



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA
DE EXPORTACIÓN PARA
PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS MEXICANAS**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

INGENIERÍA EN SISTEMAS – PLANEACIÓN

PRESENTA

ING. ESTEBAN ORTIZ CASTAÑARES



TUTOR

M. EN I. MARIANO GARCÍA MARTÍNEZ

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

JURADO ASIGNADO:

| | |
|--------------|--------------------------------|
| Presidente: | DR. SERGIO FUENTES MAYA |
| Secretario: | M.I. RUBÉN TÉLLEZ SÁNCHEZ |
| Vocal: | M.I. MARIANO GARCÍA MARTÍNEZ |
| 1º suplente: | DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA |
| 2º suplente: | M.I. RODRIGO CARRILLO SANCOSME |

Lugar o lugares donde se realizó la tesis.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO DISTRITO FEDERAL.

TUTOR DE TESIS

M.I. MARIANO GARCÍA MARTÍNEZ

FIRMA

DEDICATORIA

A mi esposa Anne, su apoyo, amor y ejemplo son pilares de este logro.

A mis hijos Diego y Matías.

A mis padres José Agustín y Beatriz que me enseñaron a preguntarme siempre el porqué de las cosas y a dar lo mejor de mi en cada cosa que hago.

A mis hermanas Mariana y Alejandra que han sido siempre un apoyo en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros M.I. Arturo Fuentes Zenón, Dr. Javier Suarez Rocha, José M.I. Domingo Figueroa Palacios, M.I. Mariano García Martínez, M.I. Rodrigo Carrillo Sancosme, Dr. Sergio Fuentes Maya, y todos aquellos que durante la maestría no solo nos transmitieron información académica sino también sus experiencias de vida.

A Ing. Miguel Ángel Pazos, Ing. Ricardo Reta, Dr. Andrés Buzo, Lic. Eduardo Arriaga, Ing. José Carlos Arce, Lic. Manuel Rubalcava y Lic. Ilse Schmid que siempre me apoyaron aclarando dudas y preguntas durante toda esta investigación.

A Mary Paz quien siempre nos apoyó y asesoró para concluir los largos y complejos trámites burocráticos que a veces la universidad impone.

A la UNAM por darme la oportunidad de esta gran experiencia.

INDICE

| | |
|---|-----|
| RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| ABSTRACT..... | 13 |
| CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN..... | 15 |
| CAPÍTULO 2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN COMERCIAL MUNDIAL, NACIONAL Y LAS PYMES | 27 |
| CAPÍTULO 3 EMPRESAS EXPORTADORAS MEXICANAS..... | 57 |
| CAPÍTULO 4 DISEÑO GENERAL DE UNA METODOLOGÍA PARA LA EXPORTACIÓN | 71 |
| CAPÍTULO 5 EVALUACIÓN DE PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN..... | 89 |
| CAPÍTULO 6 FASE 1: IDENTIFICACIÓN | 99 |
| CAPÍTULO 7 FASE 2 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN | 111 |
| CAPÍTULO 8 FASE 3: INGENIERÍA, DEFINICIÓN DETALLADA DEL PROYECTO... | 123 |
| CAPÍTULO 9 FASE 4: GESTIÓN DE RECURSOS..... | 173 |
| CAPÍTULO 10 FASE 5: EJECUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA / FASE 6: OPERACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EXPORTACIÓN..... | 231 |
| CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 251 |
| 12 ANEXO A..... | 259 |
| 13 ANEXO B..... | 275 |
| 14 REFERENCIAS | 283 |

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es desarrollar una metodología que ofrezca lineamientos necesarios para que un empresario de pequeña o mediana industria (PYME) conozca los elementos y mecanismos necesarios para realizar de manera exitosa la exportación de algún producto.

La investigación se divide en tres fases:

Análisis de la situación espacio-temporal de la PYME: Aquí se detectó que México es el país más abierto del mundo. En un entorno global, esta característica implica que está expuesto a una mayor inversión extranjera y a un incremento en la competencia de sus empresas.

La inversión extranjera ha crecido pero no lo suficiente para detener el reciente desempleo. Además de que la mayor parte de los capitales generados se va al exterior. Por otra parte el fortalecimiento de las potencias asiáticas ha generado una disminución en la inversión extranjera; y la llegada de productos del extranjero representa un incremento en la competencia del mercado interno.

Por lo tanto, la mejor alternativa para un desarrollo nacional eficaz es fomentar el crecimiento de la industria nacional.

Este fomento se deberá concentrar en el sector que sostienen principalmente la economía y la fuerza laboral de México: las PYMES.

Características de la PYME: Las PYMES se caracterizan en México por tener una gran flexibilidad, pero carecen de una estructura formal que les permita sobrevivir a largo plazo.

Algunas características que las hacen endeble son: se constituyen como organizaciones familiares para resolver necesidades específicas y no como un proyecto de negocio; los empleados tienen una baja preparación técnica y no son capacitados; tienen un bajo uso de tecnología para la mejora de su desempeño; no buscan ningún tipo de certificaciones; carecen de proactividad para desarrollar modelos de negocio sustentables a mediano o largo plazo.

Esto muestra que el país requiere generar programas y apoyos que ayuden a las PYMES a mejorar su competitividad. Uno de estos puede ser el fomento a la exportación.

La exportación genera nuevos mercados y fomenta la competitividad empresarial.

Según reportes analizados, uno de los problemas que limita la exportación en PYMES, es que no entienden (o saben) como hacerlo.

Esto justifica la importancia del desarrollo de una metodología para la exportación.

Metodología para la exportación

El desarrollo está constituido con base en un conjunto de mejores prácticas.

Para ofrecer un modelo enfocado a las necesidades particulares de las PYMES mexicanas, se buscó que las mejores prácticas fuesen extraídas de fuentes

nacionales (ya sea directas como empresarios exitosos; o indirectas como estudios o guías del gobierno u otra organización).

Las fases desarrolladas en esta metodología son:

Visión e identificación de la oportunidad: Donde se identificar el producto óptimo para exportar y el mercado donde se puede vender.

Formulación y evaluación: Donde se buscan oportunidades de venta, se identifica a los clientes potenciales y sus necesidades.

Ingeniería: Donde se detalla y determinan costos, tiempos y riesgos implicados en el proyecto.

Gestión de Recursos: Donde se determina si se invierte o no en el proyecto, se realiza la negociación final con el cliente y se obtienen los recursos para la inversión.

Ejecución y puesta en marcha: Donde se realizan las adecuaciones al producto y a la empresa para cumplir con los requerimientos del cliente y país y se inicia la exportación.

Operación y Dirección: Donde se realizan mejoras al producto, a la logística y a la empresa y se buscan nuevas estrategias de mercado.

La metodología considera a TODAS las formas genéricas que pueden impulsar un proyecto de exportación.

Está estructurada de manera general para poder ser aplicable a cualquier industria o producto, pero tiene referencias para búsquedas específicas.

Incluye referencias para la obtención de financiamientos y créditos dentro de las distintas fases.

Siguiendo esta metodología se evita realizar inversiones hasta que el proyecto haya sido definido y que los riesgos sean identificados.

Su estructura sigue los lineamientos generales del gobierno para proyectos de inversión lo que facilita la obtención de créditos y financiamientos.

Por lo que se puede afirmar que esta metodología es una herramienta que permite a las PYMES disminuir los costos y riesgos e incrementar las probabilidades de éxito de los proyectos de exportación.

ABSTRACT

This work aims at developing a methodology that provides specific guidelines required to commit a successful exportation of any Small or Medium Size Company's (SME) Product.

Three different faces have divided this study:

Space-Time SME Analysis: This investigation demonstrates that Mexico is one of the most open countries of the world. In a global market this means that Mexico is exposed to a great-international investment, but also to an increment at the local-market competition.

The growth of the international investment has been not enough to stop the unemployment rate and most of the profits are sent off to other countries. And on the other hand, the arrival of Asia as economic power has produced a decrease on the international investments in Mexico. At the same time, the external products in the Mexican market have increased the internal competition by leading many SME into bankruptcy.

These are the reasons why one of the best ways for the economic development of Mexico is to promote the national industry (avoiding dependency on foreign investments). This strategy should be focused on the economic sector that generates most of the capitals and employment, the SME's.

Characteristics of the Mexican SME's: The SME's in Mexico are characterized by great market flexibility but lack of formal structure for long-term survival.

Some elements that show the weakness of these organizations are: They are built to respond for specific needs and not as a competitive enterprise. Most of them do not count with high-labor qualification and training programs. Few use technology to increase their performance. They do not invest in any type of research. Most do not have any proactive plan to develop long-term market strategies.

These categories demonstrate that the country requires creating programs, and solid entrepreneurial bases that encourage the competitiveness of the SMEs.

According to this analysis, one of the reasons because few SMEs in Mexico do not export, responds to the fact that companies do not know how to commit an exportation process. This justifies the importance of developing a methodology for exportation.

Exporting methodology: This research is based on the best practices to offer a model according to the needs of Mexican SMEs. For these reason, most of these practices are extracted from national experiences (direct sources such as a successful entrepreneur; or indirect sources such as government, institution research and guidelines).

The phases described by the proposed methodology are:

Project vision and opportunity identification: The exportation as an alternative is recognized and the product to be exported and the international market are identified.

Formulation and evaluation: The selling opportunities are search and the potential customer and their requirements are identified.

Engineering: Costs are detailed and specified, as well as time and risks that the project implies.

Resources management: The “go or not to go” with the project is defined. The final negotiation with the customer is made and the financial resources are obtained.

Start-up and execution: The exportation requirements are implemented to comply the customer and country requirements and exportation starts.

Operation and management: Product and factory improvements are done and new market strategies are developed.

This methodology covers all the generic types to lead the company into an exportation project.

It has a generic structure in order to be used in any type of industry or product, but it provides references for a specific search.

It includes financial and credit references for the different phases.

This methodology prevents that an inversion will be executed before the project is defined and the risks identified.

The structure follows government guidelines for inversion projects. This fact contributes to obtain credits and financial support.

Therefore, this methodology is a tool that helps the SME's to reduce costs and risks and increases the achievement probability for exportation projects.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Con el fin de dar un antecedente de la estructura que tendrá la investigación a continuación se listarán los elementos que se consideraron para el desarrollo de la misma.

1.1 DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

México es un país que sostiene gran parte de su economía y la planta de empleos a través de Pequeñas y Medianas empresas (PYMES), conforme a reportes realizados por el INEGI (y que se verán a detalle en los capítulos subsiguientes).

El índice de supervivencia para este tipo de empresas es bajo, padecen de problemas organizacionales, no conocen (o manejan) sistemas administrativos ni de mejora, son principalmente reactivas a demandas y problemas y carecen de un plan o estrategia de desarrollo.

Por otra parte, el gobierno mexicano ha establecido un proyecto de internacionalización firmando más de 70 acuerdos con distintos países haciendo a México la nación mas abierta del mundo.

Esto inevitablemente conlleva a un incremento en importaciones que ha acrecentado el nivel de mortandad que tienen las empresas PYMES.

Para Francisco Yañez solo el 10% de las PYMES mexicanas al cumplir 10 años logran madurar, crecer y tener éxito.

De acuerdo con Cetro-Crece, también de México, "el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Para degerencia.com: "la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años".¹

Una empresa PYME sólo puede sobrevivir teniendo una ventaja comparativa o competitiva.

Entendiendo a dichas ventajas como aquellas características o habilidades que permiten a una organización mantener ventajas en comparación con otras alternativas.

Una ventaja comparativa se define como aquella característica innata que se hereda (por características geográficas, costos de producción, etc.), y las ventajas competitivas como un conjunto de características desarrolladas (métodos de fabricación, calidad, servicio, etc.).²

¹ Dr. Claudio L. Soriano, "EL 80% DE LAS PYMES FRACASA ANTES DE LOS CINCO AÑOS Y EL 90% NO LLEGA A LOS DIEZ AÑOS. ¿POR QUÉ?", revista en línea "Gestiópolis", <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> , 2 de Febrero 2007.

² Integración e definiciones de:

S/A, "ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) DEL ISTMO CENTROAMERICANO", CEPAL, 8 noviembre 2001, <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/9481/l499.pdf>, (extraído en 25 de Mayo 2005).

Por lo que se ha vuelto prioridad nacional establecer una serie de estrategias que incrementen sus ventajas competitivas (o comparativas) para así incrementar su índice de supervivencia y desarrollo.

Aprovechando los acuerdos comerciales que nuestro país ha firmado, se puede considerar como alternativa de desarrollo para las PYMES el fomento a proyectos de exportación.

En una recopilación de ensayos sobre competitividad de PYMES realizado por Nafinsa y la UNAM se identifican los siguientes elementos y/o características que impulsan o limitan la exportación de productos (por PYMES):

Deficiencias que limitan la capacidad de exportación de las PYMES

- Carencia de préstamos financieros
- Falta de capacitación (lo que limita la capacidad de innovación y adaptación)
- Enfoque de calidad total
- Adquisición de materia prima en bajos volúmenes lo que impide el manejo de bajos costos por economías de escala
- Insuficiencia de Información sobre mercados y demandas
- Altos costos y requerimientos gubernamentales para exportar³

Elementos de éxito que han permitido a las empresas desarrollarse en la exportación

- Desarrollo de Clusters empresariales (alianzas estratégicas), con cercanía física
- Subcontratación
- Buena interacción con el cliente⁴

Complementando esto, la CEPAL incluyó en su reporte “ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) DEL ISTMO CENTROAMERICANO” los siguientes elementos⁵:

- Creación de Cluster (Alianzas estratégicas)
- Outsourcing (Subcontratación)
- Mejoras internas de “Calidad de los productos” y sistemas de Gestión.
- Investigación y desarrollo de productos
- Capacitación y perfeccionamiento (para adaptarse a las nuevas demandas del mercado)
- Financiamiento
- Sistema eficiente de transporte
- Información Mercantil de los requerimientos del exterior

Definiciones de Competitividad en “Monografías. Com”,
<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml> (extraído el 9 de Enero 2007).

³ Gutiérrez Soria, Federico y Clemente Ruiz Durán (comp.), Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Nacional Financiera - UNAM, México, 1995

⁴ Ibidem.

⁵ Op cit

- Conocimiento de los procesos de exportación (y cumplimiento de normas).⁶

1.2 ANÁLISIS

Con base en todos los parámetros obtenidos, se identifican claramente 2 elementos que se requieren para impulsar el desarrollo de las empresas exportadoras:

1.2.1 Entorno Interno (Endógeno): Lo que tienen que desarrollar la empresa:

Se clasifican en:

1.2.1.1 Elementos controlados por la empresa (endógenos)

1.2.1.1.1 Internos

- Desarrollar una alta competitividad
- Buena calidad
- Buen servicio (buena interacción con el cliente)
- Compra de materia prima en conjunto con otras industrias para bajar costos
- Desarrollo e Innovación
- Conocimiento de los mercados
- Contar con posibilidad de crédito

1.2.1.1.2 Externos

- Establecer alianzas estratégicas (incrementar presencia en mercados externos)
- Subcontratación
- Conocimiento de los requerimientos de exportación
- Establecer un sistema logístico de envío del producto eficiente

1.2.2 Entorno Externo (Exógeno): El ambiente que debe existir para facilitar el crecimiento de empresas exportadoras:

1.2.2.1 Fomento Gubernamental

- Simplificación en los requisitos para la exportación
- Normas sencillas y asesoría para su cumplimiento
- Capacitación y asesoría empresarial
- Disminución de barreras arancelarias

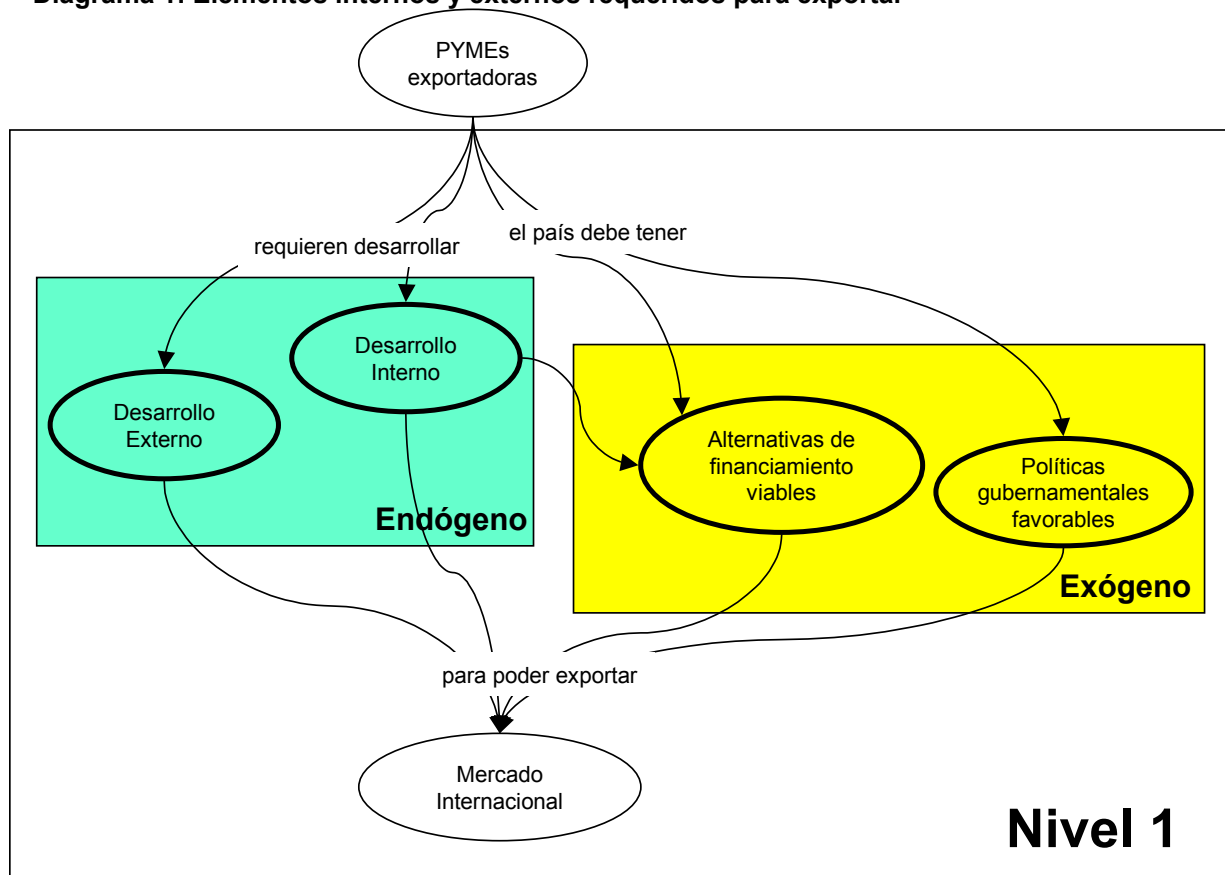
⁶ <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/9481/P9481.xml&xsl=/mexico/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>, 25 de Mayo 2005.

1.2.2.2 Apoyo Financiero

- Apoyos crediticios adecuados de la banca y de organismos de fomento.
- Alternativas de coinversión
- Fomentos al desarrollo
- Opciones de descuentos en impuestos a exportadores

1.2.3 Desarrollando un diagrama de interrelaciones tendríamos que:

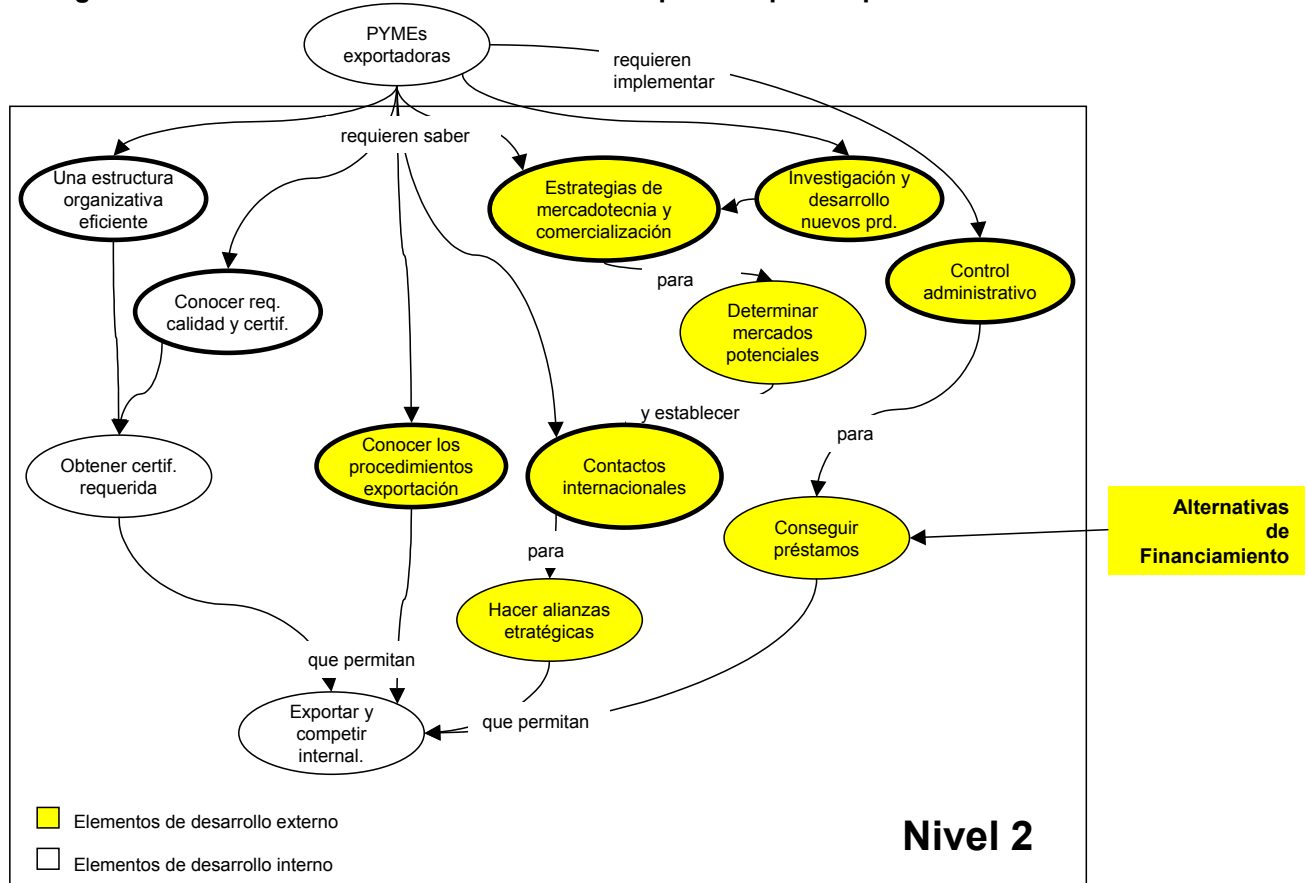
Diagrama 1: Elementos internos y externos requeridos para exportar



Existen distintas investigaciones sobre lo que los gobiernos deben hacer para favorecer el desarrollo de las PYMES exportadoras, la investigación que se pretende hacer NO ahondará en el requerimiento de estas acciones. Tratará de buscar alternativas (desde el punto de vista de las empresas PYMES), para resolver las actuales deficiencias que nuestra estructura gubernamental tiene.

Esta investigación se concentrará en los elementos que debe tener la empresa, por lo que para entenderlos se requiere hacer un análisis a mayor detalle de los elementos endógenos.

Diagrama 2: Detalle de los elementos internos requeridos para exportar



1.3 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Como se ve, son muchos elementos los que deben ser tomados en cuenta, normalmente las PYMEs inician sus actividades exportadoras y las desarrollan a través de un procedimiento de ensayo y error que puede llegar a ser muy costoso e inclusive frustrar la comercialización de sus productos (o servicios) en el extranjero.

Por lo que esta tesis pretende elaborar una metodología que permita a una PYME:

- Determinar las alternativas que tiene para poder exportar un producto
- Ofrecer una serie de pasos que permitan realizar la exportación.

Para poder realizar una investigación mas completa en una primera parte se deberá revisar la situación actual que se vive con las PYMES primero en de manera general y posteriormente aterrizada a las características específicas de México.

1.4 OBJETO DE ESTUDIO

La investigación pretende desarrollar una metodología para aquellas PYMES que quieran exportar, independientemente del giro o tipo de empresa que tengan.

1.5 OBJETIVO LA TESIS

Desarrollar una metodología que le permita a una PYME (en términos generales):

- Identificar (o desarrollar) un producto potencialmente exportable e identificar el mercado mundial que lo requiere.
- Identificar todas las fases y pasos que se requieren completar para poder colocar el producto en el mercado que lo demanda.

De manera específica la tesis intentará cubrir los siguientes puntos:

1. Identificar las características del medio al que actualmente se enfrentan las PYMES exportadoras.
2. Identificar las características específicas de la industria mexicana y en especial de las PYMES.
3. Elaborar una metodología que permita a una PYME mexicana entender los elementos generales requeridos para realizar una exportación y los pasos necesarios.⁷
4. Proveer de herramientas para que, con poca inversión, la PYME identifique el costo y esfuerzo que implicará la exportación de un producto.
5. Tratar de identificar las características de los productos que con mayor facilidad se exportan.
6. Dar referencias para que las PYMES puedan identificar mayor información sobre productos particulares.
7. Pasos claramente definidos.
8. Oportunidades de fomento y opciones que actualmente se dan en México.

1.6 ALCANCE DE LA TESIS

1. La tesis se concentrará en desarrollar una metodología general por lo que:
 - a. NO se abordarán detalles particulares de un sector productivo

⁷ Es interesante hacer notar que conforme a una investigación realizada por José de la Cerda, de 14,000 libros de administración se tomó una muestra de 1500 y se encontró que las investigaciones sobre México eran SOLO de un 4%. Lo que demuestra que en México NO se investiga sobre administración.

De la Cerda y Nuñez, "La administración en Desarrollo", Ed.Diana, 1998 México D.F. pag. 16-24.

- b. NO se detallarán las características específicas requeridas para un producto particular
- c. NO se abordará SÓLO un bloque geográfico o país.
2. El sistema se concentrará en PYMES.
3. Se revisarán características ESPECÍFICAS de las PYMES mexicanas en cuanto a sus características culturales particulares.
4. Se tratará de abarcar todas las formas posibles de exportación.
5. NO se revisarán los requerimientos de ambiente que el gobierno deberá propiciar para el desarrollo de las PYMES

1.7 PREGUNTAS QUE SE PRETENDEN RESPONDER CON ESTA INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación comercial del mundo ante la globalización?
- ¿Qué importancia juegan las PYMES dentro de esta realidad?
- ¿Cuál es la estructura empresarial en México y qué características tiene?
- ¿Cuáles son las características de las PYMES mexicanas y qué problemas y cualidades tienen?
- ¿Qué tipos de exportadores PYMES pueden existir?
- ¿Qué elementos importantes se deben considerar para exportar un producto?
- ¿Qué fases se deben considerar para iniciar la exportación?
- ¿Qué se puede hacer para saber dónde se puede promover el producto que se tiene y que probabilidades tiene de ser vendido?
- ¿Qué tan difícil es vender un producto en el extranjero?
- ¿Qué trámites se tienen que contemplar para exportar un producto?
- ¿Cómo puedo proteger a mi producto y a mí, de fraudes?
- ¿Como sé si el producto que voy a vender me va a dejar ganancias?
- ¿Qué cosas tengo que considerar para poder promover mi producto en el extranjero?
- ¿Cuál es la mejor manera de negociar con extranjeros?

1.8 ENFOQUE QUE TENDRÁ LA TESIS

Con el objeto de desarrollar una metodología consistente, sencilla y que se pueda aplicar como guía, se desarrollará este trabajo con un enfoque heurístico⁸ apoyándose en

⁸ Definición de heurístico verlo en:

<http://es.wikipedia.org/wiki/Heur%C3%ADstica> (fecha de consulta 2 febrero 2007).

<http://www.uv.mx/ofertaac/meif/ejeheuristico.htm> (fecha de consulta 2 febrero 2007).

distintos recursos que le permita al lector tener una comprensión integral del proceso, algunos recursos que se utilizarán son:

- Información de distintos especialistas y dueños de PYMES exitosas en la exportación.
- Recomendaciones y guías gubernamentales.
- Diagramas de caja negra, procesos, diagramas de interacciones.
- Gráficas.
- Ejemplos.

La investigación será cualitativa⁹ holística, utilizando datos sin medición numérica para identificar hechos, interpretarlos y sistematizarlos en una metodología.

La construcción de los objetos se hará utilizando un método inductivo¹⁰.

La metodología (para exportar) se desarrollará con una estructura analítica, estableciendo objetos generales a partir de referencias (dichas referencias deberán ser coincidentes entre distintas fuentes independientes). De cada una de estas referencias se analizarán sus partes como sub-elementos sistémicos.

1.9 METODOLOGÍA QUE SE UTILIZARÁ PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis usualmente utilizado para la identificación de las mejores prácticas en la industria es conocido como “Benchmark” y es a través de esta metodología como se pretende identificar las mejores prácticas.

Esta metodología se define como: “La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”. (Robert C. Camp)¹¹.

Por este motivo se considera que es la mejor alternativa para realizar esta investigación.

Existen distintos tipos de metodologías.

10 pasos de Robert Camp; la primera metodología creada, plantea el método de manera general con 4 fases.

5 etapas de Spendolini; orientado a la formación de equipos de benchmark.

Método DEA (Data Development Analysis); orientado a un análisis estadístico comparativo.

⁹ Samperi, Roberto H. y otros, “Metodología de la investigación”, Ed. Mc Graw Hill, 3ra Edición, 2003, México. D.F. Pag. 4-19.

¹⁰ Entendía como un método que generaliza con base en datos específicos:

http://es.wikipedia.org/wiki/Razonamiento_inductivo (inf. obtenida el 10 febrero 2007).

Apuntes de De las Nives Sanchez, Gabriel, “Propedeutico de Planeación”, 2004, cap. 3.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml> , (información obtenida el 6 de Junio 2005)

Método de John Deere; se concentra en el desarrollo interno de la organización, considera la cultura interna de la organización y de los clientes específicos que atiende la empresa.

Como lo que se pretende es identificar las mejores prácticas en “general” se determinó que el método más apropiado de benchmark para el desarrollo de esta tesis es el de Robert C. Camp.

Los elementos de esta metodología son ¹²:

- Planeación** { 1.- Identificar qué se va a someter a benchmarking.
2.- Identificar compañías comparables
3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilarlos.
- Análisis** { 4.- Determinar la brecha de desempeño actual.
5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros
- Integración** { 6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.
7.- Establecer metas funcionales.
- Acción** { 8.- Desarrollar planes de acción.
9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.
10.- Recalibrar los benchmarks.

La investigación NO se implantará en ninguna empresa por lo que el uso de esta metodología se concentrará ÚNICAMENTE en la fase inicial de planeación.

Es importante hacer mención que las bases de recopilación de datos (punto 3) se darán a través de:

- Investigaciones sobre mejores prácticas para la exportación y competitividad
- Reportes de éxito y recomendaciones emitidas por distintas organizaciones nacionales e internacionales.
- Entrevistas con dueños o directores de PYMES
- Entrevistas con investigadores en la materia.

Con el fin de entender y analizar muchos puntos que NO SON ESTRUCTURADOS NI CUANTIFICABLES, la investigación se apoyará además en otros métodos de resolución de problemas suaves y técnicas de causa-efecto.

1.10 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta tesis se utilizarán los siguientes recursos:

¹² op cit.

<http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.htm>, 6 de Junio 2005

- Entrevista a especialistas en el ramo que se desarrolle
- Entrevista a empresarios PYME's exitosos
- Normas y guías gubernamentales (en México)
- Libros temáticos (de autores nacionales e internacionales)
- Entrevistas y artículos referentes a los temas desarrollados
- Información recopilada a través de Internet

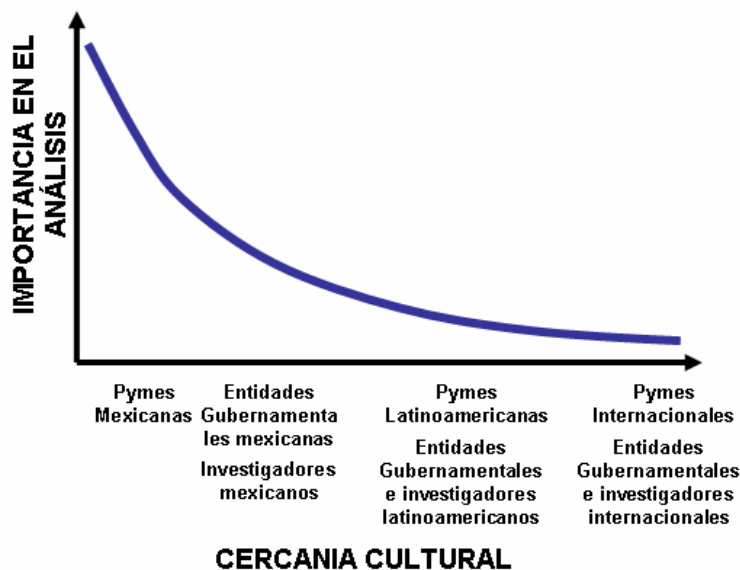
1.11 CRITERIOS DE SELECCIÓN

Como ya se mencionó se tratará de establecer la metodología integrando información que sea coincidente entre fuentes distintas.

La tesis tratará de tomar la mayor cantidad de información de fuentes directas como son especialistas y empresarios exitosos mexicanos. Esta información será complementada con metodologías, recomendaciones, normas y mejores prácticas expedidas en México.

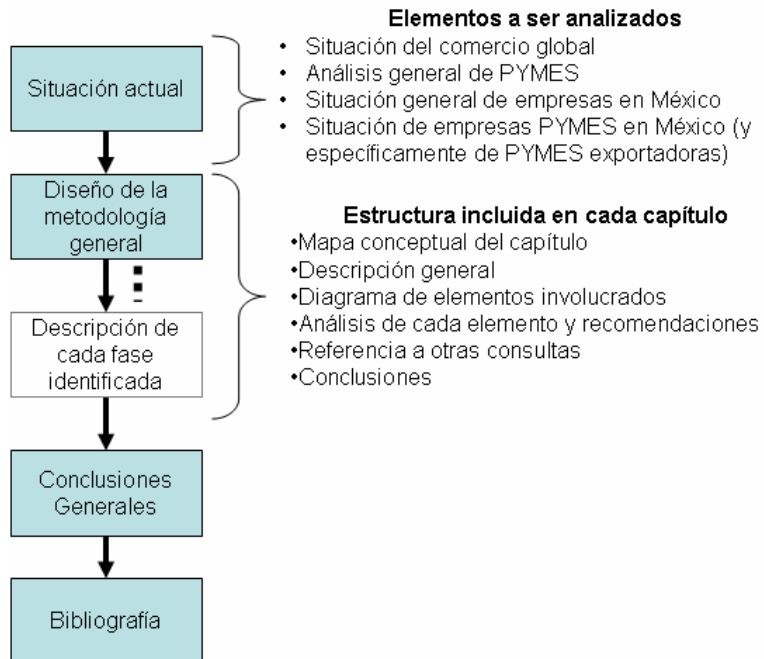
Para la investigación genérica o a falta de información local se utilizarán referencias internacionales.

Así pues, la importancia que se le dará a la información recopilada seguirá la siguiente curva:



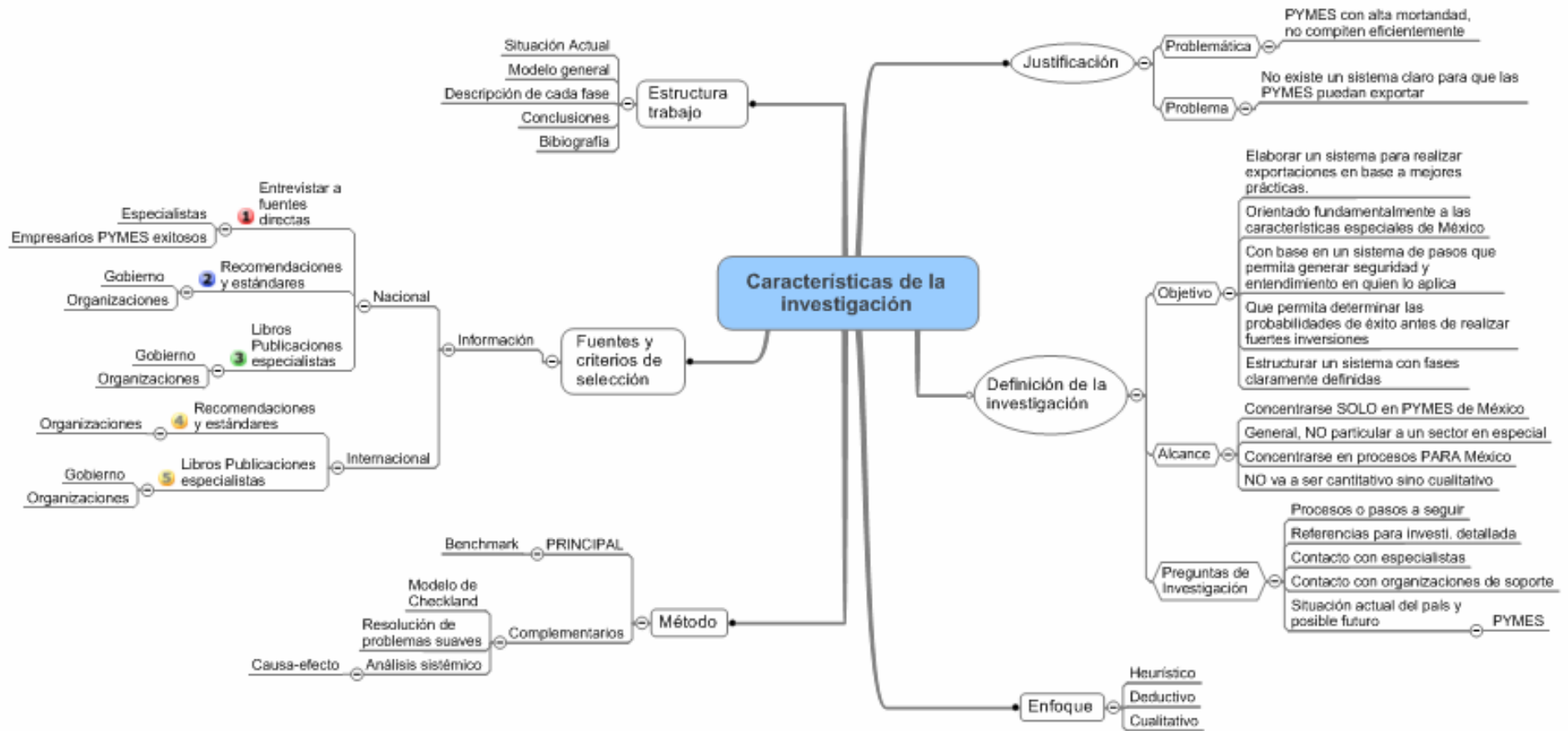
1.12 ESTRUCTURA GENERAL DE LA TESIS

La estructura que se desarrollará dentro de la tesis será la siguiente:



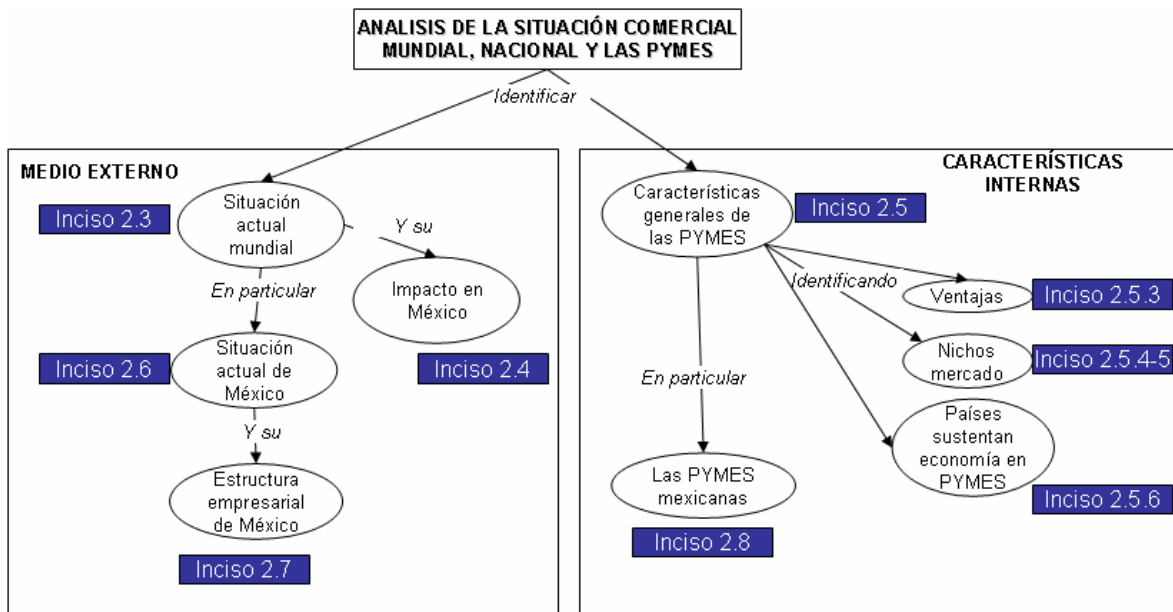
1.13 MAPA CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

Ha efecto de resumen a continuación se ilustra el mapa conceptual de la investigación:



CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN COMERCIAL MUNDIAL, NACIONAL Y LAS PYMES

2.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



2.2 INTRODUCCIÓN

La estructura del proteccionismo nacional, la dificultad de envío de bienes y mercancías y la orientación de las empresas a responder sólo a demandas locales, hizo que por mucho tiempo el mercado mexicano (como muchos otros) fuese de vendedores; quienes con una competencia nula o muy baja y con una demanda muchas veces mayor a lo que se podía producir; imponían las condiciones comerciales, de calidad y precio de los productos que vendían.

El efecto de la globalización ha transformado todo esto y ahora se vive un entorno de competencia donde países distantes se convierten en vecinos comerciales.

Quedan cada vez menos sectores considerados como “locales” y son cada vez más los competidores externos que hacen llegar sus productos a cualquier rincón del mundo, exponiendo a los fabricantes locales a competencias en precio, calidad y servicio que no conocían y nunca desarrollaron.

Por lo que para poder identificar la importancia del desarrollo de empresas exportadoras debemos iniciar nuestra investigación entendiendo lo que es “la globalización” y sus características.

Complementario a esto se analizarán las características de la estructura empresarial de México (en particular de las PYMES) y los efectos que la globalización ha tenido en la economía nacional.

2.3 GLOBALIZACIÓN

2.3.1 Definición

La globalización actualmente se entiende como la tendencia que existe en el mundo para tener una economía más integrada e interdependiente¹.

La globalización tiene 2 componentes fundamentales:

- **La Globalización de los mercados:** Promoción de productos fabricados por una empresa en mercados internacionales.
- **Globalización de la producción:** Establecer fábricas en distintas partes del mundo, donde se ofrezcan mejores ventajas de tipo económico, estratégico, laboral o tecnológico.²

Los elementos que han impulsado la globalización son fundamentalmente:

De mercado

- Nivelación del ingreso per cápita entre naciones industrializadas
- Nivelación de estilos de vida y gustos
- Incremento en viajes que crean consumidores globales
- Organizaciones que se empiezan a comportar como clientes globales
- Incremento en los canales globales y regionales
- Establecimiento de marcas mundiales
- Publicidad global

Impulsores de costo

- Continuo esfuerzo por lograr economías de escala
- Innovación tecnológica acelerada
- Avance en transporte
- Países recientemente industrializados con alta capacidad productiva y bajos costos (Ej: China)
- Costo creciente de desarrollo de producto con respecto a vida en el mercado.

Impulsores gubernamentales

- Reducción de barreras arancelarias
- Creación de bloques comerciales
- Decadencia del papel del gobierno como productor o cliente (privatizaciones)
- Privatización de economías antes dominadas por el Estado
- Transformación de los sistemas cerrados comunistas en economías abiertas de mercado.

Impulsores competitivos

- Aumento continuo del volumen del comercio mundial

¹ Charles W. L. Hill, Global Business Today, Ed. Mc Graw-Hill, primera edición, 1998,

² Ididem

- Incremento de países “Potencia Económica”
- Corporaciones adquiridas por inversionistas extranjeros
- Nuevos competidores globales
- Crecimiento de redes globales
- Incremento de compañías que buscan la exportación de sus bienes
- Incremento de las alianzas estratégicas internacionales

Otros Impulsores

- Incremento en la comunicación global
- Globalización de mercados financieros
- Facilidad de transportación internacional

El resultado de esta transformación se muestra en la siguiente lámina:

Tabla 1: EVOLUCION DEL PIB Y LA EXPORTACION MUNDIAL³

WORLD OUTPUT GROWTH, 1990–2005^a
(Percentage change over previous year)

| Region/country ^b | 1990– 2000 ^c | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 ^d | 2005 ^e |
|--|----------------------------|------|------|------|------|------|-------------------|-------------------|
| World | 2.7 | 2.9 | 4.0 | 1.3 | 1.8 | 2.5 | 3.8 | 3.0 |
| Developed countries | 2.4 | 2.7 | 3.5 | 1.0 | 1.3 | 1.7 | 3.0 | 2.3 |
| <i>of which:</i> | | | | | | | | |
| Japan | 1.4 | 0.1 | 2.8 | 0.4 | -0.3 | 1.4 | 2.6 | 1.8 |
| United States | 3.4 | 4.1 | 3.8 | 0.3 | 2.4 | 3.0 | 4.4 | 3.5 |
| European Union | 2.1 | 2.9 | 3.6 | 1.7 | 1.1 | 0.9 | 2.1 | 1.5 |
| <i>of which:</i> | | | | | | | | |
| European Union-15 | 2.1 | 2.9 | 3.5 | 1.6 | 1.0 | 0.8 | 2.0 | 1.4 |
| Euro area | 2.0 | 2.8 | 3.5 | 1.6 | 0.9 | 0.5 | 1.8 | 1.2 |
| France | 1.7 | 3.2 | 3.8 | 2.1 | 1.2 | 0.5 | 2.1 | 1.5 |
| Germany | 1.6 | 2.0 | 2.9 | 0.9 | 0.2 | -0.1 | 1.0 | 0.8 |
| Italy | 1.6 | 1.7 | 3.0 | 1.8 | 0.4 | 0.3 | 1.0 | -0.4 |
| United Kingdom | 2.7 | 2.8 | 3.8 | 2.1 | 1.7 | 2.2 | 3.1 | 2.0 |
| South-East Europe and CIS | -4.3 | 3.4 | 8.1 | 5.6 | 4.9 | 6.9 | 7.5 | 6.0 |
| Developing countries | 4.8 | 3.5 | 5.4 | 2.4 | 3.5 | 4.7 | 6.4 | 5.4 |
| Developing countries, excluding China | 4.0 | 3.0 | 5.0 | 1.5 | 2.7 | 3.9 | 5.7 | 4.6 |

Source: UNCTAD secretariat calculations, based on UNCTAD *Handbook of Statistics 2004*; United Nations, Department of Economic and Social Affairs (UN/DESA), Development Policy and Planning Office, Project Link estimates; national sources; IMF, *World Economic Outlook*, April 2005; JP Morgan, *Global Data Watch*, various issues; Economic Intelligence Unit (EIU), *Country Forecast*, various issues; and OECD, *Economic Outlook No. 77*.

a Calculations are based on GDP in constant market prices based on 1995 dollars.

b Region and country groups correspond to those defined in the UNCTAD *Handbook of Statistics 2004*.

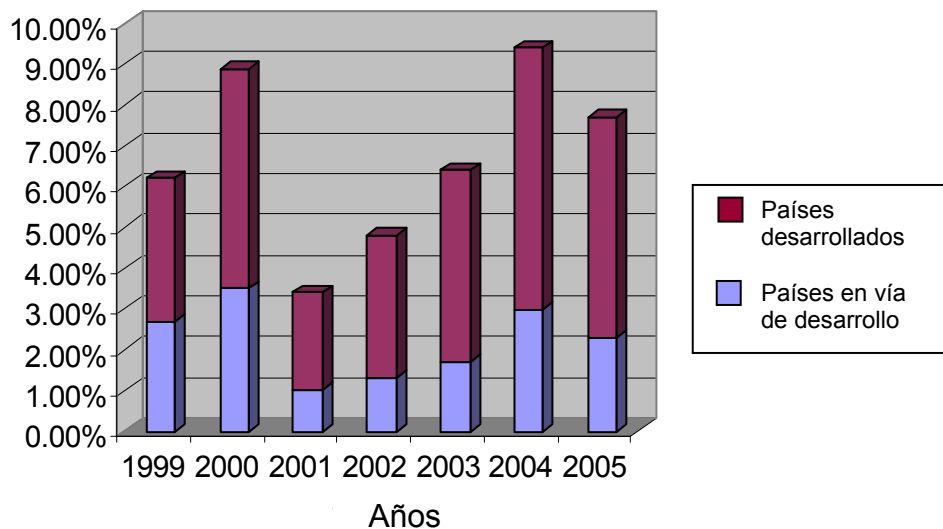
c Average.

d Preliminary estimates.

e Forecast.

³ UNCTAD, World Investment Report 2005, http://www.unctad.org/en/docs/tr2005ch1_en.pdf, 7 Sep. 2005.

Gráfica 1: Crecimiento Económico del Mundo⁴



De esta gráfica se puede ver que en un poco más de una década, la exportación de productos se incremento 30 % (1990 a 2000). El decremento registrado a partir del 2001 se debe a la crisis económica iniciada después del 11 de septiembre, que recupera su marcha posteriormente.

2.4 EFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN

2.4.1 Globalización de los mercados

La globalización ha permitido a **empresas** y países **orientados a la exportación, con recursos y alta competitividad**, expandir su cobertura y abaratar los costos de sus productos, pudiendo así incrementar aun más la venta de productos por ende incrementando sus ganancias.

Para países históricamente proteccionistas con empresas orientadas fundamentalmente al mercado local y con una muy baja calidad y competitividad, (como es el caso de nuestro país), los resultados han sido devastadores.

Los competidores externos con mayor capacidad han eliminado a la industria nacional incrementando el desempleo y el déficit nacional.

Ejemplo de esto es el desmantelamiento de la industria del juguete en México por la entrada de productos Chinos.

Con un afán de detener la invasión se aplican actualmente aranceles a los juguetes Chinos del 351% y aún así son competitivos en nuestros mercados.

Actualmente han desaparecido 220 empresas de las que existían en 1990 e importamos el 65% de juguetes del extranjero, principalmente de China⁵.

⁴ Op cit.

2.4.2 Globalización de la producción

Muchos países industrializados se han visto afectados por la migración de sus plantas productivas a zonas que ofrecen menores costos (en cuanto a mano de obra, impuestos, etc.) o alguna otra ventaja estratégica.

Inicialmente este efecto resultó beneficioso para nuestro país ya que nuestra cercanía a los Estados Unidos (el mercado [como país] más grande del mundo), los bajos costos de mano de obra y sin costos arancelarios fomentaron el desarrollo de las empresas maquiladoras.

Nuevas alternativas de producción con costos fijos marginales, han hecho que los inversionistas dejen nuestro país (y en general esto ha ocurrido en toda Latinoamérica) y migren su industria (o producción) al gran bloque asiático.

Como lo demuestra el reporte de la CEPAL. En 1999 la inversión en América Latina era del 48%, en el 2004 esto bajo a 27%⁶.

Los valores de inversión extranjera para México son los siguientes:⁷

Tabla 2: Inversión extranjera en México

(Millones de dólares)

| Periodo | Total | Agropecuario | Minería y extracción | Industria manufacturera | Electricidad y agua | Construcción | Comercio | Transporte y comunicaciones | Servicios financieros a | Otros servicios b |
|---------|---------|--------------|----------------------|-------------------------|---------------------|--------------|----------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1994 | 10661.3 | 10.8 | 97.8 | 6 207.2 | 15.2 | 259.6 | 1 251.3 | 719.3 | 941.4 | 1 158.7 |
| 1995 | 8344.9 | 11.1 | 79.1 | 4 858.2 | 2.1 | 31.8 | 1 011.5 | 876.3 | 1 066.1 | 408.7 |
| 1996 | 7815.7 | 31.8 | 83.8 | 4 814.7 | 1.1 | 25.5 | 727.2 | 428 | 1 215.2 | 488.4 |
| 1997 | 12181.7 | 10 | 130.2 | 7 294.7 | 5.2 | 110.4 | 1 933.3 | 681.5 | 1 103.4 | 913 |
| 1998 | 8317.3 | 29 | 42.4 | 5 156.8 | 26.7 | 136.2 | 971.7 | 436.2 | 729.4 | 788.9 |
| 1999 | 13207.4 | 82.5 | 128.1 | 8 993.7 | 139.5 | 111.3 | 1 258.4 | 231 | 760.4 | 1 502.5 |
| 2000 | 16781.2 | 91.8 | 164 | 9 501.5 | 118.6 | 172 | 2 305.3 | -2 262.2 | 4 767.3 | 1 922.9 |
| 2001 | 27634.7 | 49.3 | 15.6 | 6 031.5 | 318.9 | 101.9 | 2 211.1 | 2 944.6 | 14 413.8 | 1 548.0 |
| 2002 | 15129.1 | 7.1 | 220.9 | 6 499.9 | 383.5 | 209.6 | 1 581.2 | 797.8 | 4 439.1 | 990 |
| 2003 | 11372.7 | -7.7 | 74.5 | 5 044.8 | 275 | 61.8 | 1 088.8 | 1 683.2 | 1 967.3 | 1 185.0 |
| 2004 | 15846.4 | 15.5 | 109.8 | 8 246.1 | 78.4 | 87.5 | 891.6 | 1 236.7 | 4 740.6 | 440.2 |

NOTA:

Las cifras con signo negativo indican desinversión. Para el periodo 1994-1998, la inversión directa (IED) se integra con los montos notificados al RNIE al 31 de diciembre de 2004 y materializados en el año de referencia, más importaciones de activo fijo por parte de empresas maquiladoras de inversión extranjera. A partir de 1999, se incluyen además los conceptos de nuevas inversiones fuera del capital social, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías que se han notificado al RNIE.

^a Servicios financieros, de administración y de alquiler de bienes muebles e inmuebles.

^b Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales.

FUENTE:

Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

De esto se puede ver que México a pesar de haber sufrido un decremento es uno de los países menos afectados.

⁵ "Reforma",

<http://busquedas.gruporeforma.com/utilerias/imdservicios3W.DLL?JSearchformatSP&file=reformacom/2004/negocios/articulo/476739/default.htm>, 18 mayo 2005

⁶ "El Universal" 14 de marzo 2005 p. B1.

⁷ INEGI, <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=sext04&c=5006>, 20 mayo 2005.

Para entender el efecto de esto se requiere analizar las repercusiones que se generan en el tipo de industria que mayormente se presenta en el país. En nuestro caso son las PYMES (pequeñas y medianas industrias).

Por tal motivo analizaremos las características generales de las mismas para posteriormente hacer un análisis detallado de las mismas dentro de nuestro país.

2.5 PYMES (PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS)

2.5.1 Introducción

Durante las últimas décadas se ha generado un cambio significativo en la importancia que se le asigna a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

A mediados del siglo pasado, se consideraba que la base para el crecimiento de una nación y un desarrollo auto sustentado solo podía lograrse a través de una estrategia de industrialización a gran escala, con organizaciones intensivas en capital (la máxima sustitución posible del hombre por máquinas) y una tecnología moderna.

Esto sólo podía lograrse con el apoyo a grandes empresas, por lo que las PYMES quedaban relegadas a jugar un juego transitorio en lo que se transformaban en grandes empresas o morían.

Al principio de los 70's, como resultado de esta política, se observó que a pesar de que algunos países habían logrado un alto nivel de crecimiento la mayor parte de los países en desarrollo no podían integrar la creciente fuerza urbana laboral en el mercado del trabajo y que una parte de la población urbana para sobrevivir trabajaban en actividades económicas de menor escala creando una economía paralela.

Así se generaron 2 tipos de economías que operaban simultáneamente:

La economía de las **grandes empresas** que producían a gran escala, que gozaban de apoyos gubernamentales, con status legal, tecnología moderna, trabajadores cubiertos por las leyes y los mercados estaban regulados y protegidos.

La economía **pequeña** (PYME) formal e informal; organizadas familiarmente y que daba trabajo y salario a aquellos trabajadores no integrados en el sector de "las grandes empresas"; con operaciones de baja escala, intensivas en mano de obra y tecnología adaptada; sin protecciones legales a los trabajadores (las informales); apoyada en los recursos locales; concentrada en mercados de acceso fácil, sin regulación ni competencia.

La enorme capacidad que demostraron las PYMES para sobrevivir ante las crisis, (sin subsidios ni apoyos gubernamentales) y su capacidad para dar trabajo (son un medio ideal para la distribución de la riqueza y por ende generación de mercados internos), han hecho que sean consideradas como prioritarias sobre todo en la última década en la cual las economías se han enfocado en la liberación de mercados (desregulación, privatización y eliminación de barreras proteccionistas).⁸

Actualmente participan y se integran en cadenas productivas con empresas grandes (como es el caso de los “holdings” de empresas para el mercado automotriz), participando en el incremento de la eficiencia productiva.

Han tenido un gran crecimiento en todos los países (industrializados y en desarrollo). En la comunidad europea de 1988 a 1993 han generado 2.6 millones de trabajos adicionales.

Los proyectos gubernamentales de países desarrollados (y algunos “en desarrollo”), actualmente han creado instituciones destinadas a su promoción y desarrollo.⁹

Con el fin de establecer un marco claro de referencia de lo que significa una empresa mediana o pequeña (PYME) antes de continuar con la investigación, considero importante especificar claramente su significado.

2.5.2 Definición de Pequeñas y Medianas Empresas

Es difícil clasificar a las empresas con un estándar homogéneo “Internacional”.

Los factores que se pueden utilizar son:

- Producción
- Productividad
- Número de empleados

La ONU intentó realizar una clasificación utilizando estas variables pero la diversidad de características lo hizo imposible.

A pesar de que algunos países se basan en la definición de empresas conforme a la asignación de distintos valores en las variables arriba mencionadas; la mayor parte utilizan como referencia únicamente el tamaño de la empresa.

En la tabla siguiente se muestra la catalogación según algunos países latinoamericanos y los que reconocemos como “desarrollados”.¹⁰

⁸ Späth Brigitte, “Small firms and development in Latin America”, International Institute for Labour Studies, Geneva, 1993.

⁹ Lic. Adriana Vagnola, Las PyMEs y el futuro del país y las regiones, <http://www.unrc.edu.ar/publicar/intercién/005/once.htm>

¹⁰ ONU-CEPAL, “Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pyme) del istmo centroamericano”, LC/MEX/L.499, 8 de noviembre de 2001

Tabla 3

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR PYME EN PAÍSES LATINOAMERICANOS Y PAÍSES DESARROLLADOS

(Número de personas)

| Países en desarrollo de América Latina | Pequeña | Mediana | Grande |
|--|--------------|-----------------|------------|
| Argentina | a/ | a/ | a/ |
| Bolivia | b/ | b/ | b/ |
| Chile | 10-49 | 50-99 | Más de 100 |
| Colombia | 10-199 | | Más de 200 |
| Brasil (industria) | 20-99 | 10-499 | Más de 500 |
| México c/ | 31-100 | 101-500 | Más de 500 |
| Perú d/ | 5-19 | 20-199 | Más de 200 |
| Venezuela | 5-20 | (21-50)(51-100) | Más de 100 |
| Países desarrollados | | | |
| Canadá | Menos de 200 | Menos de 200 | Más de 200 |
| Francia | 10-499 | | Más de 500 |
| Alemania | De 1 a 9 | De 10 a 499 | Más de 500 |
| Italia | 101-300 | 301-500 | Más de 500 |
| Japón | Menos de 300 | Menos de 300 | Más de 300 |
| España | Menos de 200 | Menos de 500 | Más de 500 |
| Reino Unido | 10-49 | 50-499 | Más de 500 |
| Estados Unidos | 20-99 | 100-499 | Más de 500 |
| República de Corea | Menos de 300 | Menos de 300 | Más de 300 |

Fuente: Zevallos (1999).

a/ Se utiliza una fórmula que pondera el empleo, ventas, activos, etc.

b/ No existe una única definición.

c/ Definición de Zevallos (1999).

d/ Hay otra definición asociada a activos o a ventas.

Por facilidad en este trabajo consideraremos a las empresas PYMES conforme a los estándares mexicanos:

Tabla 4: Clasificación de empresas en México

| SECTOR | MANUFACTURERO | COMERCIO | SERVICIOS |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| TAMAÑO | | | |
| Micro | 0-10 | 0-10 | 0-10 |
| Pequeña | 11-50 | 11-30 | 11-50 |
| Mediana | 51-250 | 31-100 | 51-100 |
| Grande | 251 en adelante | 101 en adelante | 101 en adelante |

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

En el caso de hablar de generalizaciones internacionales (sin importar el sector) y con el fin de empatar con los estándares “más utilizados” en el mundo, se considerará que una empresa pequeña o mediana cuenta desde 20 a 500 empleados.

2.5.3 Ventajas Naturales

Las empresas exitosas PYMES a nivel mundial aprovechan las siguientes características naturales que se dan en las organizaciones pequeñas:

2.5.3.1 Rapidez y flexibilidad

- Las líneas de producción tienden a ser de menor tamaño y requieren menos controles, lo que incrementa su rapidez para responder a mercados cambiantes.
- Debido a que el dueño generalmente tiene contacto directo con el mercado puede identificar rápidamente las tendencias del mismo y responder a nuevas necesidades.

2.5.3.2 Eficiencia

- Las decisiones tienen mayor impacto en las pequeñas empresas
- Tienen procesos cortos de producción.
- Por su pequeño tamaño todos los miembros de la empresa cuentan y son responsables por lo que es mucho más difícil ocultar la improductividad de algún miembro.

2.5.3.3 Organizaciones con facilidad de mantener motivado al personal

- Los líderes están en el frente trabajando con todos por lo que pueden generar mayor motivación y soporte entre su equipo.¹¹

2.5.4 Nichos de mercado para las PYMES en las economías actuales

Los puntos donde pueden desarrollarse actualmente las PYMES se caracterizan por ser:

2.5.4.1 Nichos de mercados pequeños o poco redituables para las grandes empresas

Mercados pequeños o poco redituables para las grandes empresas representan excelentes nichos de desarrollo para las empresas pequeñas.

2.5.4.2 Productos Especializados

La naturaleza de las grandes empresas tiende a establecer parámetros de producción masiva de tipo estándar. Los intentos por capturar nuevas necesidades específicas se ven limitados por la naturaleza organizacional de la empresa, que tiende a centrarse en una demanda amplia y estandarizada¹².

Las empresas chicas por tener procesos menores de producción y mayor contacto con el cliente pueden responder mejor a las necesidades específicas de productos con gran variedad, especialización o complejidad. Por eso en la actualidad muchas empresas de gran tamaño subcontratan a pequeñas para atender a este tipo de mercados.

¹¹ Kinni, Theodore B., "Big lessons from small business", ed. electrónica, 2002, cap. 1 y 2

¹² Rosalía Huerta Cruz, "Una estrategia de Intervención para Pequeñas y medianas Organizaciones: El caso de una Institución educativa", tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería en Planeación, UNAM, febrero 2002.

2.5.4.3 Mercados fluctuantes o inestables

Las grandes empresas tienen que producir utilizando la capacidad total de sus plantas para poder aprovechar ventajas de costos. Sin embargo muchas veces esta oportunidad está limitada por la demanda inestable.

Tienden a ser poco sensibles a las crestas en la demanda, porque producen en plantas capaces de satisfacer la demanda promedio esperada. Esto quiere decir que para satisfacer estas crestas no esperadas, prefieren comprar el bien a los productores más pequeños. Esta es una razón por la cual una empresa pequeña (o mediana) pueda coexistir con empresas grandes en mercados con demanda fluctuante.

2.5.4.4 Fabricación de productos de alta complejidad

La gran flexibilidad que tienen las PYMES permiten atender mercados cambiantes y diversificados, tal es el caso de las armadoras de auto que logran mantener producciones con estructuras “Justo a tiempo” y calidad total SÓLO con proveedores pequeños (o medianos) que normalmente los proveen de partes.

2.5.4.5 Fabricación de productos que requieren producción intensiva en mano de obra

Todos aquellos productos que solo pueden ser fabricados con el uso intensivo de mano de obra, como son: artesanías, arte, algunos productos alimenticios “biológicos” (que fueron sembrados sin el uso de pesticidas, manipulación genética ni abonos químicos), joyería, etc.

2.5.4.6 Mercados nuevos

Las grandes empresas tardan demasiado en sistematizar y producir de manera estándar un producto o servicio.

La rápida respuesta que tienen las PYMES les permiten atender mercados emergentes, productos nuevos (o de modas).

Además las PYMES por mantener un mayor contacto con el cliente detectan con mayor rapidez los cambios y nuevas necesidades del mercado.

2.5.4.7 Clusters Productivos

A través de alianzas estratégicas distintas empresas pequeñas pueden gozar de los beneficios de reducción de precios y la atención de mercados de gran demanda.

Estas alianzas pueden darse creando unidades de negocio con producción específica (de alguna parte o insumo para otra PYME) o bien creando un solo frente de producción.

2.5.5 Opciones de mercado para las PYMES

En el mercado global, las PYMES pueden tener una alta competitividad si aprovechan algunas de las ventajas citadas.

Los principales factores que impulsan su competitividad internacional son:

- ☑ Cubrir mercados pequeños en donde los grandes consorcios no están interesados
- ☑ Cubrir mercados que requieran de tecnología obsoleta o distinta a la que los competidores utilizan.
- ☑ Atender demandas de productos que requieran de alta complejidad muy específicos para cada cliente
- ☑ Ingresar a mercados emergentes (aprovechando su velocidad de reacción) una vez detectada la demanda.

En capítulos subsiguientes se detallarán los productos (y servicios) que naturalmente pueden competir internacionalmente.

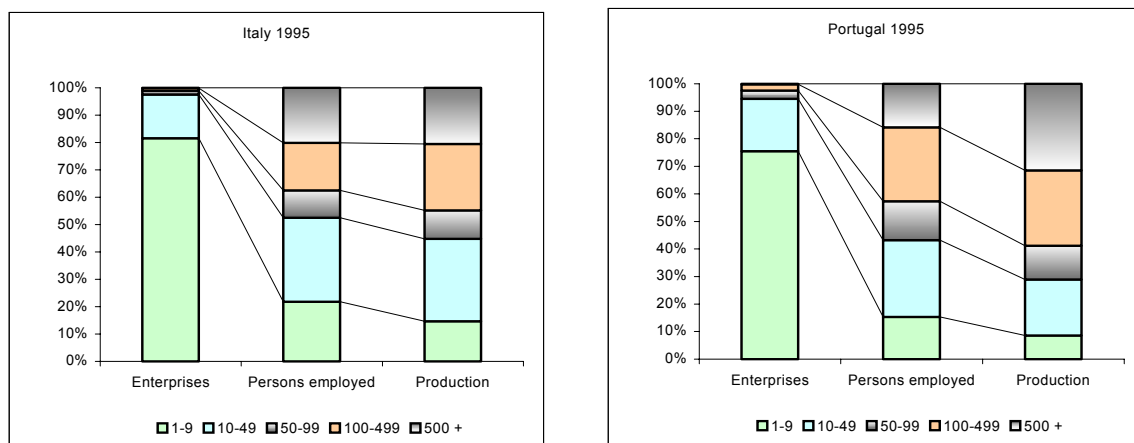
2.5.6 Países que sustentan su economía en PYMES

Lejos de lo que se piensa, algunas de las economías más importantes del mundo son sostenidas mayoritariamente por empresas pequeñas y medianas.¹³

En los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el 95 % de las empresas son pequeñas ó medianas, y aportan entre el 60 y el 70 % del empleo.¹⁴

Anexo se muestran algunas economías en donde la producción depende de más del 50% de las micro, pequeñas y medianas empresas (considerado este sector como empresas menores a 500 empleados)¹⁵.

Diagrama 1: : Relación empresa-empleo-producción de países que sustentan su economía en PYMES.

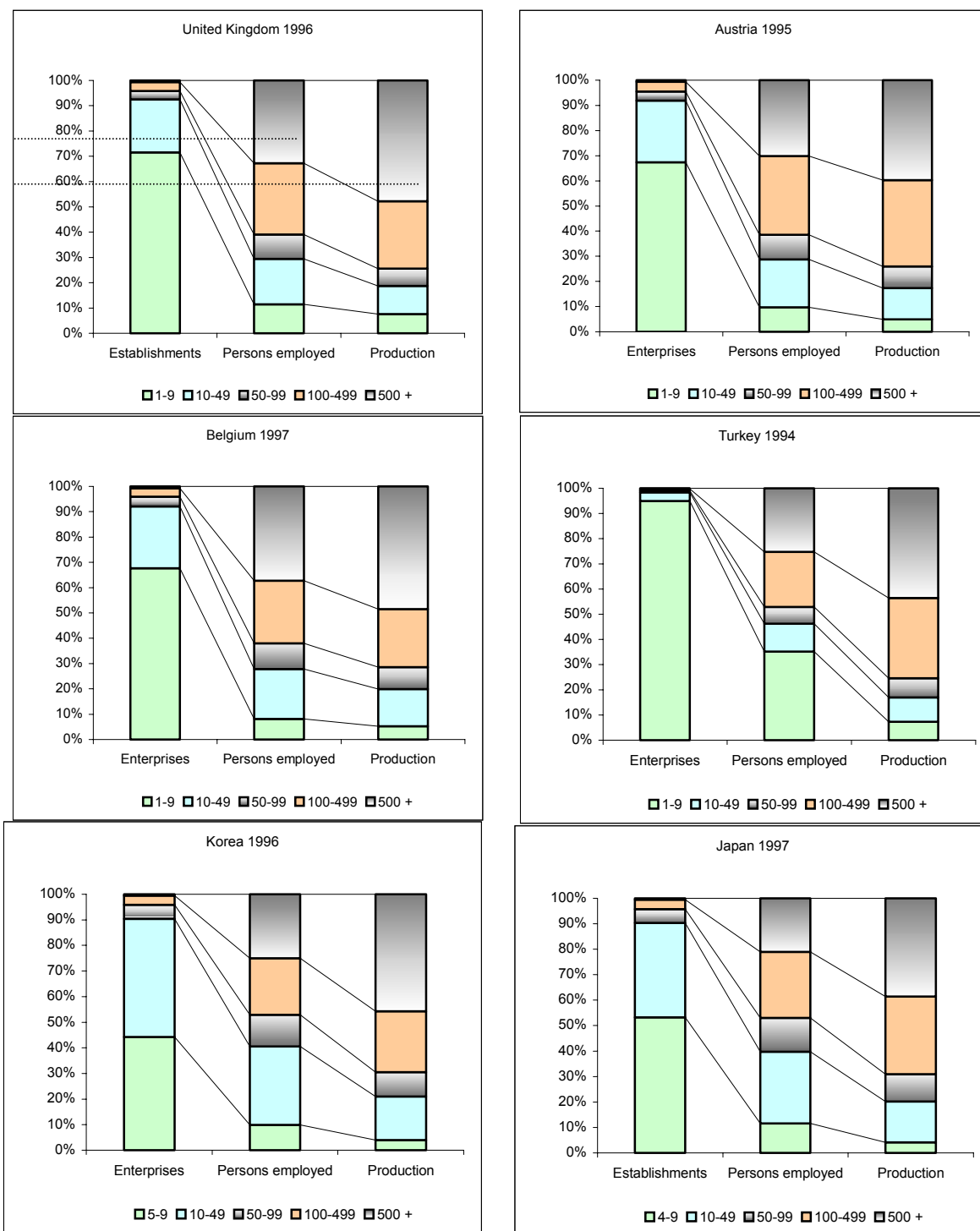


¹³ Bianchi Patrizio, Miller Lee M., Bertini Silvano, "THE ITALIAN SME EXPERIENCE AND POSSIBLE LESSONS FOR EMERGING COUNTRIES", Informe de la ONU, March, 1997.

¹⁴ OCDE. Labor Forces Statistics. París 2001.

¹⁵ OMCD, Progress report on Statistical data base on enterprises by size class: available information and relevant indicators and graphs" [HTTP://WWW.OECD.ORG/DATAOECD/11/56/2668333.DOC](http://www.oecd.org/dataoecd/11/56/2668333.doc), 21 de septiembre 2005

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas
Diagrama 2: Relación empresa-empleo-producción de países que sustentan su economía en PYMES (continua).



Nota: En las fuentes revisadas no fue posible conseguir información de mayor actualidad, pero considerando que las estructuras empresariales de un país tardan mucho en cambiar por lo que podemos asumir como válidas estas distribuciones.

Adicionalmente a la capacidad productiva que aportan las pequeñas industrias de este ejemplo, son generadoras de la mayor parte de los empleos lo que permite mantener un poder adquisitivo en estas sociedades que refuerza la producción de bienes y servicios.

Con el fin de entender el caso particular de México necesitamos ver las características específicas y culturales que tienen, lo que implica un análisis detallado que a continuación se muestra.

2.6 SITUACIÓN ACTUAL EN MÉXICO

2.6.1 Introducción

Una vez analizados los efectos de la globalización en el mundo y la función de las PYMES en distintos países; es importante definir la situación actual de México para entender los requerimientos y oportunidades de desarrollo que existen.

2.6.2 Política comercial ante la globalización

Los proyectos económicos generados a partir de los 80's se han caracterizado por tener una lucha contra la inflación y la disminución del déficit fiscal.

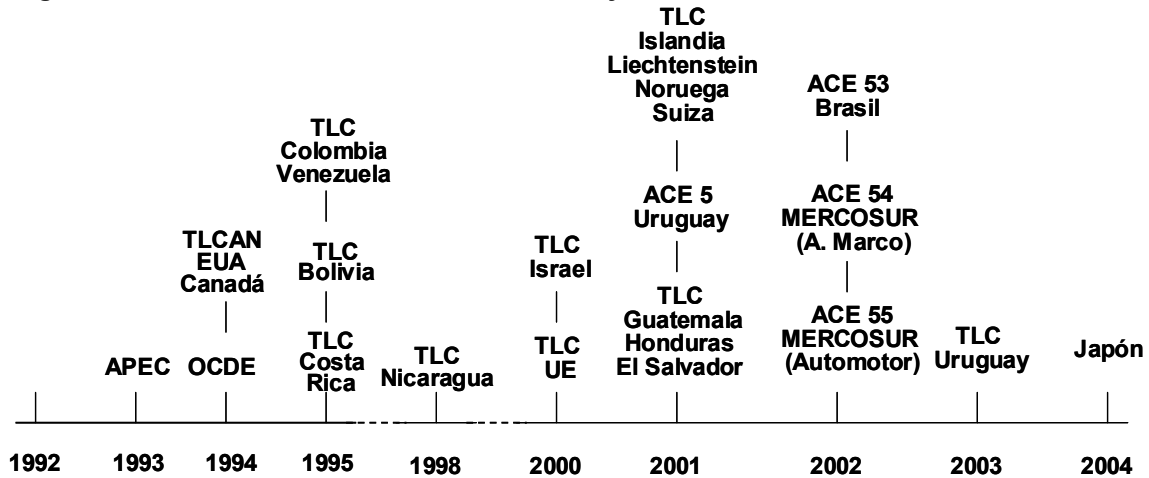
Parte de la reforma estructural se basó en la disminución de la presencia económica del estado, lo que se conoce como el establecimiento de una economía "neoliberal", que buscaba la atracción de la inversión extranjera directa, la creación de una política industrial horizontal y una política comercial de libre mercado sin intervención del gobierno y una reducción en las barreras proteccionistas¹⁶.

Así pues, México se abrió al mercado internacional, convirtiéndose en el país con mayor cantidad de tratados comerciales (por eso se dice que es la economía mas abierta en el mundo).¹⁷

¹⁶ "Claroscuros. Integración exitosa de las Pequeñas y Medianas empresas en México".CEPAL, CANACINTRA, Editorial JUS, México 2001. Enrique Dussel (coordinador).

¹⁷ Material del Curso Bancomext, "**BENCHMARKING DE EXPORTACION ¿Qué hacen mis competidores en el extranjero?**", Lic. René Espinosa y Torres Estrada, Junio del 2005

Diagrama 3: Tratados comerciales entre México y el resto del mundo

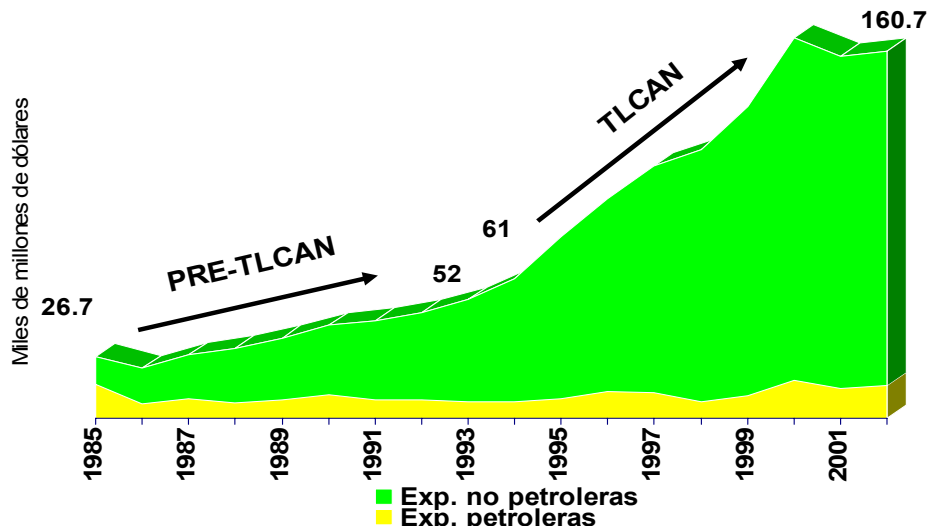


13 Tratados Comerciales, 5 ACES, 45 Países, en 5 continentes acceso preferencial a 1000 millones de consumidores.¹⁸

2.6.3 Balanza Comercial

El resultado de esta apertura ha traído una diversificación de mercados y el incremento de las exportaciones:

Diagrama 4: Volúmenes de exportación de México.



¹⁸ Presentación hecha por la secretaría de Economía en Montevideo Uruguay, "Las PyMES mexicanas y su participación en el comercio exterior", file:///C:/Documents%20and%20Settings/eortizc/Mis%20documentos/eoc/Posgrado/Tesis/Info/PYMES_mexicanas/Participaci%F3n_economica.PPT, 17 Octubre 2005.

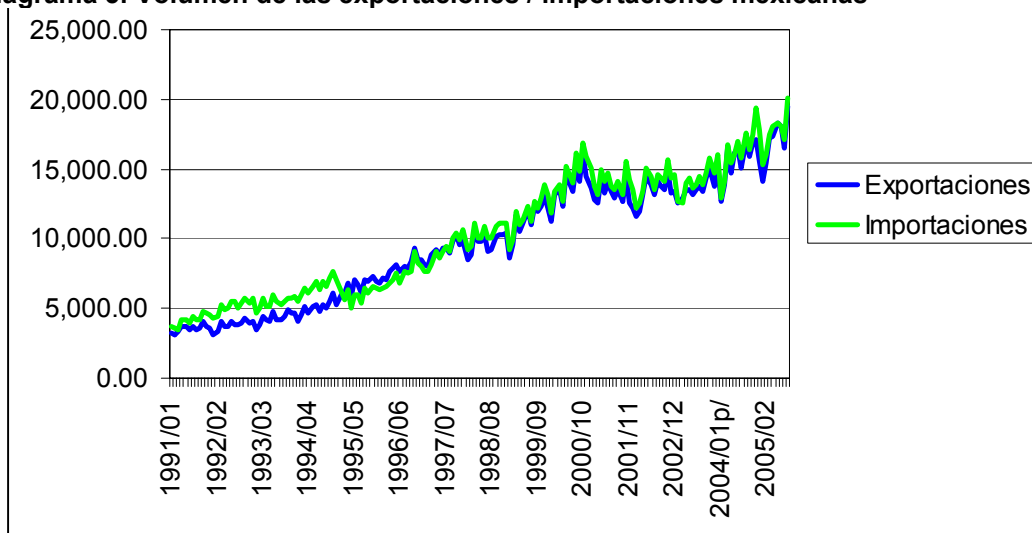
En 1980, la exportación de petróleo representó tres cuartas partes del valor de exportaciones.

En 2002 la exportación de manufacturas es 87 por ciento del valor exportado comparado con 25% en 1982. ¹⁹

Con este proyecto México se ha convertido en la séptima economía exportadora a nivel mundial (considerando a Europa como un solo bloque). Primer exportador en América Latina con el 42 por ciento de las exportaciones de la región²⁰.

La apertura no solo trajo al país exportaciones sino que se incrementaron las importaciones de manera considerable, resultado de esto es que la balanza comercial es deficitaria como lo muestra la siguiente estadística del banco mundial.²¹

Diagrama 5: Volumen de las exportaciones / importaciones mexicanas

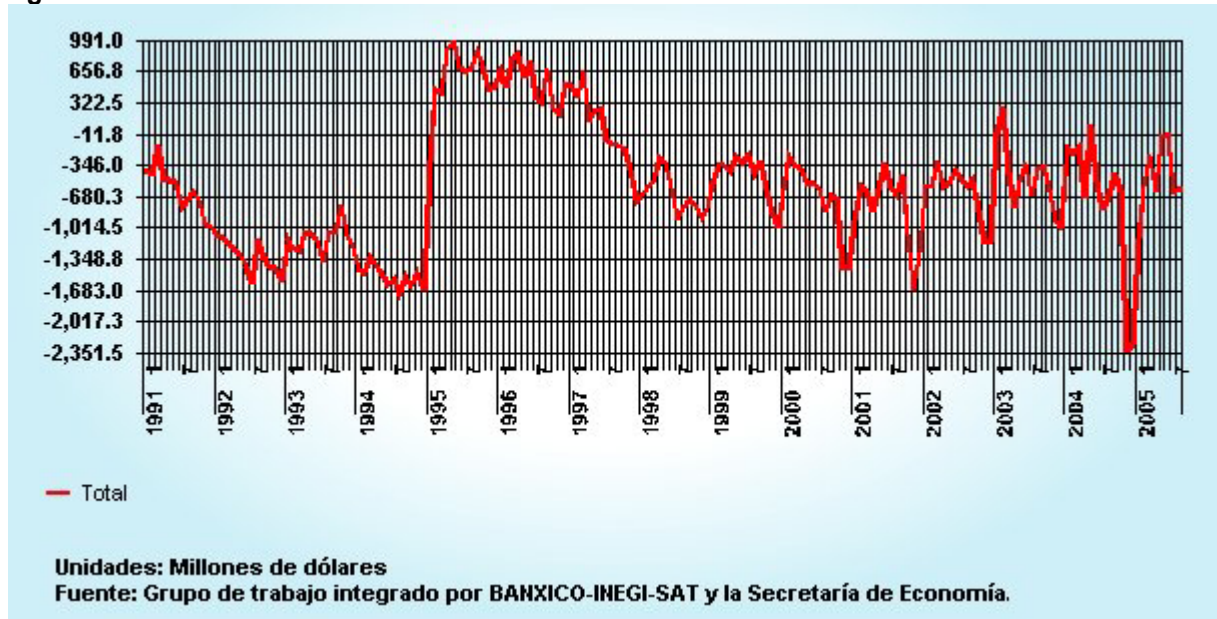


¹⁹ Presentación hecha por la secretaría de Economía en Montevideo Uruguay, “Las PyMES mexicanas y su participación en el comercio exterior”, file:///C:/Documents%20and%20Settings/eortizc/Mis%20documentos/eoc/Posgrado/Tesis/Info/PYM ES_mexicanas/Participaci%F3n_economica.PPT , 17 Octubre 2005.

²⁰ Ibidem.

²¹ Banco Mundial, <http://devdata.worldbank.org/data-query/>, 18 mayo 2005

Diagrama 6: Balanza comercial mexicana



El hecho de que las importaciones sean mayores a las exportaciones, y que no se cuente con soportes económicos alternativos (como en los Estados Unidos) hace que el país (si se mantienen estas tendencias) a largo plazo sea inviable. Ya que está gastando más en comprar, de lo que gana al vender (se está endeudando).

Para revertir esta situación se requiere que el dinero que se percibe por las exportaciones sea mayor al de las importaciones.

El logro de este efecto se puede generar a través de distintas estrategias económicas, desde acciones contingentes como la devaluación hasta opciones de desarrollo de la economía de exportación.

Las alternativas más deseables son aquellas que traen consigo un desarrollo del país ya que mejoran la balanza comercial y generan mayor riqueza en el país, reducen el desempleo y en general hacen una economía fuerte y estable.

Una de las alternativas para esto pudiese ser la inversión extranjera, piedra angular de los modelos económicos de los últimos gobiernos.

2.6.4 Inversión Extranjera

Como alternativa para el crecimiento de la industria exportadora se ha buscado impulsar la inversión extranjera ofreciendo al mundo un país con mano de obra barata y cercano al mercado más grande del mundo, Estados Unidos.

Este proyecto dio buenos resultados con la aparición de maquiladoras ubicadas principalmente en la frontera norte del país, pero el resultado de la crisis de milenio (11 de septiembre 2000) y la oferta de países con menores costos de producción (en cuanto a salarios) y mejor infraestructura ha hecho que esta inversión se reduzca y no sea suficiente para generar un superávit en la balanza comercial.

La inversión extranjera de México hasta el 2004 fué:²²

Tabla 5: Inversión extranjera en México

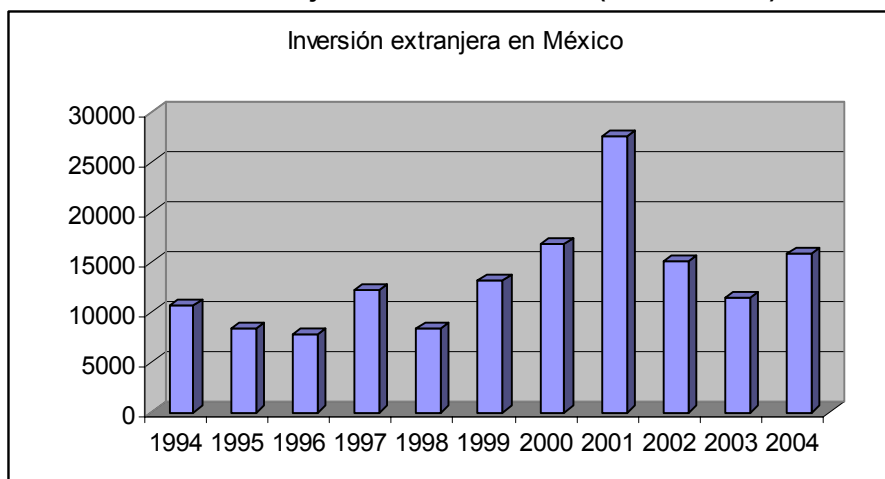
(Millones de dólares)

| Periodo | Total | Agropecuario | Minería y extracción | Industria manufacturera | Electricidad y agua | Construcción | Comercio | Transporte y comunicaciones | Servicios financieros a | Otros servicios b |
|---------|---------|--------------|----------------------|-------------------------|---------------------|--------------|----------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1994 | 10661.3 | 10.8 | 97.8 | 6 207.2 | 15.2 | 259.6 | 1 251.3 | 719.3 | 941.4 | 1 158.7 |
| 1995 | 8344.9 | 11.1 | 79.1 | 4 858.2 | 2.1 | 31.8 | 1 011.5 | 876.3 | 1 066.1 | 408.7 |
| 1996 | 7815.7 | 31.8 | 83.8 | 4 814.7 | 1.1 | 25.5 | 727.2 | 428 | 1 215.2 | 488.4 |
| 1997 | 12181.7 | 10 | 130.2 | 7 294.7 | 5.2 | 110.4 | 1 933.3 | 681.5 | 1 103.4 | 913 |
| 1998 | 8317.3 | 29 | 42.4 | 5 156.8 | 26.7 | 136.2 | 971.7 | 436.2 | 729.4 | 788.9 |
| 1999 | 13207.4 | 82.5 | 128.1 | 8 993.7 | 139.5 | 111.3 | 1 258.4 | 231 | 760.4 | 1 502.5 |
| 2000 | 16781.2 | 91.8 | 164 | 9 501.5 | 118.6 | 172 | 2 305.3 | -2 262.2 | 4 767.3 | 1 922.9 |
| 2001 | 27634.7 | 49.3 | 15.6 | 6 031.5 | 318.9 | 101.9 | 2 211.1 | 2 944.6 | 14 413.8 | 1 548.0 |
| 2002 | 15129.1 | 7.1 | 220.9 | 6 499.9 | 383.5 | 209.6 | 1 581.2 | 797.8 | 4 439.1 | 990 |
| 2003 | 11372.7 | -7.7 | 74.5 | 5 044.8 | 275 | 61.8 | 1 088.8 | 1 683.2 | 1 967.3 | 1 185.0 |
| 2004 | 15846.4 | 15.5 | 109.8 | 8 246.1 | 78.4 | 87.5 | 891.6 | 1 236.7 | 4 740.6 | 440.2 |

NOTA:
 Las cifras con signo negativo indican desinversión. Para el periodo 1994-1998, la inversión directa (IED) se integra con los montos notificados al RNIE al 31 de diciembre de 2004 y materializados en el año de referencia, más importaciones de activo fijo por parte de empresas maquiladoras de inversión extranjera. A partir de 1999, se incluyen además los conceptos de nuevas inversiones fuera del capital social, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías que se han notificado al RNIE.
 a Servicios financieros, de administración y de alquiler de bienes muebles e inmuebles.
 b Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales.

FUENTE: Secretaría de Economía. Dirección General de Inversión Extranjera.

Gráfica 2: Inversión extranjera directa en México (Millones DIs.)



Una segunda alternativa es buscar el fortalecimiento de la industria interna, que evite depender de inversionistas extranjeros.

Para esto se han creado distintos programas de apoyo e instituciones (como Bancomext) concentradas en el fomento a la exportación de nuestra industria.

Muchos de estos esfuerzos, por ser acciones desarticuladas, han sido infructuosos.

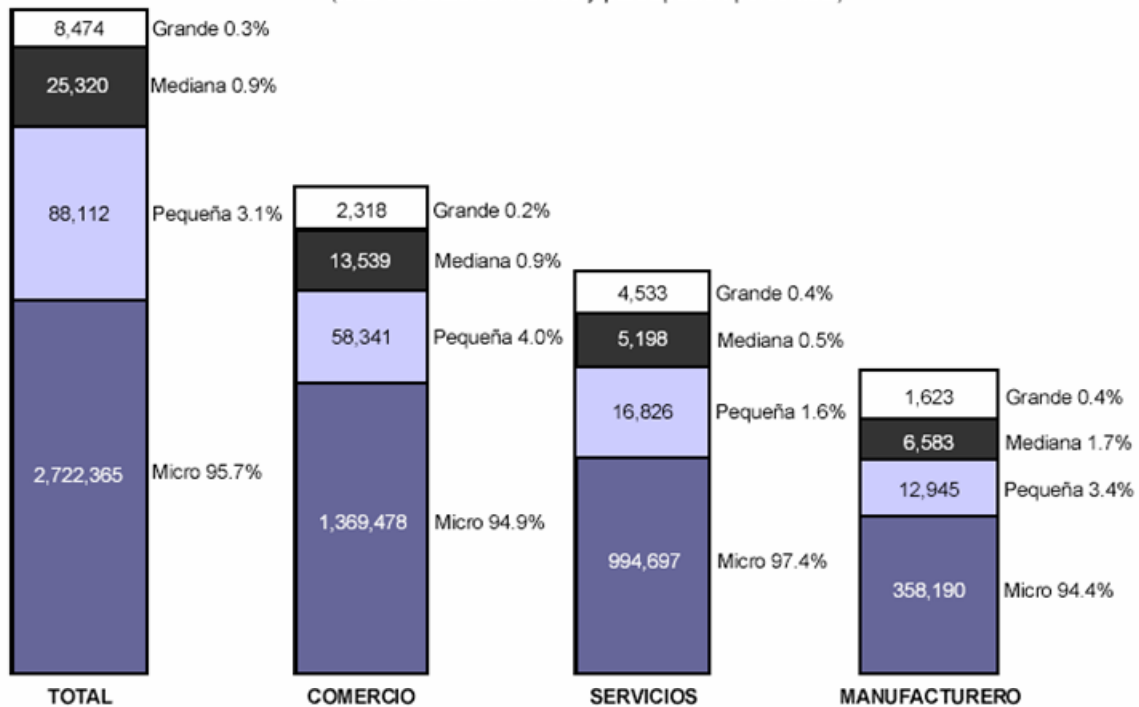
Para definir cómo se debe impulsar a la industria, primero se tiene que entender su estructura y sus características.

²² INEGI, <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=sext04&c=5006>, 20 mayo 2005.

2.7 SITUACIÓN EMPRESARIAL EN MÉXICO

La estructura empresarial mexicana esta distribuida de la siguiente manera²³

Gráfica 3: Composición de las empresas por tamaño y por sector, 1999

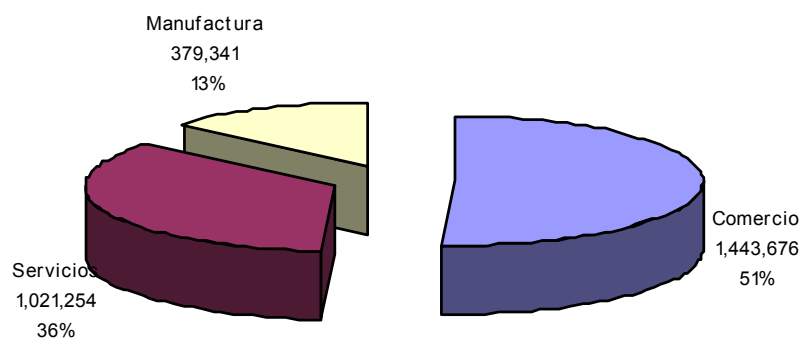


Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

De esto se puede ver que hasta 1999 el país tenía un total aproximado de 3,000,000 de empresas (2,8444,271 exactamente).

De esta información sabemos también que nuestra industria está estratificada de la siguiente manera:

Diagrama 7: Estratificación de Sectores Empresariales en México

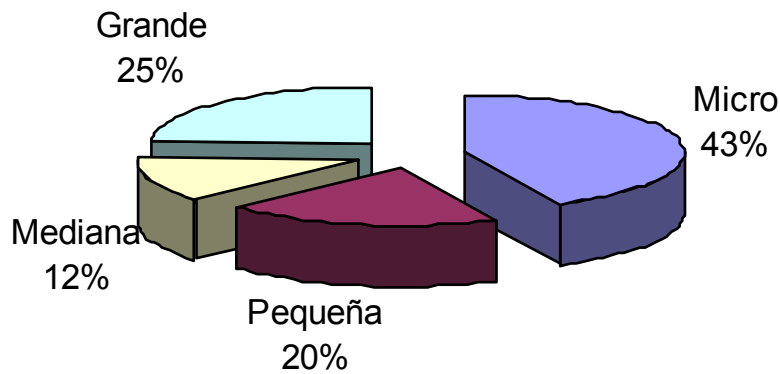


De esto se observa que el 51% (la mayoría) de empresas concentradas en el comercio.

²³ Observatorio PYME, <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>, 20 mayo 2005.

Si vemos ahora la clasificación según el número de empleos que generan²⁴ tenemos que:

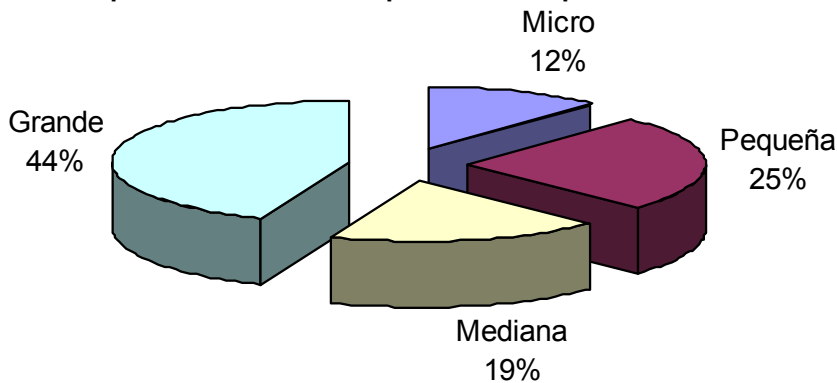
Diagrama 8: Número de Empleados



De esto se sabe que las PYMES dan trabajo al 32.66% de la población, mucho más que las empresas grandes (25%) y menos que las empresas micro (43%).

Y por su aportación económica²⁵ se tiene que:

Diagrama 9: Aportación económica por sector empresarial



En este caso las empresas PYMES aportan ligeramente más que las grandes empresas (44.06%) y casi 4 veces que las empresas micro.

De esto se concluye que las PYMES cumplen un rol estratégico en nuestro país empleando a una tercera parte de la población (lo que es un factor importante para la disminución del desempleo y redistribución de la riqueza) y aporta 44% de ingresos (lo mismo que las grandes empresas).

Con el fin de entender su estructura y potencialidades se hará un análisis detallado de las mismas.

²⁴ INEGI Censos Económicos, mayo 2005

²⁵ Ibidem.

2.8 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN MÉXICO

2.8.1 Características Generales

2.8.1.1 *Cantidad*

Actualmente existen 114, 000 PYMES en México (dato calculado en base al 4% del total de empresas existentes, ver inciso: “Situación actual de México”).

2.8.1.2 *Concentración*

Tabla 6: Concentración de PYMES vs. TOTAL de empresas por zonas de México²⁶.

| Zona del país | Concentración en relación con el TOTAL de empresas |
|---|--|
| Noroeste | 58.59 % |
| Noreste | 42.52 %, |
| Occidente | 29.58 %, |
| Centro | 34.50 %, |
| Península de Yucatán | 20.77 %. |
| Sureste (Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Tabasco y Chiapas) | 4.92 % |

Entre los estados con mayor participación de PyMES están Jalisco (7.35%), Veracruz (6.23%), Puebla (5.53%) y Guanajuato (4.96%).²⁷

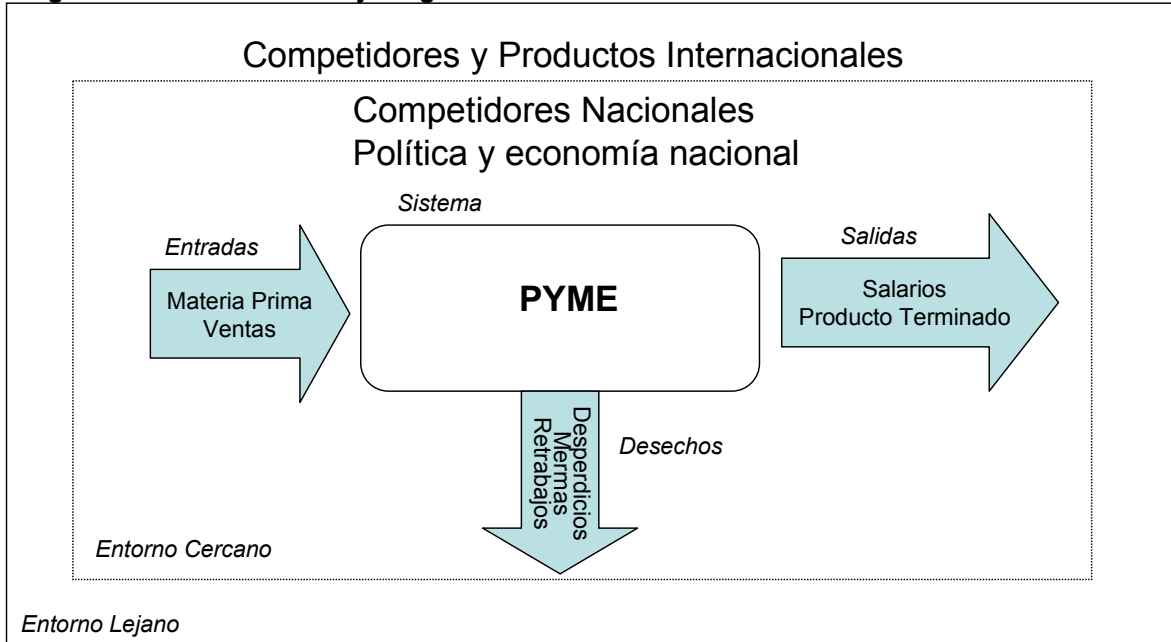
2.8.2 Análisis de Caja Negra

Con el fin de entender sus características, se hará un análisis de caja negra donde se examinará cada elemento de entrada, salida y sus características internas:

²⁶ <http://www.uv.mx/iiesca/revista2002No.2/alianzas.pdf>, 13 nov. 2005. pg.146

²⁷ Presentación hecha por la secretaria de Economía en Montevideo Uruguay, “Las PyMES mexicanas y su participación en el comercio exterior”, file:///C:/Documents%20and%20Settings/eortizc/Mis%20documentos/eoc/Posgrado/Tesis/Info/PYMES_mexicanas/Participaci%F3n_economica.PPT, 17 Octubre 2005.

Diagrama 10: Análisis de caja negra de una PYME mexicana



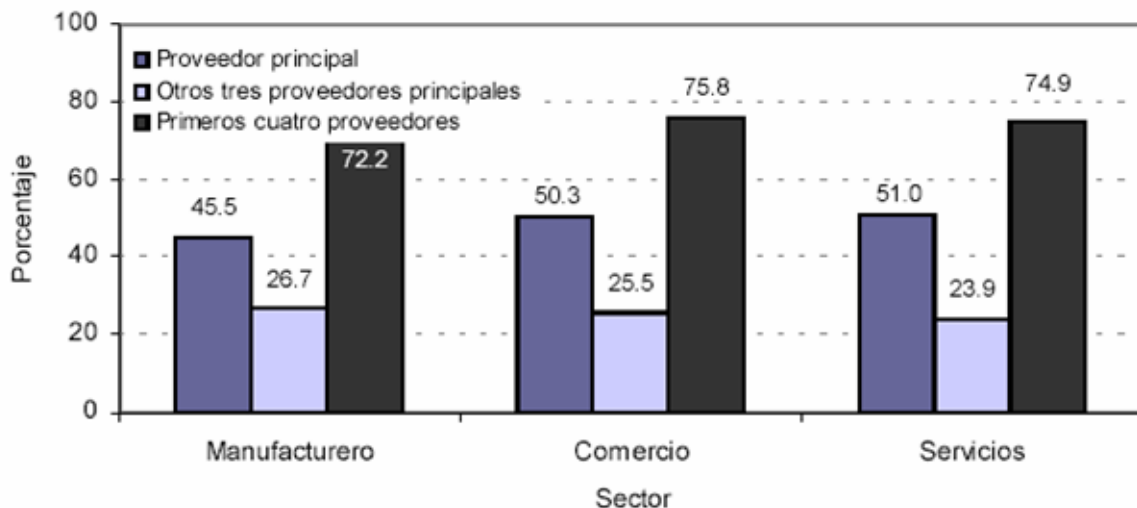
Analizando cada uno de sus elementos tenemos que:

2.8.2.1 Entradas

2.8.2.1.1 Materia Prima (Proveedores)

Las PYMES dependen en un 50% de un solo proveedor, lo que las limita a negociar precios o calidades preferenciales.

Diagrama 11: Dependencia de proveedores



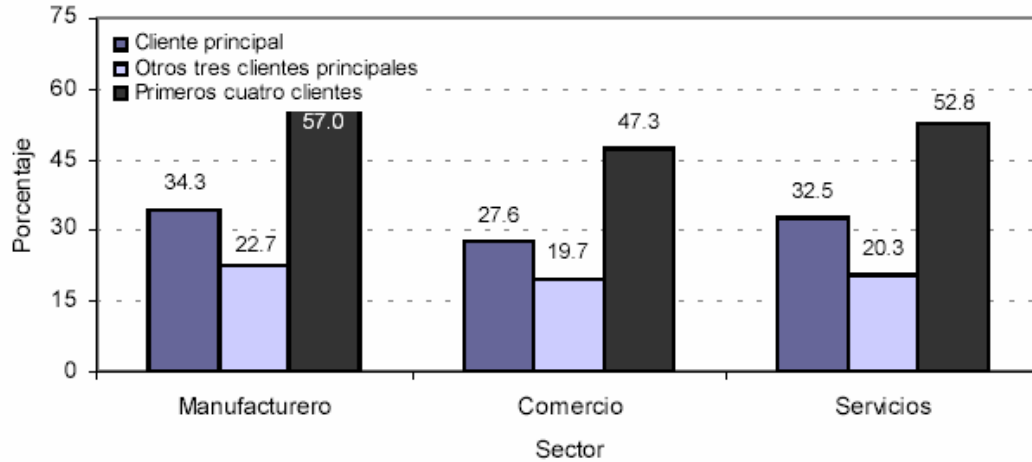
Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

2.8.2.1.2 Ventas (Clientes)

Las PYMES normalmente aparecen por un requerimiento específico del mercado.

Generalmente de su formación se deriva también que la cobertura de su clientela sea local (donde apareció el requerimiento para su formación):

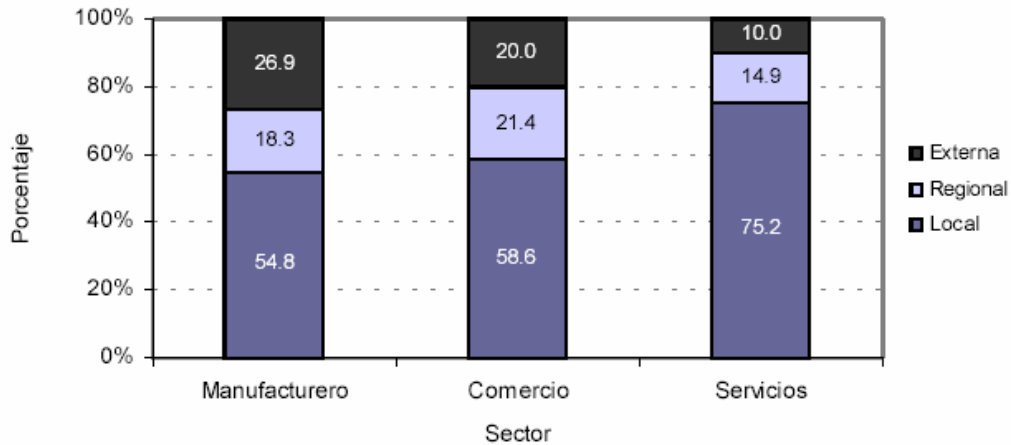
Diagrama 12: Concentración de ventas



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

60% del as PYMES dependen de los primeros 4 clientes.

Diagrama 13: Distribución geográfica de ventas



63% atienden fundamentalmente mercados locales.

Sus clientes varían según el sector.

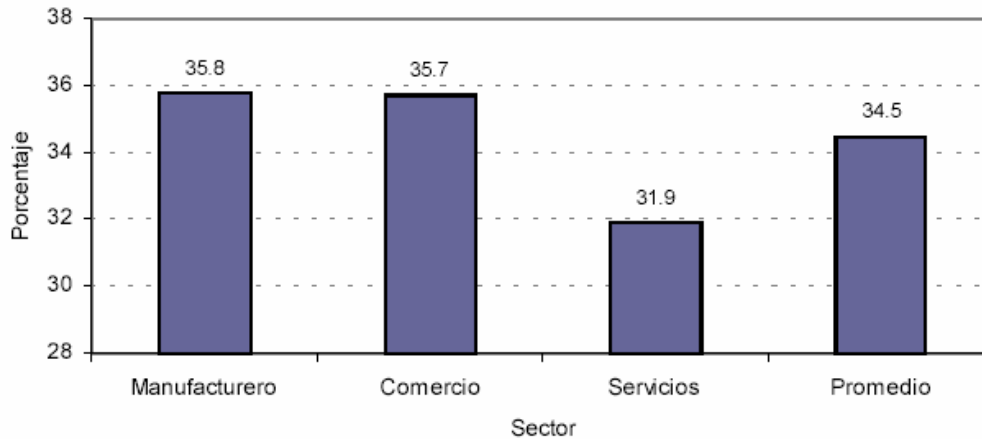
Tabla 7: Tipo de clientes según sector

| SECTOR | CLIENTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA Y PORCENTAJE DE VENTAS (EN PARENTESIS) | | | |
|---------------|---|---------------------------------------|--|---|
| | 1° | 2° | 3° | 4° |
| Manufacturero | Venta directa al público (25.0%) | Venta directa a mayoristas (22.0%) | Venta directa a otras empresas industriales (19.4%) | Venta directa a negocios minoristas (19.1%) |
| Comercio | Consumidores finales (31.8%) | Industria y mayoristas (31.4%) | Minoristas (23.4%) | Empresas de servicios y profesionales (7.2%) |
| Servicios | Empresas comerciales (26.8%) | Consumidor final (24.5%) | Empresas de servicios (19.5%) | Empresas industriales (14.8%) |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Y existe poco interés en recibir retroalimentación de los clientes:

Diagrama 14: Empresas PYMES que utilizan mecanismos de sondeo de preferencias o requerimientos de sus clientes según sector.



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

El poder característicamente se concentra en el dueño quien se mantiene constantemente resolviendo problemas de la operación.

2.8.2.2 Sistema PYME (características internas)

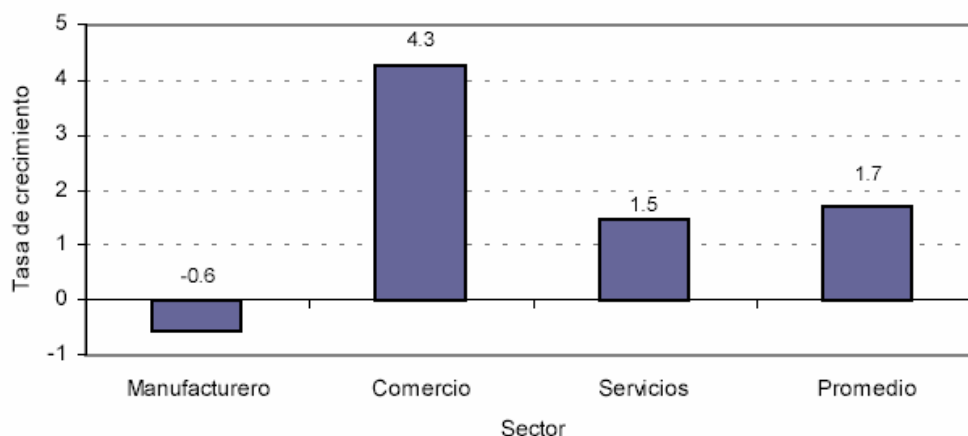
Las PYMEs mexicanas se caracterizan por ser empresas familiares sin mucha organización y logística generalmente creadas por la oportunidad de venta de un producto en particular.

Tienen una tasa de supervivencia muy baja, debido principalmente a la falta de una adecuada capacitación empresarial (dos tercios del total), a que una buena parte son empresas familiares y de capital local y que la mayoría no están insertadas en el proceso de competencia global.

El 65 por ciento desaparece a los dos años de creadas, el 25 por ciento sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo.²⁸

A pesar de esta alto índice de mortalidad se mantienen en crecimiento (excepto el sector manufacturero). Es decir están creciendo más empresas de las que desaparecen.

Diagrama 15: Crecimiento de las PYMES
(crecimiento real 2000 – 2001)



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Típicamente no cuentan con procesos o sistemas de aseguramiento de la calidad y no destinan recursos para la investigación y desarrollo (de productos o mercados).

Las PYMES están poco organizadas, lo que las hace muy endeble ante competidores mayores nacionales e internacionales.

Resultado de esto es su bajo nivel de agremiación, en promedio los sectores tienen el 60%²⁹ de las empresas sin afiliación por lo que tienen muy baja representatividad para generar políticas gubernamentales que las favorezcan.

La flexibilidad es un valor que se mantiene.

Los salarios que ofrecen tienden a ser más bajos que en otros sectores empresariales y tienen una alta rotación del personal lo que hace que su desarrollo sea lento ya que requieren constantemente de capacitar al personal.

²⁸ “Claroscuros. Integración exitosa de las Pequeñas y Medianas empresas en México”.CEPAL, CANACINTRA, Editorial JUS, México 2001. Enrique Dussel (coordinador).

²⁹ Diagnóstico de desempeño de Mpymes, observatorio PYME, www.cipi.gob.mx/html/..%5Cdiag_Desem_Mpymes.PDF , 24 mayo 2005

2.8.2.3 Salidas

2.8.2.3.1 Producto terminado

Por la estructura interna que mantienen típicamente (ver: sistema PYME) la calidad de su producto no es muy buena.

Su capacidad de producción es baja (ya que son fundadas y se concentran en atender necesidades particulares de los clientes).

Los precios de sus productos tienden a ser competitivos.

Tienen una gran flexibilidad para adecuarse a requerimientos particulares de los clientes.

2.8.2.3.2 Salarios

Las empresas PYMES mexicanas se caracterizan por ofrecer salarios inferiores a los que las empresas grandes ofertan, razón por la cual normalmente tienen alta rotación de personal, lo que hace difícil la especialización de empleados y por ende la mejora en calidad de los productos que ofertan.

2.8.2.4 Desechos

2.8.2.4.1 Desperdicios, Retrabajo, y Mermas

Por las características internas ya descritas de las PYMES, este tipo de sistemas registran ineficiencia en el manejo de desechos.

Son muy pocas las empresas que se encuentran en programas de reutilización (o disminución) de desperdicios.

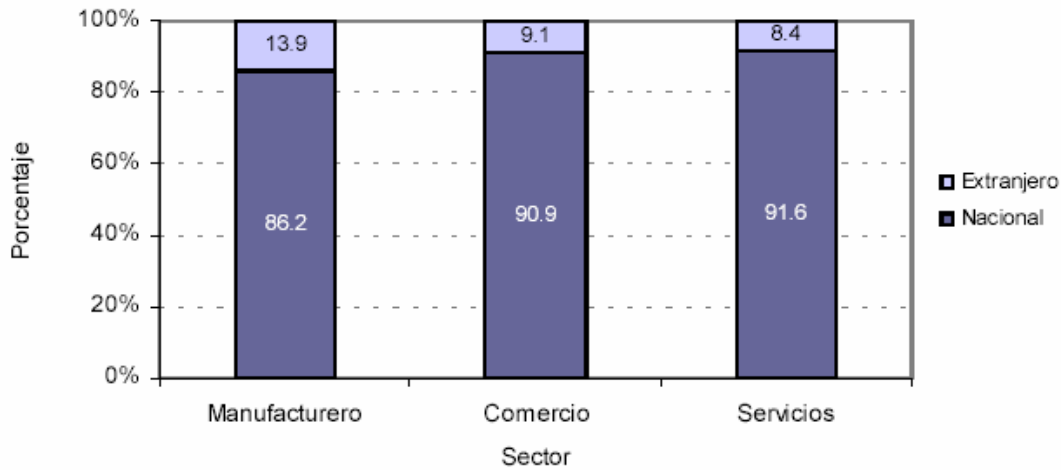
Su estructura organizacional (sin estructuras de aseguramiento de la calidad) hace que exista un alto índice de retrabajo.

2.8.2.5 Entorno

2.8.2.5.1 Competidores Nacionales e internacionales

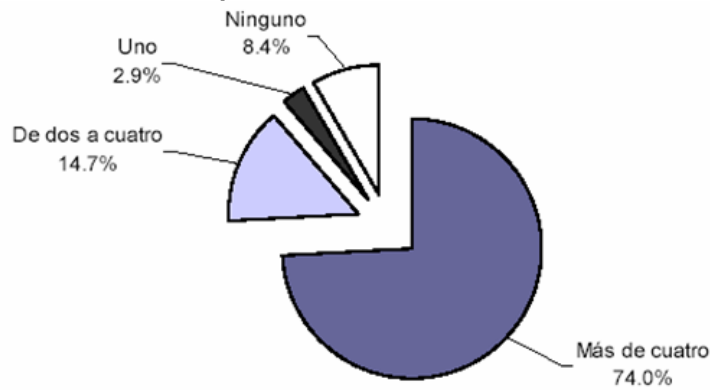
Sus competidores son principalmente nacionales y el 74% de las empresas tienen más de 4.

Diagrama 16: Origen de los principales competidores directos de las Pymes



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Diagrama 17: Número de competidores



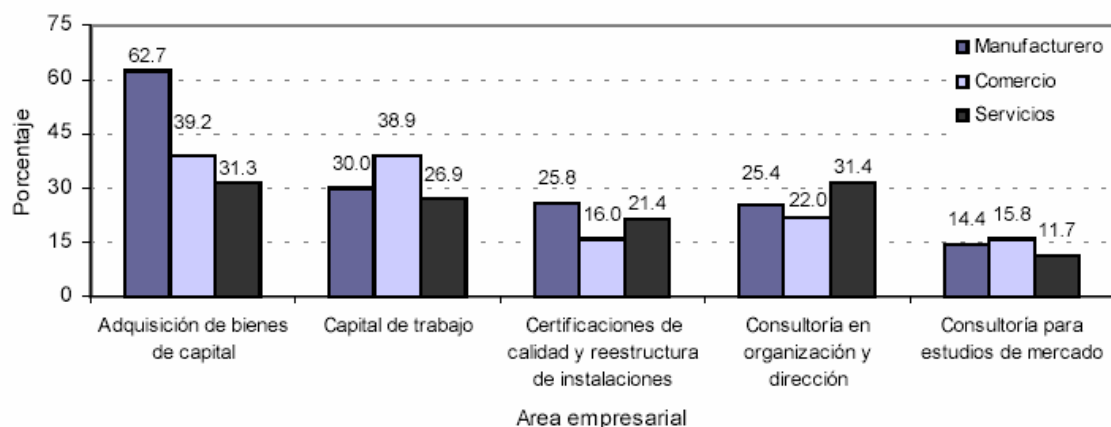
Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

2.8.2.5.2 Políticas Gubernamentales

Actualmente el gobierno ha establecido programas de simplificación administrativa que facilitan la formación de nuevas empresas, pago de impuestos, etc.

El gobierno ha generado programas de capacitación y asesoría para PYMES, pero no responden a las necesidades que solicitan y el volumen de empresas atendidas en comparación con el total es mínimo.

Diagrama 18: Áreas en que las empresas PYMES solicitan apoyo gubernamental³⁰



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Tabla 8: Relación de apoyos asignado a las empresas atendidas por programas gubernamentales³¹

| AREA EMPRESARIAL | SECTOR | | |
|---------------------|---------------|----------|-----------|
| | MANUFACTURERO | COMERCIO | SERVICIOS |
| Administración | 36.91 | 75.00 | 63.27 |
| Calidad | 7.34 | 2.97 | 8.38 |
| Tecnología | 10.76 | 3.29 | 2.33 |
| Mercadotecnia | 4.83 | 4.27 | 3.64 |
| Finanzas | 3.55 | 5.08 | 5.15 |
| Medio ambiente | 1.58 | 0.08 | 0.34 |
| Producción | 25.39 | 2.03 | 4.46 |
| Recursos humanos | 3.49 | 3.82 | 9.13 |
| Comercio exterior | 4.86 | 3.14 | 1.62 |
| Seguridad e higiene | 1.28 | 0.34 | 1.69 |

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial.

³⁰ PYME, reporte analítico del observatorio PYME, <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>, 20 mayo 2005.

³¹ Op cit.

Tabla 9: Lista de programas realizados para el sector manufacturero y su participación³²

| PROGRAMA | PORCENTAJE DE EMPRESAS | | INDICE DE UTILIZACIÓN [[2] / (1)] x 100 |
|---|-------------------------------|--|--|
| | QUE CONOCE EL PROGRAMA (1) | QUE CONOCE Y HA USADO EL PROGRAMA (2) | |
| Centro de Asesoría Empresarial Primer Contacto (SE) | 8.61 | 2.84 | 0.33 |
| Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, Red CETRO – CRECE (SE) | 17.24 | 5.76 | 0.33 |
| Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FAMPyME (SE) | 27.36 | 2.57 | 0.09 |
| Fondo de Fomento para la Integración de Cadenas Productivas, FIDECAP (SE) | 4.13 | 0.84 | 0.20 |
| Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, COMPITE (SE) | 13.72 | 5.86 | 0.43 |
| Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000 (SE) | 36.48 | 7.85 | 0.22 |
| Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista, PROMODE (SE) | 3.78 | 0.09 | 0.02 |
| Programa de Promoción Sectorial, PROSEC (SE) | 6.55 | 1.08 | 0.16 |
| Programa de Apoyo a la Capacitación, antes denominado Calidad Integral y Modernización, CIMO (STPS) | 16.99 | 6.76 | 0.40 |
| Programa de Modernización Tecnológica, PMT (CONACYT) | 5.00 | 0.38 | 0.08 |
| Programas de Cadenas Productivas (NAFIN) | 15.18 | 2.87 | 0.19 |
| Financiamiento NAFIN | 37.68 | 3.71 | 0.10 |
| Financiamiento BANCOMEXT | 38.64 | 3.04 | 0.08 |
| Servicios de Asistencia Técnica y Promoción para la Exportación (BANCOMEXT) | 31.75 | 5.94 | 0.19 |
| Programa Nacional de Auditoría Ambiental, PNAA (SEMARNAT) | 25.70 | 8.81 | 0.34 |
| Promedio | 19.25 | 3.89 | 21.08 |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

2.9 CONCLUSIONES

México es el país mas abierto del mundo (en materia comercial), lo que lo ha transformado en un mercado de competencia internacional.

Resultado de esto es el incremento exponencial del comercio internacional (tanto de exportación como de importación).

No obstante, los siguientes indicadores muestran que este modelo está generando problemas a mediano y largo plazo:

- La balanza comercial es negativa desde hace casi 10 años (ver Diagrama 6: Balanza comercial mexicana).
- El crecimiento de la inversión extranjera directa en México esta disminuyendo por la crisis mundial:
- El capital se retrae a inversiones seguras (o de mayor seguridad) ante efectos de inestabilidad, sobre todo en países como el nuestro.

³² Op cit.

- Para la inversión directa, han aparecido alternativas con ventajas económicas mejores (como los países asiáticos).
- La formación del nuevo bloque europeo sin fronteras comerciales ha creado un mercado mayor al norteamericano, este mercado actualmente no es tan competido como el de EU y nosotros no representamos una ventaja geográfica.
- La economía mexicana está sustentada en pequeñas industrias que como ya se vió tienen una estructura endeble y son un blanco fácil para competidores internacionales.
- Existe un alto índice de mortalidad de empresas Micro y PYMES y a pesar de que se crean más de las que mueren, el periodo de vida que tienen no les permite desarrollar una solidez y madurez suficiente para poder hacer frente a empresas grandes o extranjeras y se ven limitadas en atender mercados locales reducidos.

Por lo que, considerando las características intrínsecas de nuestra industria, el camino que permitirá que este país sea sustentable a largo plazo requiere una estructura de PYMES fuertes capaces de competir nacional e internacionalmente (en un esquema similar al de Italia).

Desgraciadamente, como ya se ha revisado, las empresas PYMES tienen un gran retraso en comparación con otras homólogas en países industrializados. Mantienen una estructura familiar y se concentran en atender mercados locales (en muchos casos son las necesidades de dichos mercados las que las crean).

Su cultura empresarial es típicamente limitada y se desarrolla a partir del aprendizaje empírico.

Los empresarios mantienen a la empresa como un patrimonio y no como una oportunidad de desarrollar un negocio, por lo que normalmente se concentran en tratar de maximizar sus ingresos a corto plazo desangrando a la empresa (efecto de negocio pobre dueño rico) o bien la desarrollan solo hasta el nivel que les permitan mantener su estatus quo.

De esto se deriva el poco interés que se tiene de hacerlas más productivas o eficientes.

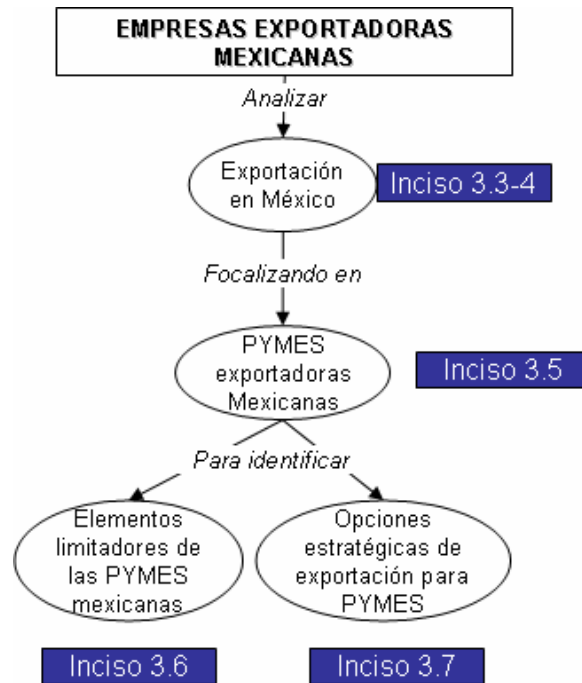
Bajo esta situación es prácticamente imposible que una empresa PYME busque otros mercados como los internacionales.

Para entender esta situación dedicaré el siguiente capítulo para mostrar las características de la exportación mexicana.

Dentro del mismo se analizará las opciones que tienen las PYMES para poder iniciar proyectos de exportación.

CAPÍTULO 3 EMPRESAS EXPORTADORAS MEXICANAS

3.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



3.2 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se analizará en particular a las PYMES mexicanas que exportan, la problemática que existe para la exportación y las distintas soluciones que especialistas proponen.

3.3 EXPORTACIÓN MEXICANA

Como ya se ha visto los tratados de libre comercio han incentivado la exportación, pero... ¿de que empresas?

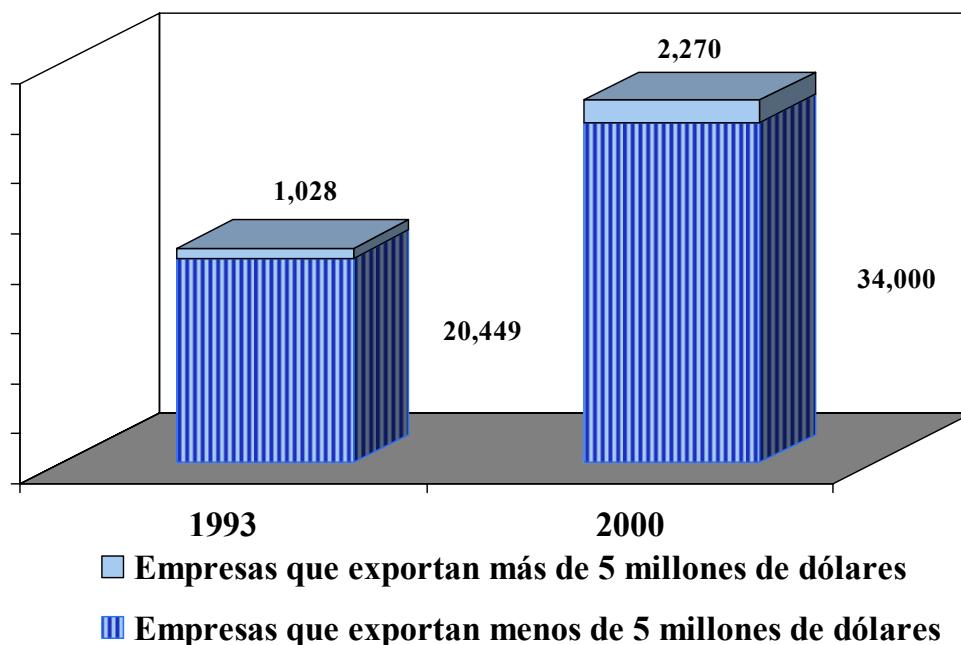
Conforme a lo expuesto por el mismo gobierno, del total de empresas exportadoras el 93% son PYMES (34,000 de un total de 36,500, en el año 2000), este valor inclusive se ha incrementado en los últimos años¹.

Pero como aportaciones, las PYMES generan apenas el 6%, según datos oficiales², (¡otras fuentes reportan menos del 3%³!).

¹Presentación hecha por la secretaria de Economía en Montevideo Uruguay, "Las PyMES mexicanas y su participación en el comercio exterior", file:///C:/Documents%20and%20Settings/eortizc/Mis%20documentos/eoc/Posgrado/Tesis/Info/PYM ES_mexicanas/Participaci%F3n_economica.PPT, 17 Octubre 2005.

Esto significa que el proyecto de expansión comercial internacional han incrementado la venta en el exterior PRINCIPALMENTE de empresas grandes, las PYMES y micro han quedado marginadas para la exportación y se han convertido en las principales afectadas por la entrada de productos del exterior.

Gráfica 1: Clasificación de empresas exportadoras⁴



Fuente Secretaría de Economía

Los lugares hacia donde se han dirigido se muestran a continuación.

3.4 DESTINO DEL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO

El comercio internacional de México se ha concentrado principalmente en el intercambio con Estados Unidos y Canadá.

El 77% del comercio internacional actualmente se hace con nuestros vecinos del norte, exportamos el 90% del total e importamos el 28%.⁵

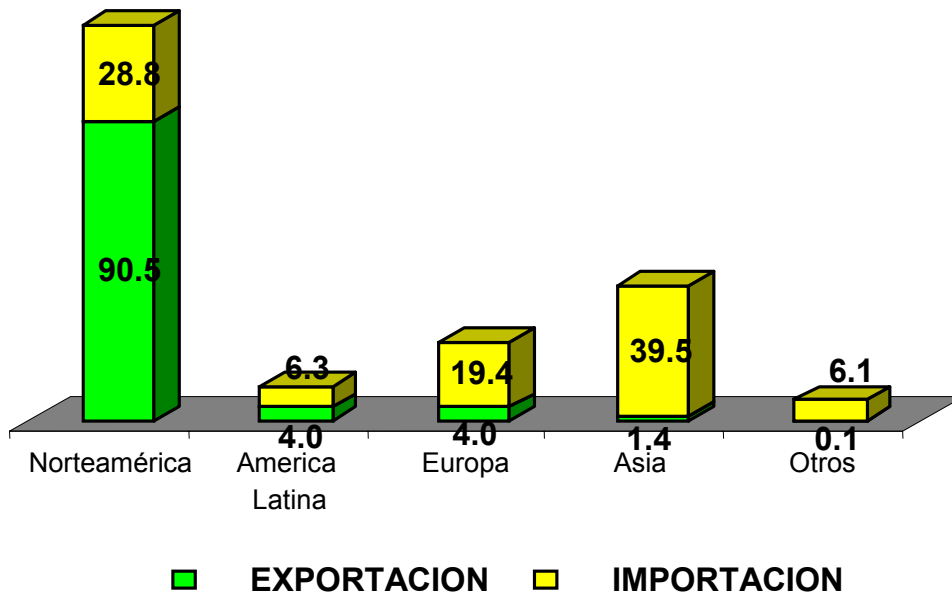
²Sergio García de Alba Z (Subsecretario para la pequeña empresa), "Apoyos del gobierno federal para la exportación". Año 7, Epoca 1, Número 41, Mayo de 2004; y <http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2004/mayo041/mayo042.htm>, 13 Nov. 2005.

³<http://www.uv.mx/iiesca/revista2002No.2/alianzas.pdf>, 13 nov. 2005., pg. 148

⁴ Ibidem.

⁵ Informe estadístico anual 2004, Banco de México, <http://www.banxico.org.mx/elInfoFinanciera/DoctosBM/{BA7B5017-5126-48D2-81F6-8BB68D70F318}.pdf>, 23 Enero 2006.

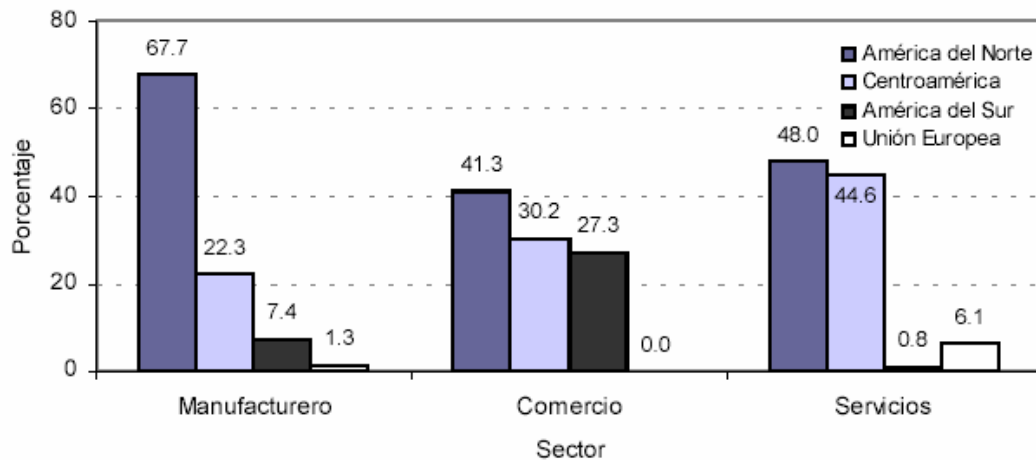
Ilustración 1: Relación exportación e importación por bloques comerciales⁶



Fuente: Banco de México

En cuanto a las PYMES se tiene las siguientes estadísticas:

Tabla 1: Exportaciones PYMES a distintos mercados⁷



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Como se puede apreciar aquí también la exportación se concentra en los estados unidos.

Las causas de esto son:

→ Geográficamente tenemos una ventaja estratégica (por ser frontera)

⁶ Ibidem.

⁷ S/A, "Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002" Marzo 2003, <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>, 20 mayo 2005.

- Constituye uno de los mercados más grandes del mundo.
- Es el mercado con mayor contacto con México (históricamente).
- Fue el primer tratado de libre comercio.
- Es con el que mas familiarizado se esta y por su cercanía puede ser atendido rápidamente.

Por lo que normalmente las PYMES cuando desean iniciar exportaciones ven como objetivo el mercado norteamericano.

Pero se debe considerar que a pesar de sus ventajas es también el más competido interna y externamente.

Por lo que los exportadores potenciales deberán ADEMÁS analizar, con base en las características de su producto, otros mercados y determinar el mercado óptimo del mismo.

Dentro de los mercados “Alternativos a Estados Unidos” destacan los siguientes:

Tabla 2: Mercados factibles⁸

| Continente/ Característica | Distancia | Familiaridad | Tamaño mercado | Posición Arancelaria |
|-------------------------------|--------------|--------------|-------------------|-------------------------|
| ASIA | Desfavorable | Desfavorable | Buena | Desfavorable |
| AMERICA LATINA | Buena | Buena | Desfavorable | Desfavorable |
| EUROPA | Regular | Regular | Buena | Buena |

Fuente: Bancomext + MKM

El mercado **latinoamericano** puede representar una buena alternativa para productos de bajo precio y que no se produzcan localmente (como son frutas y hortalizas), pero para productos de calidad, ornato y tecnología representa un mercado muy pequeño por su bajo poder adquisitivo.

Europa puede ser una buena alternativa para la venta de productos en general ya que al integrarse económicamente se ha convertido en el mercado más grande del mundo. Además los acuerdos firmados con el país establecen una relación desigual a favor de México, es decir, la mayor parte de las barreras arancelarias europeas se eliminaron para México a partir del 2003 y NO se liberarán en su totalidad para la comunidad europea hasta el 2007.⁹

Además existen programas de apoyo y capacitación para facilitar que las empresas mexicanas (sobre todo las PYMES) exporten sus productos a este bloque.

⁸ Ponencia: “OPORTUNIDADES, COMPETIDORES Y REQUISITOS: ANALISIS COMPARATIVO DE SECTORES Y PRODUCTOS”, SEMINARIO: EUROPA, UN MERCADO EN EXPANSION, MIPYME, http://www.cemue.com.mx/documentos/guiaeuropa2005/Europa_oportunidades_competidores_requisitos.ppt, 26 de Enero 2006.

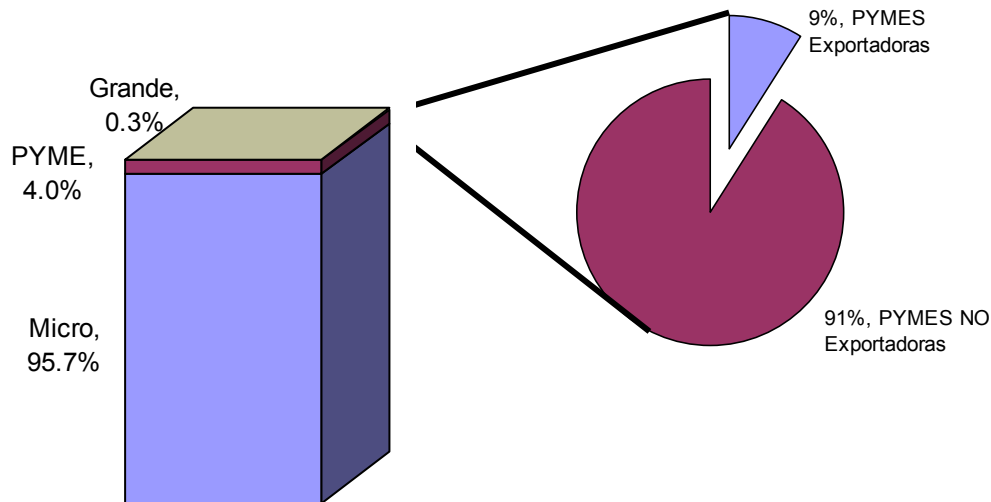
⁹ Ver acuerdo en: <http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=2117>, 26 enero 2006.

Asia es un mercado en expansión al que se le puede ofrecer productos que sean difíciles de obtener en dicha región, como son productos agrícolas, ganaderos o artesanales. Por su bajo costo en mano de obra cualquier producto fabricado tiende a ser difícil de ser exportado. Se debe tener cuidado en la exportación de productos de alto desarrollo tecnológico (patentados) ya que si existe un gran mercado para dicho producto existe una alta probabilidad de que sea copiado y producido localmente. Las posiciones arancelarias actuales no favorecen de ninguna manera a las PYMES para realizar exportaciones a esta zona.

3.5 PYMES EXPORTADORAS EN MÉXICO

El nivel de exportación de las PYMES mexicanas es bajísimo. SOLO el 9% de las PYMES exportan.¹⁰

Gráfica 2: Relación de empresas en México y cantidad de PYMES exportadoras



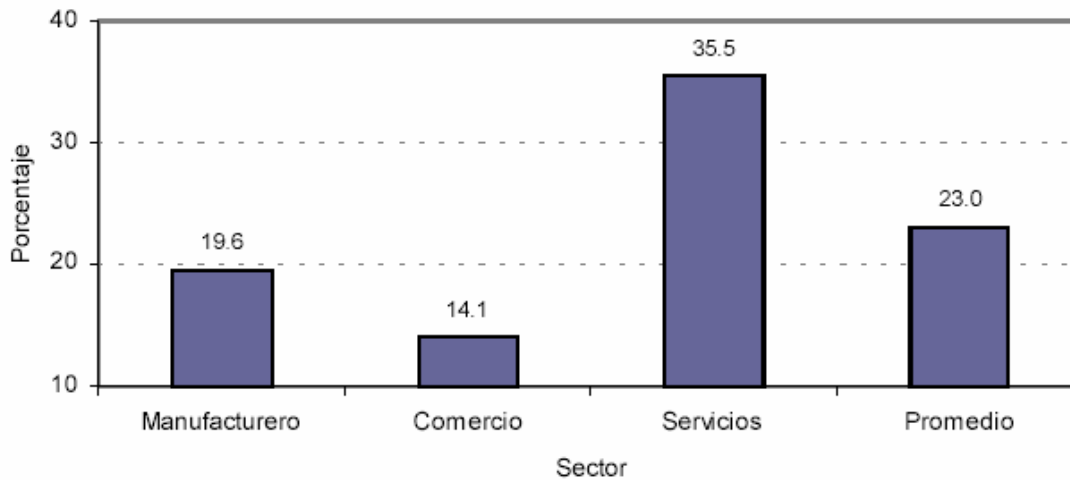
Su valor de exportaciones anuales es inferior a cinco millones de dólares.¹¹

Sin embargo este valor en comparación de las percepciones totales representa un gran margen para las PYMES, como se puede ver en la siguiente gráfica.

¹⁰ Programa integral de apoyo a pequeñas y medianas empresas (piapyme), http://www.cemue.com.mx/documentos/presentaciones/Presentacion_PIAPYME_2005.ppt ; 13 de Octubre 2005.

¹¹ Presentación hecha por la secretaría de Economía en Montevideo Uruguay, "Las PyMES mexicanas y su participación en el comercio exterior", [file:///C:/Documents%20and%20Settings/eortizc/Mis%20documentos/eoc/Posgrado/Tesis/Info/PYME ES mexicanas/Participaci%F3n_economica.PPT](file:///C:/Documents%20and%20Settings/eortizc/Mis%20documentos/eoc/Posgrado/Tesis/Info/PYME%20mexicanas/Participaci%F3n_economica.PPT) , 17 Octubre 2005.

Tabla 3: Porcentaje de ventas totales por concepto de exportaciones
(valores promedio para 2000 y 2001)

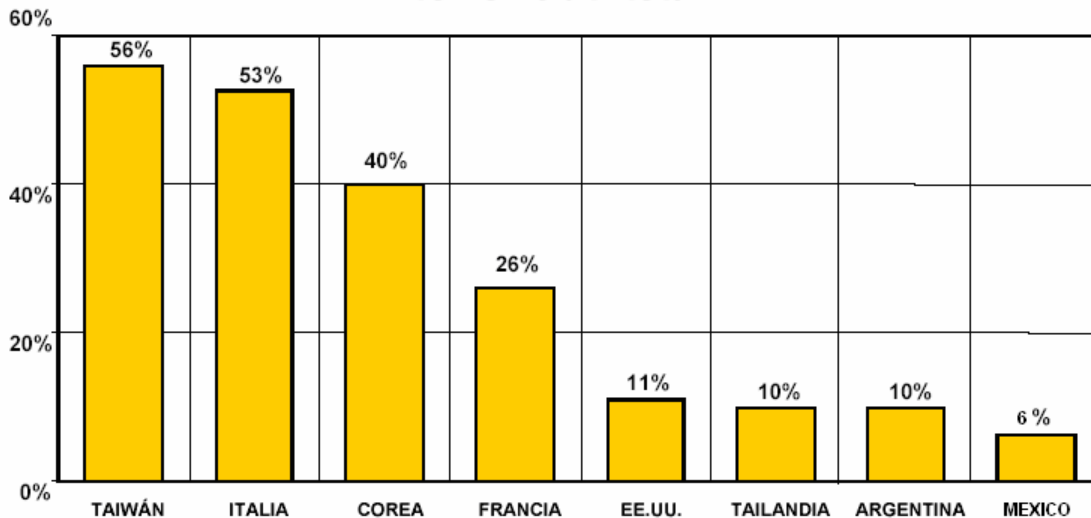


Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Lo que demuestra que el incremento en las exportaciones (por parte de las PYMES) será una mejora sustancial en sus percepciones y en las del país.

Como lo es en algunas otras naciones (convertidas en potencias económicas)

Tabla 4: Participación de las PYMES en las exportaciones totales en distintos países ¹²
como % del total



Fuente: OECD .

Ahora analizaremos las razones por las que se tiene una baja participación en las exportaciones por parte de las PYMES.

¹² **Integrando información de:** http://www.industria.gov.ar/cep/seminario/pres_13_11.pdf, Sergio García de Alba Z (Subsecretario para la pequeña empresa), "Apoyos del gobierno federal para la exportación". Año 7, Epoca 1, Número 41, Mayo de 2004; y <http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2004/mayo041/mayo042.htm>, 13 Nov. 2005.

3.5.1 Causas del bajo índice de exportación de las PYMES mexicanas

El laboratorio PYME elaboró la siguiente encuesta para identificar la causa por la cual las PYMES no exportaban, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

3.5.2 Encuestas a empresarios de PYMES:

Cuadro II.12. Factores internos que limitan las exportaciones
(basado en el juicio de los empresarios)

| SECTOR | MOTIVO POR ORDEN DE IMPORTANCIA Y PORCENTAJE DE EMPRESAS (EN PARENTESIS) | | | |
|---------------|--|--|--|--|
| | 1° | 2° | 3° | 4° |
| Manufacturero | Ninguno (27.2%) | Insuficiente capacidad productiva (27.1%) | Insuficiencia organizativa (20.1%) | Insuficiente calidad (12.1%) |
| Comercio | Ninguno (35.0%) | Falta de mercado / carencia crédito para inversiones requeridas (26.1%) | Insuficiencia organizativa (8.8%) | Insuficiente capacidad productiva (4.7%) |
| Servicios | Insuficiencia organizativa (35.8%) | Ninguno (35.4%) | Insuficiente capacidad productiva (22.8%) | Falta de presencia en los mercados (6.1%) |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Cuadro II.11. Factores externos que limitan las exportaciones
(basado en el juicio de los empresarios)

| SECTOR | MOTIVO POR ORDEN DE IMPORTANCIA Y PORCENTAJE DE EMPRESAS (EN PARENTESIS) | | | |
|---------------|---|--|--|---|
| | 1° | 2° | 3° | 4° |
| Manufacturero | Escasez y alto costo de fletes (28.6%) | Lentitud y exceso de trámites aduaneros (18.8%) | Altos costos de la información de mercados de destino (18.5%) | Financiamiento a tasas y plazos inadecuados (13.8%) |
| Comercio | Altos aranceles en mercado destino (35.2%) | Escasez y alto costo de fletes (31.3%) | Lentitud y exceso de trámites aduaneros (30.8%) | Nivel y plazo de reintegros / lenta devolución del IVA (26.1%) |
| Servicios | Escasez y alto costo de fletes / lentitud y exceso de trámites aduaneros (22.8%) | Financiamiento a tasas y plazos inadecuados (19.1%) | Nivel y plazo de reintegros / lenta devolución del IVA (6.1%) | Ninguno (5.1%) |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

13

De esto podemos identificar como los problemas:

Internos

- Ninguno (Lo interpreto como falta de conocimiento en oportunidades)
- Insuficiencia organizativa y productiva
- Falta de financiamiento
- Problemas de Calidad
- Sin presencia en los mercados

¹³ S/A, "Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002" Marzo 2003, <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>, 20 mayo 2005.

Externos

- Logística
- Problemas Arancelarios (lo interpreto como poco conocimiento de los tratados y oportunidades internacionales)
- Información de los mercados destino
- Falta de Financiamiento
- Retorno de la inversión (e impuestos) baja

3.6 ELEMENTOS LIMITADORES PARA HACER A UNA PYME MEXICANA EXPORTADORA

De esta manera podemos concluir que las empresas PYMES NO exportadoras mantienen este estatus porque:

3.6.1.1 NO han explorado la oportunidad o NO han detectado la demanda del producto en el extranjero (no saben quién quiere y a dónde exportar).

Las PYMES dan poca importancia a la exportación de sus productos. Por ejemplo menos del 6 por ciento de las empresas manufactureras canalizaron recursos hacia investigaciones y actividades relacionadas con el mercado internacional.

Tabla 5: Asignación de inversiones

| SECTOR | DESTINOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA Y PORCENTAJE DE EMPRESAS (EN PARENTESIS) | | | |
|---------------|---|---|---|---|
| | MAYOR | | | MENOR |
| Manufacturero | Modernización y optimización del área, en el mercado nacional (46.9%) | Cambios en la estrategia en el mercado nacional (43.9%) | Investigación en el mercado nacional (16.1%) | Publicidad (7.1%) |
| Servicios | Modernización y optimización del área, en el mercado nacional (56.0%) | Cambios en la estrategia en el mercado nacional (14.1%) | Mejor eficiencia en las actividades de la empresa (14.1%) | Investigación en el mercado nacional (5.3%) |

Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

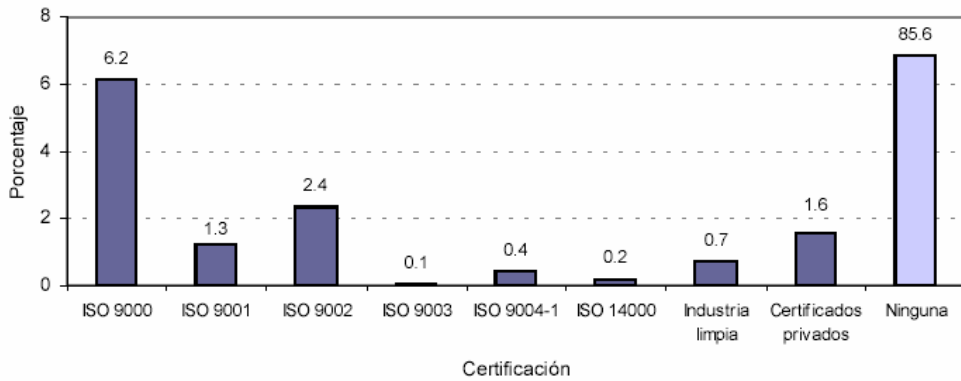
3.6.1.2 NO tienen la calidad exigida o NO cumplen con los requerimientos.

Son pocas las PYMES cuentan con certificaciones que les permitan exportar.

Ejemplo de esto son las empresas manufactureras:

Tabla 6: Certificaciones en el sector manufacturero

(porcentaje de empresas, sector manufacturero)



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

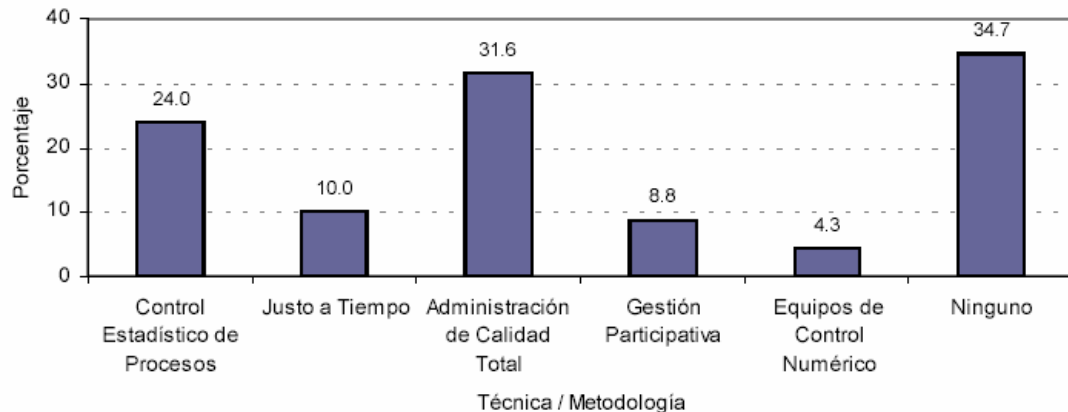
Por la estructura histórica proteccionista del país y la falta de reglamentaciones reales para la producción con calidad, se ha mantenido en México una cultura empresarial que le da poca importancia a la calidad.

Por tal causa son pocos los productos mexicanos competitivos (en calidad) a nivel mundial, dicha deficiencia los excluye de grandes mercados globales que exigen calidad.

Ejemplo de esto son las empresas del sector manufacturero:

Tabla 7: Certificaciones de calidad en el sector manufacturero

(porcentaje de empresas, sector manufacturero)

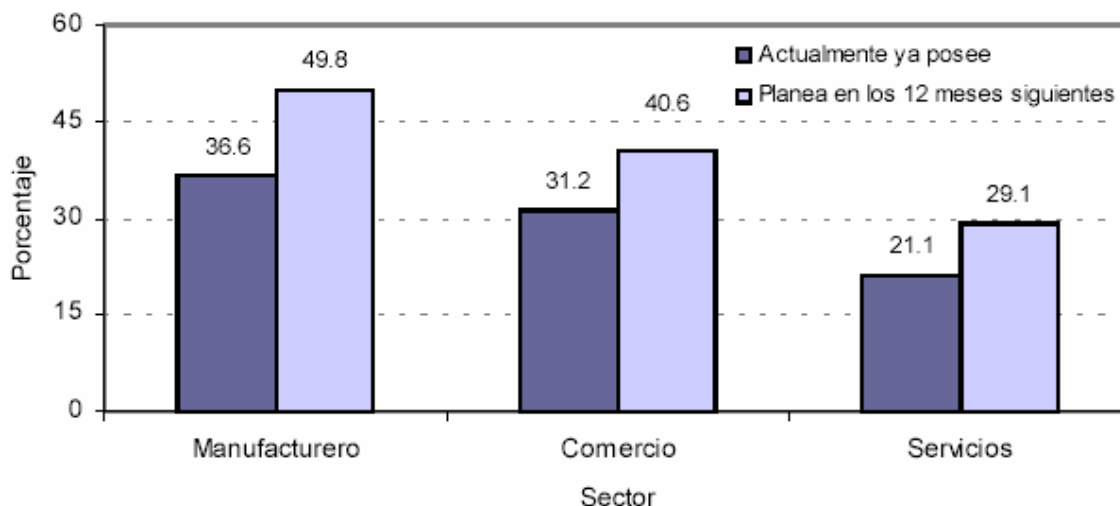


Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

Utilizan muy poco el acceso a las tecnologías de telecomunicaciones por lo que tampoco se promueven internacionalmente a través de este medio.

Tabla 8: Uso de páginas WEB en PYMES

(reales y planeadas, porcentaje de empresas)



Fuente: Encuesta del Observatorio PyME 2002.

3.6.1.3 No saben como hacerlo (no conocen la logística, requerimiento, estrategia implicada).

Los programas de promoción y capacitación no han sido eficaces o no han tenido suficiente difusión y las PYMES no saben los requerimientos para exportar.¹⁴

3.6.1.4 Falta de créditos y financiamiento para soportar la producción o la inversión

Las PYMES no reciben el suficiente apoyo económico para realizar inversiones que les permitan exportar.¹⁵

3.6.1.5 Barreras Regulatorias.

Las barreras regulatorias y los requerimientos nacionales para la exportación con gran complejidad y costos han representado una barrera adicional que limita la posibilidad de exportación de las PYMES¹⁶.

En resumen los problemas más importantes que las PYMES (en general) adolecen son:

- No detectan oportunidades más allá del mercado donde comercian.
- No les interesa cumplir con estándares internacionales que se requieren para vender el producto en el extranjero.

¹⁴ Presentación hecha por la secretaría de Economía en Montevideo Uruguay, "Las PyMES mexicanas y su participación en el comercio exterior.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Vargas Hernández, José Gpe "EN EL CRUCE DE CAMINOS DE LOS PARADIGMAS: ORGANIZACIONES MEXICANAS EN TRANSICIÓN", <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/enero20/cientifico11.htm>, 15 mayo 2005.

- Utilizan muy poco la tecnología para promover sus productos, comerciar o mejorar (u optimizar) la producción de los mismos.
- No conocen los procedimientos para exportar.
- No existe programas efectivos que den crédito o financien proyectos de exportación en PYMES.
- Existen requerimientos y procedimientos complejos (nacionales) para iniciar la exportación, adicionalmente a los de los países importadores.

De esto se deduce que el primer requerimiento para que una PYME pueda exportar es que considere el mercado internacional como una opción.

Una vez establecido el objetivo de vender en el extranjero, se requiere tener un método para poder preparar a la empresa para dicha exportación y definir una estrategia.

El método puede ser adquirido a través de una metodología que retome las mejores prácticas (como lo que pretende ser este trabajo), a través de asesoría, capacitación, o por un descubrimiento empírico (prueba y error) que muchas veces genera en la empresa más pérdidas y problemas que ganancias.

3.7 OPCIONES ESTRATEGICAS DE EXPORTACIÓN PARA PYMES

En cuanto a la estrategia de penetración en mercados internacionales, de acuerdo con el estudio realizado por la OCDE¹⁷: puede ser de la siguiente manera:

3.7.1 Estrategia de la innovación

Cuando la PYME desarrolla tecnología o productos nuevos que no existen en el mercado objetivo.

3.7.2 Estrategia de la tecnología de información

Cuando la PYME aprovecha las tecnologías actuales para incrementar la productividad (o calidad); o bien reducir costos.

3.7.3 Estrategia del nicho

Cuando la PYME se especializa en la fabricación de productos muy específicos para un mercado reducido.

3.7.4 Redes Estratégicas (Ecosistemas productivos)

Son acuerdos cooperativos que la PYME genera, pudiendo ser en 2 niveles:

3.7.4.1 Alianzas con otras PYMES:

Este tipo de alianza busca la complementariedad, y evita los riesgos y la inversión que implicaría el desarrollo de todos los elementos por una sola empresa.

¹⁷ Conferencia dada por la OCDE (Bénédicte Callan y Jean Guinet) , "ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMEs THROUGH INNOVATION", Bologna Italia, Junio 2000, pag. 10-22.

3.7.4.2 Alianzas con empresas grandes o extranjeras¹⁸:

Esto genera las siguientes ventajas:

- Tener un mayor soporte financiero
- Aprovechar la capacidad logística y la infraestructura de la gran empresa
- Aprovechar sus puntos de presencia en el extranjero
- Aprovecha la imagen y reconocimiento que la empresa grande puede ofrecer

Esta alianza se puede dar ya sea como proveedor de ella (que significaría una exportación indirecta), como proveedor de algún elemento complementario a lo que la gran empresa vende (manuales, empaques, servicios) o como proveedor en el extranjero de algún producto como parte de un gran abanico que la empresa tenga.

3.7.5 Estrategia de formación de clusters (acuerdos cooperativos)¹⁹

Se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado, los cuales buscan obtener un beneficio mutuo, para la adquisición de insumos (economías de escala) o responder a demandas muy fuertes del producto al integrar pedidos en conjunto (ejemplo: Caso Italia²⁰).

3.7.6 Estrategia de inversión directa extranjera

Cuando la PYME aprovecha alguna ventaja competitiva especial que tenga en el mercado extranjero (incapacidad de producir dichos productos, precios inferiores, etc.).

La opción del inciso 3.7.1 (conforme el mismo estudio indica) es típica de empresas PYMES de países desarrollados, las PYMES nacionales carecen de vinculación con instituciones académicas²¹ y no desarrollan investigación.

Existe una falta de la cultura de la calidad dentro de las PYMES²², y poca utilización de las nuevas tecnologías²³ para incrementar la productividad o disminuir costos.

¹⁸ Complementado con información de la CEPAL que considera esta opción como la segunda alternativa en importancia; <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/9481/P9481.xml&xsl=/mexico/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>, 25 de Mayo 2005.

¹⁹ Esta opción la identifica la CEPAL como LA MEJOR ALTERNATIVA para el desarrollo de las PYMES en Latinoamérica, ibidem.

²⁰ Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertin, THE ITALIAN SME EXPERIENCE AND POSSIBLE LESSONS FOR EMERGING COUNTRIES, Informe de la ONU, Marzo 1997, <http://www.unido.org/userfiles/RussoF/ltexsum.pdf>, 31 Enero 2006.

²¹ S/A, Reporte CIPI a SCFI, 24 abril 2001, Pag. 6; http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag_Desem_Mpymes.PDF, 25 de Enero 2007.

²² S/A, Resultados del Observatorio PYME en México (CIPI), 24 Octubre 2003, <http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>, 25 de Enero 2007.

²³ Op cit S/A, "Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002"

Las empresas PYMES mexicanas no están bien coordinadas, ni establecen alianzas entre ellas (esto se puede ver por su bajo nivel de participación en asociaciones o grupos empresariales).

Por lo que considerando las características específicas de las PYMES mexicanas , en orden de importancia, las mejores estrategias para incidir en mercados internacionales son:

1. Estrategia de inversión directa extranjera: La más común en donde se aprovecha alguna característica específica de la empresa o del producto para poder promoverla en el mercado internacional.
2. Asociación con empresas grandes para generar exportación a través de ellas.
3. Especialización en un nicho particular específico y que prácticamente no exista competencia en el extranjero (Ejemplo: Lattice, exportadora de figuras en obsidiana²⁴).

²⁴ Entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa “Latisart” exportadora de productos de obsidiana.

3.8 CONCLUSIONES

La baja competitividad de las PYMES mexicanas y la complejidad que implica iniciar el proyecto de exportación, aunado a un bajo apoyo del gobierno (para capacitación y soporte económico), ha convertido a México en un país de empresas grandes exportadoras.

A pesar de que el 97% de las empresas exportadoras son PYMES, generan solo del 3-6% de los ingresos brutos.

Si se comparan las empresas PYMES que realmente exportan contra el total se descubre que SOLAMENTE el 9% exportan.

Potencias económicas que basan su economía en las PYMES (como es el caso de Italia) donde la percepción de ingresos por PYMES llega a ser del 70%, confirman la necesidad de incrementar la competitividad de las empresas PYMES.
Lo que implica impulsar su capacidad competitiva

Una de las maneras de lograrlo es a través de acciones que promuevan la exportación dentro de este tipo de organizaciones. Esto no solo lograría incrementar las percepciones del extranjero, sino que al exponer al producto y a la empresa a una competencia global daría elementos a la misma para incrementar su competitividad y lograr el posicionamiento de sus productos internacionalmente.

Probablemente el inicio de este proyecto deberá hacerse generando partes de productos que se exporten (vía las grandes corporaciones). O a través de broker o intermediarios que faciliten el inicio de este proceso.

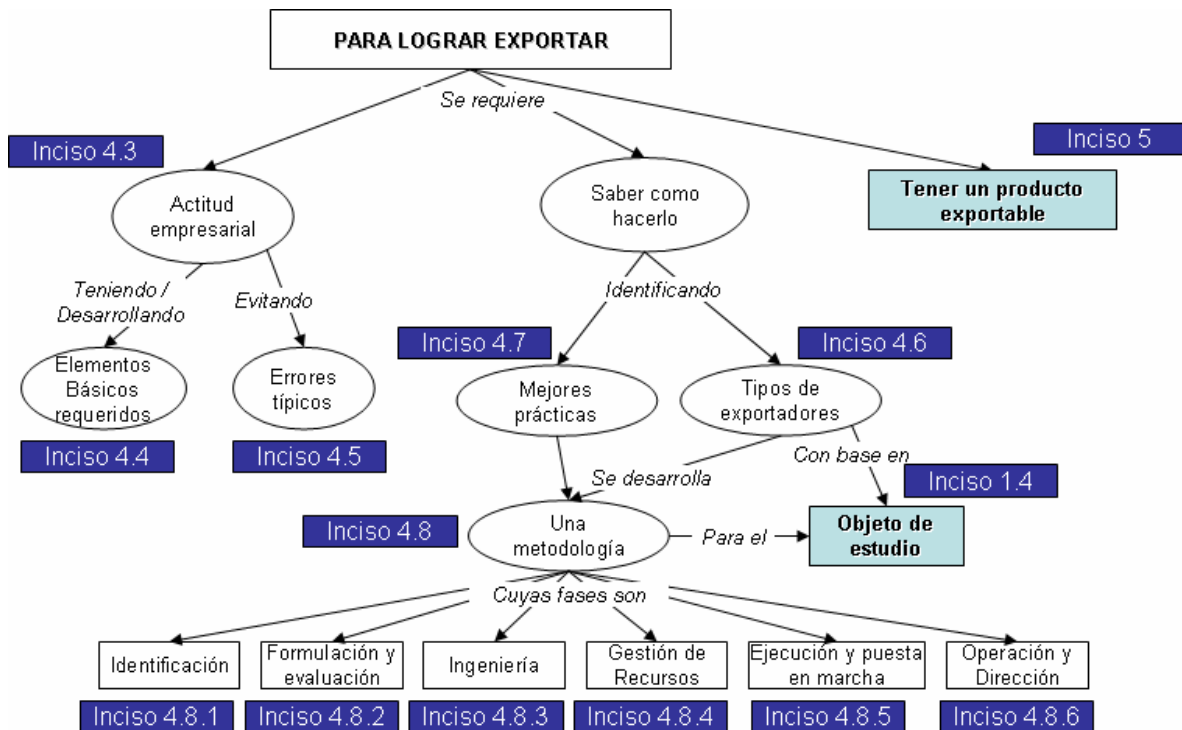
De cualquier manera se requiere de metodologías, guías y procedimientos que permitan a las PYMES (independientemente de la forma como puedan o quieran exportar) conocer todos los elementos involucrados en la exportación.

Por tal motivo el objetivo de la tesis es el desarrollo una metodología que muestre un proceso completo que permita a cualquier empresario PYME con deseo de exportar, identificar un producto potencial y un mercado, entender los elementos básicos requeridos en una exportación y desarrollar un proyecto de inversión que disminuya costos y riesgos e incremente la probabilidad de éxito.

Y es exactamente lo que se desarrollará en los siguientes capítulos.

CAPÍTULO 4 DISEÑO GENERAL DE UNA METODOLOGÍA PARA LA EXPORTACIÓN

4.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



4.2 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo es presentar una visión general sobre los elementos que se deben considerar para exportar, la manera como se recomienda hacer y las acciones que se deben evitar.

En los capítulos siguientes se analizarán a detalle cada punto aquí mencionado.

4.3 ACTITUD BÁSICA PARA EXPORTAR.

La exportación es un proceso difícil (al inicio) y la empresa requiere dedicación y esfuerzo. Por lo que el primer requerimiento básico para la exportación es tener actitud emprendedora.

Se debe contar con un producto competitivo, es decir, aquel que goza de atributos en calidad, precio, diseño, unicidad o exclusividad que lo hacen más atractivo que la competencia internacional¹.

La compañía en muchas ocasiones deberá desarrollar nuevas estructuras internas que le permitan incrementar la calidad, flexibilidad y capacidad de producción.

Se deben cuidar los errores en la calidad, conformidad y servicio; ya que incrementan los costos internos de manera exponencial al exportar (por el efecto de la distancia).

Se requiere desarrollar mecanismos para censar la satisfacción de los clientes (y mantener una comunicación constante con él) y mantener una estructura organizacional que pueda responder con rapidez y flexibilidad a sus necesidades, ofreciéndole servicios de postventa.

Al negociar por primera vez con compradores extranjeros, es muy importante considerar que las expectativas que se levanten en los acuerdos serán las referencias con las que se medirá la calidad del producto / servicio que se entregue.

Por lo que se DEBERÁ de cumplir con exactitud todo lo pactado en cuanto a:

- Precios
- Calidad
- Diseño / Empaque
- Tiempos de entrega
- Lugar de entrega
- Remisión de documentos
- Formas de pago
- Etc.

Las muestras que se envíen DEBERÁN ser representativas de lo que se exportará. Enviar las mejores muestras creará una expectativa que NO se podrá cumplir y por ende dificultades para mantener la exportación de manera sostenida.

4.4 CONSIDERACIONES BÁSICAS REQUERIDAS.

Cuando se planea la exportación de un producto se debe poner especial atención a²:

4.4.1 Producción y Calidad

- Considerar la capacidad de producción para atender los volúmenes demandados.
- Cumplir con las especificaciones técnicas y características requeridas del producto.

¹ Secretaría de Economía, http://www.economia.gob.mx/work/sneci/exporta/comoexpo/gb/1_esp.htm

² “Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, 2005, pag. 19.

4.4.2 Finanzas

- Calcular adecuadamente costos y precios de venta, para no perder utilidades ni vender debajo de los costos.
- Usar cartas de crédito.
- Aprovechar los apoyos de fomento a la exportación del gobierno.

4.4.3 Aspectos Legales y Jurídicos

- Contar con contratos internacionales que consideren los derechos y las obligaciones de las partes.

4.4.4 Administración de riesgos

- Conocer la confiabilidad del cliente y su historial de pago.
- Contratar seguros.

4.5 ERRORES TÍPICOS.

Bancomext ha tipificado los errores comunes³ que se cometen al iniciar las actividades de exportación. Anexo los listo incluyendo algunos comentarios que considero importantes:

1. **No saber decir no:** Muchas veces el fabricante acepta acuerdos o condiciones sin verificar si realmente se pueden realizar. Lo que genera expectativas que terminan en complicaciones por no poderse cumplir.
2. **Entrar a la actividad de exportación por casualidad:** Bancomext critica el ingreso fortuito a la exportación como un error, descartando la forma como la mayoría de las PYMES entran.
El problema no es entrar por casualidad, sino el NO desarrollar estrategias para mantenerse de forma sustentable en el mercado e incluso diversificarlo.
3. **Demasiada diferenciación entre la calidad de las muestras y la de producción:** Nuevamente esto es un problema de expectativas, si se envían muestras que no corresponden a la calidad que se entregará se generarán problemas al no coincidir lo entregado con lo esperado.
4. **Trabajar con suposiciones:** En lugar de acordar exactamente lo que el cliente espera del producto, el empresario lo supone. En este rubro algunas técnicas para

³ Ibidem, pag.20-22.

la implementación de proyectos⁴ recomiendan aclararlo y ponerlo por escrito, de esta manera el “Alcance” es la referencia que ambos (comprador y vendedor) utilizan para determinar si se cumplió el requerimiento acordado o no.

5. **Desconocer la cultura de negocios del extranjero:** Es fundamental entender la cultura del comprador, muchos problemas se pueden evitar si conocemos los valores culturales de nuestra contraparte. En el siguiente capítulo se revisarán los elementos a considerar cuando se establece el contacto.
6. **No tener un cálculo COMPLETO de los costos implicados para la fabricación, envío y entrega del producto:** Errores de este tipo implicarán pérdidas en la venta.
7. **No contemplar todos los imprevistos que pueden afectar una entrega a tiempo.**
8. **No tomar en cuenta el tiempo consumido (y errores generados = costos) en la curva de aprendizaje / no considerar tiempos “reales” sino “deseados”.**
9. **No registrar por escrito (y FIRMADO) todos los acuerdos que se tienen con el cliente.**
10. **No manejar adecuadamente el aspecto de exclusividad:** Tener cuidado de establecer este tipo de acuerdos con distribuidores que no manejan el volumen que esperamos.
11. **No tener en cuenta que el sistema de calidad debe ser preventivo y NO correctivo.**
12. **Completar pedidos con saldos y/o productos defectuosos:** Esto afectará la seriedad de la relación.
13. **Desconocimiento de las condiciones durante el transporte.** Cuando no se consideran las características del transporte se puede enviar un producto que se estropee durante el envío (ejemplo: Plátanos o vino en contenedores no apropiados pueden provocar que se echen a perder o pierda la calidad lograda).⁵
14. **No contar con una estrategia de precios a la exportación:** Se debe determinar un precio con base en la estrategia y a los costos implicados en la fabricación.
15. **No marcar claramente los límites entre las actividades de fabricación y las de comercialización en la exportación:** Se debe considerar los altos costos que implicará la comercialización del producto en el nuevo mercado
16. **Depender de un solo cliente en el exterior:** Aunque es la única manera de iniciar la actividad de exportación, SE DEBE buscar nuevas alternativas para diversificar

⁴ Manual del Project Management Institute (PMI), “A Guide in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)”, 3ra Ed, 2004, pg. 86-88, 108-112.

Kerzner, Harold, “Project Management”, 8a ed., 2003, Ed. Wiley, pg. 388-395

⁵ Como lo mencionó en entrevista Miguel Angel Pazos (dueño y director de la empresa “Krona de México”) como UN ERROR TÍPICO que se genera al exportar un producto, 23 de febrero 2006

las opciones y solidificar la actividad exportadora que tiene la empresa (ver proceso básico).

17. **Exigir al cliente el diseño y desarrollo del producto:** En muchos casos por comodidad el fabricante exige al cliente que especifique completamente el producto que fabrica, esto representa una carga para el cliente que a la larga puede impulsarlo a buscar otras alternativas. Distintas PYMES han logrado su estabilización y crecimiento utilizando como diferenciador el servicio de desarrollo y diseño del producto⁶.
18. **NO contar con un departamento de investigación y desarrollo:** El hecho de desarrollar un producto de “moda” sin considerar su evolución puede implicar actividades de exportación temporales, en el momento que pasa la moda y no se cuenta con un producto evolucionado, se pierde el mercado. Es importante hacer mención que de los países con mayor grado de exportación (en PYMES), como es Japón, tienen un alto nivel de inversión para la investigación; la cultura general de México de manera contraria NO considera importante invertir en este rubro.⁷
19. **Falta de apoyo a las inspecciones de calidad:** Muchas observaciones de inspectores de calidad NO son atendidas, lo que deriva en numerosos problemas.
20. **Falta de disciplina en los programas de producción:** Se tiende a atender pedidos de mayor sencillez que los complicados, lo que deriva en problemas en los tiempos de entrega.

Con el fin de que el empresario identifique el nivel donde se encuentra su empresa para iniciar exportaciones en el ANEXO A si incluye un cuestionario.

4.6 TIPOS DE EXPORTADORES

Generalmente la exportación en PYMES mexicanas se podría dar de 3 maneras diferentes:

4.6.1 Teniendo un requerimiento formal para la exportación (“La suerte de la fea...”)

Es la primera forma de exportar y es la más fácil ya que se responde a la necesidad particular de un mercado.

Es como la mayoría de las empresas PYMES inician la exportación.

⁶ Como el caso de la empresa PME, fabricante de productos de plástico, que logro su expansión gracias al apoyo en el diseño y construcción de moldes según lo indica el gerente general Ing. Ricardo Reta Praiz.

⁷ En México la inversión de la iniciativa privada en investigación y tecnología representa apenas 33% del total de los recursos destinados a este rubro en el país, mientras que en naciones como España la participación es de 47% y en Japón de 73 por ciento. Ver Contacto PYME, <http://www.contactopyme.gob.mx/masnoticias.asp?id=2690> , 22 de marzo 2006.

Normalmente un broker o comercializador extranjero identifican algún producto que fabrica la empresa y proponen exportarlo (a través de ellos o para ellos).

La razón de dicha exportación se deriva de alguna ventaja específica del producto, costos, relación de moneda, nuevo nicho de mercado, etc.

Muchas veces NO depende de algo que la empresa pueda controlar cambios repentinos de la situación económica o del enlace, estos factores, pueden hacer que la exportación del producto termine.

Es por eso que Bancomext lo considera una mala manera de convertirse en una empresa exportadora⁸.

Sin embargo como oportunidad, ahorra costos por búsqueda de clientes y promoción y permite adquirir experiencia como exportador; por lo que puede ser una buena manera de iniciar, siempre y cuando la empresa no se quede en este punto y busque mercados adicionales donde colocar sus productos.

El hecho de tener como referencia empresarial que se exporta, facilita la apertura de nuevos mercados.

Muchas veces se pueden aprovechar los procesos y logística de importación, para que por la misma vía se exporten productos terminados.

Existen casos de importadores que han iniciado la exportación utilizando canales de productos que ni siquiera fabrican ni están familiarizados con ellos.

4.6.2 Promocionando un producto en específico (“A la...Viva México!!!”).

Esta manera de iniciar exportaciones es probablemente la mas difícil ya que se tiene que dedicar tiempo (y recursos) a identificar mercados que estarían dispuestos a adquirir nuestro producto.

La ventaja de esta opción es que desarrolla dentro de la empresa una estrategia para la venta de productos en el extranjero de manera proactiva y no reactiva (como en los otros casos).

Esta cultura permite estar mejor preparado para competir y sobrevivir en mercados extranjeros; es por eso que Bancomext la identifica como “la opción para exportar”⁹.

Se recomienda hacer inversiones en adecuaciones sin tener compradores potenciales SOLO cuando los productos sean genéricos o intercambiables (“comodities” en inglés) y puedan ser comprados (sin cambios) por distintos consumidores de dicho mercado u otro similar.

⁸ Ver “Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, pag. 20.

⁹ Ver “Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, pag. 28-32

El iniciar la exportación a partir de este procedimiento puede tomar mucho tiempo, y requiere de análisis, promociones internacionales (expos, envío de información a interesados, viajes, etc.)¹⁰.

Se recomienda que una vez identificado el mercado se contacte o contrate a un representante en el mismo que facilite la búsqueda de clientes potenciales¹¹.

Lo más importante es desarrollar una competitividad del producto.

4.6.3 Exportación en respuesta a una necesidad (“No doy paso sin quarache”).

En este tipo de exportaciones caen 2 tipos de empresas:

- 1) Las empresas que están **buscando** (o por algún motivo, **identifican**) **oportunidades de comercializar un producto** en el **extranjero**, sin importar que producto es.

Ejemplo típico de este tipo de empresas son las comercializadoras o promotoras de productos que normalmente ya tienen experiencia en la exportación.

- 2) Empresas especializadas que prefieren identificar las necesidades de un cliente extranjero, establecer un acuerdo y después adaptar el producto a las necesidades particulares de ese cliente.

En estos casos entran las empresas de tecnología o productos especializados donde el desarrollar un producto para un mercado no garantiza que las necesidades de los clientes se cumplan y prefieren primero tener algo seguro. Cuando las inversiones por la adaptación al mercado internacional son muy altas, las empresas también prefieren utilizar esta estrategia, ya que si no se expone a la organización a realizar modificaciones a un producto que probablemente nunca se venda.

A pesar de que esta alternativa permite trabajar con inversiones mucho más seguras, tiene la desventaja de que al ser identificado el cliente, a causa de los tiempos de adaptación del producto, se pierda la venta.

4.7 FASES DE EXPORTACIÓN

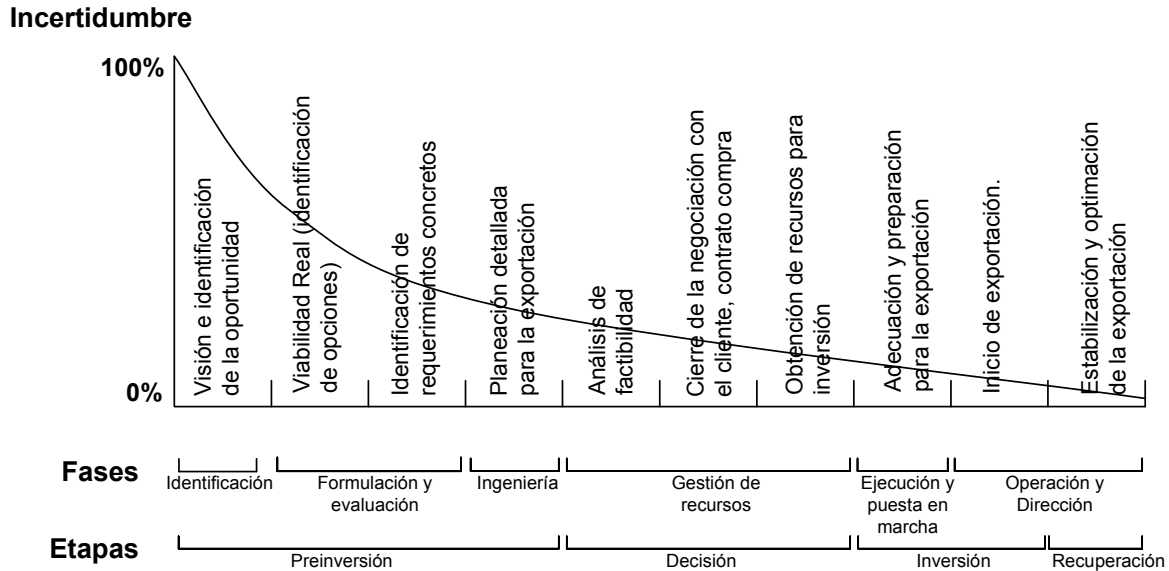
Con el fin de establecer una metodología general basada en mejores prácticas, se tomaron para su desarrollo las fases recomendadas por NAFINSA para proyectos de inversión¹².

¹⁰ Miguel Angel Pazos, ibidem.

¹¹ Op cit..

Con esto se pretende aprovechar la experiencia desarrollada por esta institución y generar una metodología que facilite a los empresarios PYMES la obtención de créditos gubernamentales.

Diagrama 1: Fases de la exportación



Como se ve en la gráfica, el convertir a una empresa en exportadora es en sí un proyecto con 6 fases básicas (que se detallarán en el siguiente inciso) y 4 etapas básicas:

Preinversión: todo lo concerniente a identificar la oportunidad de negocio y determinar los requerimientos para el desarrollo.

Esta etapa es sumamente importante y culturalmente en nuestro país se tiende a omitir o simplificar; pero es a través de ella que podemos disminuir la incertidumbre (como se muestra en la gráfica), y con esto tomar una mejor decisión.

Decisión: Integrando la información existente se determinan los costos y requerimientos implicados, y con esto si conviene o no realizar el proyecto.

En esta etapa se debe determinar la manera como se obtendrán los recursos y asegurar que se tengan para NO dejar inconcluso el proyecto y la pérdida de dinero que esto implicaría.

Inversión: Es el momento en el cual se ejecuta el plan, en esta etapa se deberán generar las modificaciones a la empresa y al producto / servicio y (cuando aplique) conseguir a los clientes, negociar con ellos, establecer los acuerdos necesario y cerrar las ventas.

Esta etapa puede generar incertidumbre no controlable, y se deberán establecer revisiones constantes del desarrollo del proyecto para identificar si los resultados corresponden a lo planeado y si conviene o no seguir el proyecto.

¹² S/A, "Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Editorial: Nacional Financiera, 9ª Edición, 2001, México D.F., página 13.

Recuperación: Es el momento en el cual se inicia el proceso de exportación y se empiezan a obtener las ganancias estimadas.

La mayor parte de las PYMES realizan en esta etapa sólo la parte de estabilización, es decir corregir y determinar un proceso claro que permita siempre hacer llegar el producto al cliente y resolver las controversias o problemas que la venta pueda derivar.

Desgraciadamente, esto no es suficiente. En productos que tienen gran aceptación del mercado pueden surgir competidores locales o extranjeros, por lo que es esencial considerar adicionalmente 2 actividades:

- Mejora del proceso de exportación y producción del producto/servicio.
- Búsqueda de nuevos clientes (opciones de exportación)

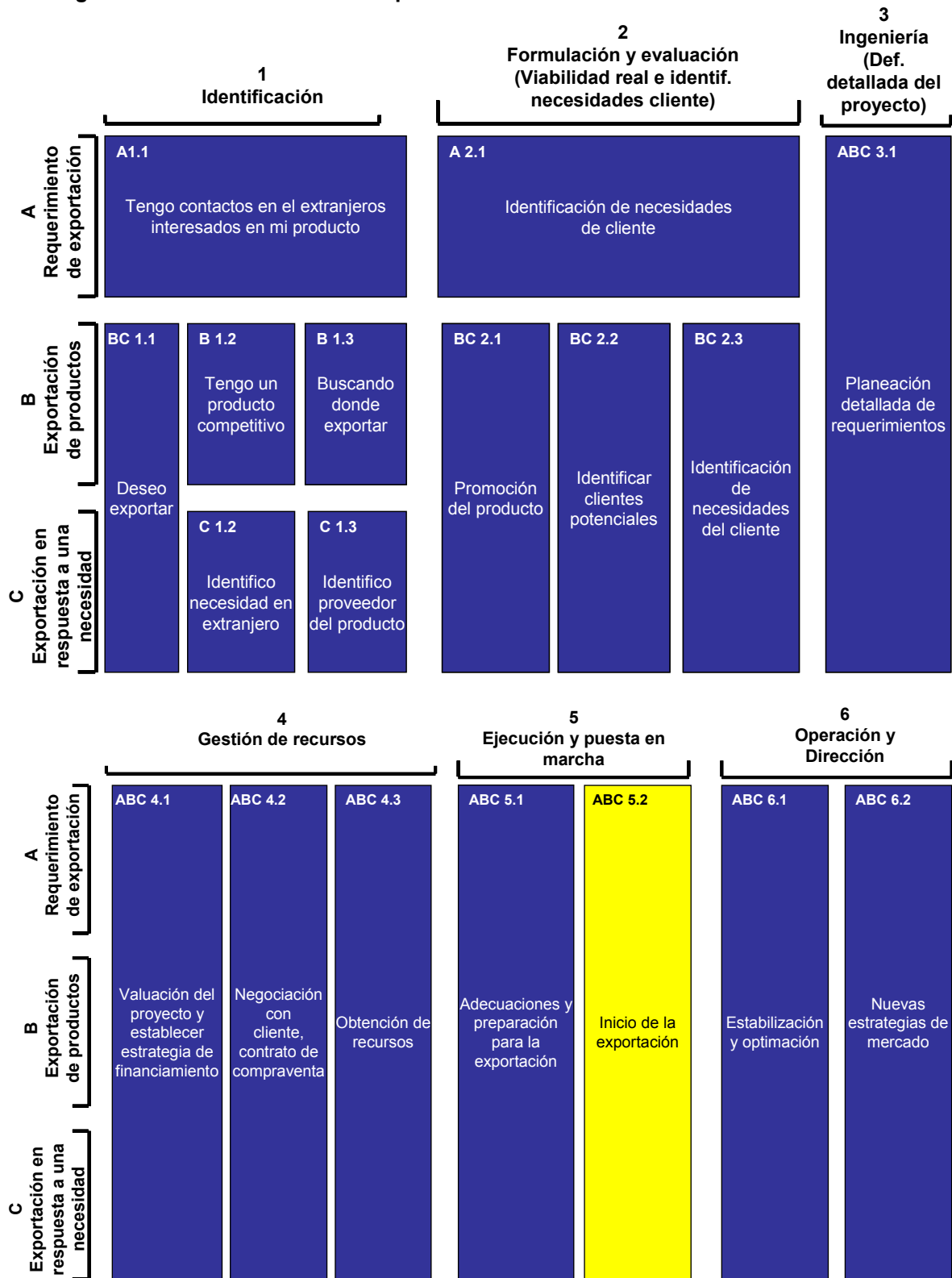
Ambos puntos se analizarán a detalle, en el proceso de exportación descrito a continuación.

4.8 PROCESO GENERAL DE EXPORTACIÓN

A partir de la definición de las distintas etapas y fases requeridas, se definen las actividades requeridas como resultado de una asignación entre los perfiles de exportadores existentes y recomendaciones mostradas en la “Guía Básica de la Exportación”, empresarios PYMES exportadores y especialistas.

Como resultado se identifican los siguientes elementos básicos requeridos para exportar:

Diagrama 2: Proceso Básico de Exportación



4.8.1 Fase 1: de Identificación

Esta fase se explica a detalle en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.1.1 (A 1.1): Tengo contactos en el extranjero interesados en mi producto:

Cuando la oportunidad de exportar aparece a través de una propuesta de un Broker, distribuidor comercial o cliente extranjero.

Como se dijo, es la forma como la mayoría de las PYMES exportadoras inician, esta actividad no depende de la empresa y es principalmente fortuita.

Una alternativa para promoverla es anunciar los productos en Internet, en revistas internacionales o participar en expos que tengan presencia mundial. En general todas estas alternativas son de un costo relativamente bajo y se pueden recomendar como forma de promoción complementaria, independientemente del tipo de exportación que se determine.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.1.2 (BC 1.1): Deseo de Exportar

Todo inicio de un proyecto debe arrancar con una idea (o visión), en donde se determine que existe la posibilidad de realizar algo, en este caso exportar.

Es fundamental considerar desde el inicio que el proceso de exportación (cuando se hace por primera vez) es difícil, se pueden generar errores y puede ser muy largo; por lo que se deberá desarrollar (o tener) auténticamente una vocación de exportador¹³.

Todos los empresarios entrevistados coinciden en que la exportación requiere desarrollar un área especial ya sea interna o externa a la compañía.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.1.3 (B 1.2): Tengo un producto/servicio competitivo

El establecer la visión de exportar implica identificar el producto que podrá ser exportado y en términos generales a qué lugar podrá ser enviado.

Una manera de conocer que tan bueno es nuestro producto (y darse a conocer) es asistiendo a ferias o expos internacionales y determinar las características que tienen productos competidores o bien las necesidades

¹³ Miguel Angel Pazos, dueño y director de la empresa “Krona de México” (fabricante y exportador de capacitores) , en entrevista realizada el 23 de febrero 2006.

que se tienen del tipo de producto que fabricamos (en el siguiente capítulo se explicará a detalle esta opción).

El mercado nacional (o internacional) al cual la empresa distribuye es también una excelente fuente para obtener información de que tan bueno es el producto que tenemos para exportarlo.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.1.4 (B 1.3): Buscando donde exportar

Se identifican las distintas alternativas internacionales para la venta del producto.

Este proceso es complejo y se describirá a detalle en un capítulo subsiguiente.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.1.5 (C 1.2): Identifico una necesidad en el extranjero

Cuando el objetivo de la empresa es exportar lo que sea, lo primero que se debe hacer es (dependiendo del campo o giro que mejor conozca), identificar la mayor demanda que te tenga de un grupo de artículos que crea puede conseguirse.

Es recomendable TAMBIÉN acotar la región o país donde se quiere promover el producto.

La búsqueda de requerimientos de exportación se pueda hacer a través de Internet, en revistas especializadas en comercio (del país o región objetivo); o bien consultando a las embajadas, consulados o cámaras de comercio, que normalmente tienen listas de productos requeridos (por sus países).

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.2 Fase 2: Formulación y Evaluación

Esta fase se explica a detalle en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.2.1 (BC 2.1): Promoción del Producto

Dar a conocer el producto (o la empresa) en el extranjero; una manera sencilla es a través de una página Internet y participando en ferias (nacionales o internacionales) en donde asistan compradores (extranjeros) potenciales.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.2.2 (BC 2.2): Identificar clientes potenciales

Se deben identificar aquellos clientes potenciales interesados en los productos.

Para productos genéricos se pueden localizar a los clientes a través de embajadas o consejerías comerciales, en el caso de productos especializados normalmente este proceso llega a ser largo y se requiere de la presencia de promotores (vendedores) en el país donde se requiere exportar.

Otra alternativa puede ser el uso de intermediarios ya sean brockers y comercializadoras del país (o zona).

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.2.3 (A 2.1 / BC 2.3): Identificación de necesidades del cliente

Al identificar un cliente potencial se debe contactarlo y tratar de descubrir sus necesidades reales.

En muchos casos los clientes buscan una solución que creen resolverá sus problemas, pero en muchos casos eso no es posible y genera problemas futuros que dificultará la posibilidad de mantener una relación a largo plazo.

En esta fase se deberá determinar los requerimientos a detalle que se deberán cumplir para poder vender el producto (del cliente y posibles requerimientos del país).

Adicional al producto que se oferte, se requiere entender exactamente los elementos complementarios como son el lugar y tiempos de entrega, límites de responsabilidad, limitantes (o normas) comerciales y/o gubernamentales, complementos, contenedores, etc.

Se debe tener cuidado en identificar a los tomadores de decisión en esta etapa ya que SÓLO convenciendo a ellos de que el producto resuelve sus necesidades es como se obtendrá la venta.

El exportador SIEMPRE deberá ofrecer un valor agregado (precio, calidad, producto, servicio), que el comprador no pueda conseguir u obtener fácilmente.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.3 Fase 3: Ingeniería (definición de actividades, tiempos y costos requeridos)

Esta fase se explica a detalle en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.3.1 ABC3.1: Planeación detallada de requerimientos

Con la información obtenida en el análisis de mercado y estableciendo contactos con compradores potenciales, se deberá determinar de manera detallada las tareas a realizar para tener el producto listo para exportar.

A si mismo, se deberán establecer los recursos materiales y técnicos requeridos, los costos que implican desarrollar o adecuar el producto, el tiempo que llevarán dichas tareas, y los riesgos y las principales acciones que se deberán de llevar a cabo para mitigarlos o evitarlos.

4.8.4 Fase 4: Gestión de recursos

Esta fase se explica a detalle en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.4.1 ABC 4.1: Valuación del proyecto y establecer estrategias de financiamiento

En esta etapa se deberá de evaluar si el proyecto se realizará o no comparando los requerimientos implicados con las ganancias esperadas.

Se DEBERÁN considerar los riesgos que existen en cuanto a las estimaciones de costos y ganancias.

En muchos proyectos donde existe gran incertidumbre, se deberán determinar también puntos de evaluación durante la implementación del proyecto donde se pueda determinar si se sigue o termina.

En esta etapa se deberá identificar la manera de obtener los recursos necesarios para la adecuación de la empresa y del producto, y asegurar que sea posible obtenerlos.

El detalle de esta actividad se encuentra en los incisos **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

4.8.4.2 ABC 4.2: Negociación con el cliente, contrato de compraventa

Conforme a los márgenes de ganancia y las implicaciones del desarrollo, el exportador se deberá sentar a negociar con el comprador el precio y TODAS las condiciones comerciales y elementos complementarios.

Establecido el acuerdo, se deberá formalizar la compra ya sea a través de un contrato, una orden de compra y otro acuerdo. Procurando que tenga validez jurídica.

En algunos casos de productos genéricos, se pueden iniciar las adecuaciones de la empresa si se identifica un gran universo de compradores potenciales; en los casos de productos especializados (de

nicho) o complejos NO se recomienda realizar la inversión hasta que no se tenga un acuerdo formal de compra.

El detalle de esta actividad se encuentra en los incisos **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.4.3 ABC 4.3: Obtención de recursos

En esta etapa se gestionará y se deberá obtener los recursos para la adecuación de la empresa y el financiamiento para la producción y envío del producto a ser exportado.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.5 Fase 5: Ejecución y puesta en marcha

Esta fase se explica a detalle en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.5.1 ABC 5.1: Adecuación y preparación para la exportación

Esta actividad corresponde a la ejecución del plan realizado (actividad ABC 3.1).

Se deberán adecuar los procesos de producción y el producto a las características del mercado objeto. Es decir, hacer que se cumplan con las conformidades técnicas, normas y regulaciones arancelarias y NO arancelarias que el país seleccionado exige.

Esta actividad requiere un seguimiento constante del avance del proyecto y registrar los cambios generados y sus implicaciones.

Como ya se mencionó, en proyectos con gran incertidumbre, en esta etapa se establecerán puntos (hitos) de revisión donde se revisarán los cambios al plan, impactos, requerimientos para la conclusión (tiempo y recurso), riesgos y oportunidades reales que se identifiquen en el mercado objeto, para determinar si el proyecto sigue, se pospone o es cancelado.

El detalle de esta actividad se encuentra en los incisos **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. y ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.5.2 ABC 5.2: Inicio de la exportación

Es el momento en el cual iniciamos realmente la exportación, en esta etapa se tendrán que corregir elementos que no se comportan (o son) como se planearon.

Se recomienda que en esta fase la empresa destine gran cantidad de recursos para corregir problemas de manera rápida y eficaz ya que esta exportación es la primera imagen de la empresa en el extranjero que definirá la posibilidad de mantenerse (y probablemente crecer) o fracasar. El éxito generado en esta fase además de impulsar nuestra imagen exterior será una excelente motivación interna.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.6 Fase 6: Operación y dirección

Esta fase se explica a detalle en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.6.1 ABC 6.1: Estabilización y Optimización

Una vez iniciada la exportación se deberá buscar corregir los problemas detectados en la exportación inicial y sobre todo identificar alternativas logísticas y de producción que nos permitan responder mejor al nuevo mercado y abaratar los costos de estar ahí.

Como ya se mencionó, en mercados donde el producto es nuevo, el éxito del mismo atrae a nuevos competidores por lo que se tiene que estar preparado para competir.¹⁴

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.8.6.2 ABC 6.2: Nuevas estrategias de mercado

Con la experiencia acumulada de la primera exportación y con el fin de diversificar los mercados e incrementar las ventas, es recomendable buscar nuevas alternativas de comercialización.

Como primera opción se recomienda trabajar sobre el mismo mercado que reconoce el producto y/o a la empresa; ofreciendo productos o complementarios. De esta forma se aprovecha el reconocimiento de marca que la empresa ha logrado; como el aprendizaje, ya logrado, de la cultura de consumo y requerimientos de calidad e imagen que este mercado tiene.

Como segunda opción (o de manera paralela) se pueden buscar nuevos mercados, considerando que esto implicará empezar nuevamente con las dificultades de aprendizaje que conllevan promover un producto en un mercado nuevo y que tampoco conoce la empresa.

¹⁴ Porter M., "Competitive Strategy for analyzing Industries and Competitors", 1980, New York: The free press, pag. 3-17.

Para implementar esta estrategia se recomienda aprovechar contactos dentro del mercado establecido (o nacional); o que los mercados nuevos tengan características similares al mercado internacional donde se exporta. El detalle de las actividades descritas en este inciso será desarrollado en los siguientes capítulos.

El detalle de esta actividad se encuentra en el inciso **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

4.9 INFORMACIÓN Y REFERENCIAS ADICIONALES.

Como complemento a esta información el usuario podrá encontrar información relevante en:

4.9.1 En la WEB:

Secretaría de Economía (Guía para Exportar)

<http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=2265>

<http://www.economia-snci.gob.mx/ls23al.php?s=101&p=1&l=1&a=0>

Centro de Información

Bancomext:

<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8>

Guía del Exportador

<http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9477>

Gobierno de Querétaro

<http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/desecco/comext/guia.pdf>

Exportación a Europa:

<http://www.exportacionesveracruzanas.com/publicaciones/piapyme/Presentacion%20YMR%20Globalizacion%20y%20sus%20efectos%20sobre%20PYMEs.ppt#1229,7,COMERCIO%20INTERNACIONAL>

Gobierno de Colombia

<http://www.businesscol.com/comex/exportguia.htm>

Liga a referencias internacionales

<http://www.degerencia.com/enlaces.php?o=tema&p=10272>

Guía para la exportación en PYMES (ONU)

http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=48700

Rede Internacional PYME's (SME Network)

<http://www.smenetwork.net/marketing/exportimport.htm>

4.9.2 Bibliografía

Guía básica del Exportador” 2006, Bancomext (se puede adquirir en la biblioteca de Bancomext)

4.9.3 Cursos:

Bancomext: <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/cursos/index.jsp>

4.10 CONCLUSIONES

El iniciar la actividad de exportación es una actividad que requiere dedicación y entrega.

El fabricante (o vendedor) debe, en principio, identificar el producto que se va a vender o buscar las oportunidades de exportación a través de contactos, eventos internacionales o instituciones (como son Ferias, Expos, camaras de comercio, etc).

El exportador DEBERÁ planear detalladamente todos los elementos relacionados con la exportación antes de realizarla, con el fin de determinar si representará un incremento en las utilidades o no.

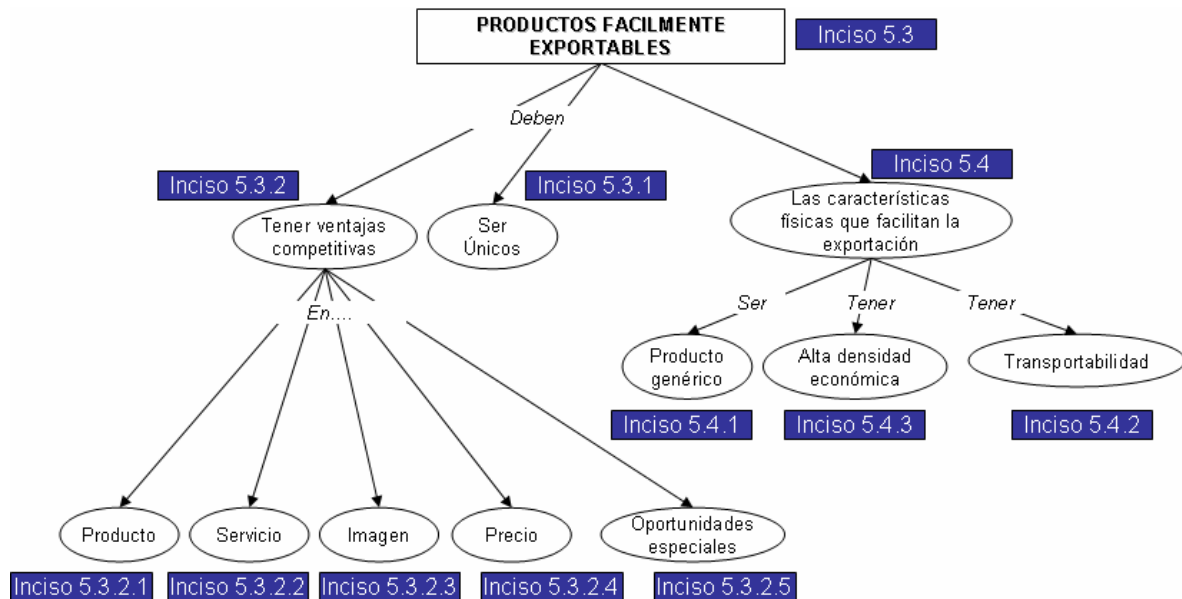
Se deben calcular muy bien los costos implicados en la actividad para evitar pérdidas.

Y se debe tener mucho cuidado para lograr que las expectativas generadas por el comprador sean iguales (o muy similares) a lo que se le va a proveer (en cuanto al producto, servicio e imagen).

Es muy importante después de establecer una visión general de lo que implica la actividad, identificar las zonas débiles que la empresa tiene y reforzarlas ANTES de iniciar, de no hacerlo, los costos de atención o servicio (por el efecto de la distancia) tendrán incrementos exponenciales, además de que numerosos problemas degradarán la relación establecida con los compradores.

CAPÍTULO 5 EVALUACIÓN DE PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN

5.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



5.2 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describirán las características que facilitan que un producto sea exportable, los elementos que se deben considerar para reforzarlo y la forma como se recomienda buscar mercados para el mismo.

5.3 TIPO DE PRODUCTOS PARA LA EXPORTACIÓN

Existen 2 motivos por los cuales se compra un producto extranjero (no local):

- **Es un producto único:** No existe en el mercado local (o no se puede conseguir) y es (o puede ser) requerido.
- **El producto es competitivo:** Lo que le permite comercializarse en el país a pesar de existir otros competidores.

Cada opción tiene sus problemas y sus oportunidades.

5.3.1 Producto Único.

Estos a su vez se subdividen en 2 tipos:

5.3.1.1 *Por sus características intrínsecas*

Son aquellos productos que por sus características **son únicos**, es el caso de películas o de una canción en particular (donde no puede haber productos iguales, sin ser piratas); **o productos con denominación de origen** como son las “guitarras de paracho” o el “tequila”.

El problema con estos productos es que principalmente son suntuarios y se requiere tener una demanda en dicho mercado que en muchos casos implica una fuerte promoción.

Adicionalmente los productos únicos pueden ser “pirateados” si existe un buen mercado, perdiendo así su ventaja intrínseca.

Y los productos de denominación de origen pueden tener competidores que oferten productos “similares”.

De cualquier manera existen muchos casos de éxito en productos de este tipo que por su nicho no representan una oportunidad interesante para competidores que puedan ofertar productos “similares” o “piratas”.

5.3.1.2 *Productos Innovadores*

Aquellos que son nuevos para el mercado internacional.

Entre las ventajas que existen es que, por tratarse de un producto nuevo no se tiene competencia y el posicionamiento de la marca (o producto) en ese mercado se facilita enormemente.

Desagradadamente en la mayor parte de los casos requieren de promoción para que sean conocidos, por lo que requieren de alianzas preferentemente con promotores o comercializadores del mercado donde se desea incidir.

De cualquier manera se debe estar consiente que conforme el mercado (la demanda) crezca, mayor será la atracción de competidores¹.

Por lo que posteriormente se deberán establecer estrategias que dificulten a competidores nuevos entrar, como tratar de disminuir el precio del producto a través de una mejora en la logística de envío de productos, mejora en la producción, establecer alianzas locales, etc.

Una vez colocado el producto en un nuevo mercado se puede intentar explorar nuevas oportunidades en mercados similares (en otras partes del mundo).

Ejemplo de este tipo de productos son el nopal, amaranto, pulque, etc.

¹ Porter M, op cit.

5.3.2 Producto Competitivo

En este rubro caen la mayor parte de los productos que se pueden exportar.

Los productos que son elegidos por ser competitivos son porque tienen alguna característica especial por la cual el mercado los elige o los puede elegir.

Los elementos distintivos son:

5.3.2.1 *Calidad en el Producto*

El producto puede tener una ventaja intrínseca buena por contar con características especiales que la extranjero le cuesta trabajo reproducir.

Las ventajas que normalmente se aprovechan en México son:

5.3.2.1.1 Posición geográfica y ventajas climáticas

La producción de frutas mexicanas, por contar con un clima excelente y la cercanía con el mar, ha permitido al estado de Veracruz volverse una de las más grandes exportadoras de este producto a nivel mundial; por ejemplo Veracruz es el principal exportador de “limón persa” en el mundo.

La distancia con el mercado extranjero es también una ventaja natural, razón por la cual han crecido de manera exponencial las maquiladoras cerca de la frontera. Generalmente se combina con alguna ventaja competitiva adicional, la más típica es el bajo costo de la mano de obra (para poder competir con empresas del mercado local).

5.3.2.1.2 Conocimientos o técnicas especiales

Desarrollar técnicas especiales que permiten generar un producto NO disponible en el mercado donde se exporta. Como son los tapetes de Temoaya, que tienen una técnica de construcción persa pero con estilos mexicanos, un producto único en el mundo.

5.3.2.1.3 Calidad de materia prima

Cuando se cuenta con insumos diferenciados que NO se pueden conseguir (o son muy costosos en el extranjero). La exportación de productos derivados del Nopal como son conservas es un buen ejemplo de ellos.

5.3.2.2 *Servicio*

Se refiere a los servicios que se dan a los productos o a los usuarios de manera complementaria al producto. Esto es particularmente difícil en los productos de exportación básicos y se presenta más en los productos de tecnología (o venta de servicios).

La empresa Kb/TEL logró incursionar en el mercado Chino con su sistema de comunicación inalámbrica punto a punto “Kb/Net” por su rápida capacidad de

adaptar el producto a características especiales en cuanto a frecuencias y protocolos utilizados en este país.²

5.3.2.3 Imagen

Productos que se identifican como buenos por la percepción que se tiene del país o de la cultura en el extranjero.

Los productos “típicos mexicanos”, como las artesanías, trabajos en madera o textiles son identificados como de buena calidad y especiales, lo que los coloca en una posición ventajosa en los mercados internacionales.

Hay que considerar que la imagen del país puede también ser un fuerte elemento inhibidor de exportaciones.

Si el país se identifica como fabricante de productos (percepción de los compradores extranjeros) “malos”; la posibilidad de exportar se reduce considerablemente (aunque el producto sea de excelente calidad) y se deberá buscar otro mercado o establecer una estrategia específica para mitigar el problema. Sin embargo es sumamente difícil modificar la percepción que se tiene de un país.

El caso del desarrollo de tecnología de punta es un buen ejemplo de esto; la empresa Kb/TEL (en sus inicios) fabricante de equipos de transmisión de datos inalámbricos. Tuvo que colocar una oficina de representación en Estados Unidos para hacer creer que el diseño de los productos era norteamericana y así poder vender el producto en el extranjero (esta estrategia tuvo éxito)³.

5.3.2.4 El precio.

Un bajo precio puede permitirnos competir en los mercados extranjeros.

Los elementos que permiten competir bajo este concepto son:

5.3.2.4.1 Bajos precios de producción

Se deben identificar los elementos que constituyen la mayor parte del costo de producción. Tener mano de obra barata no garantiza que el producto pueda competir en precio ya que los costos de materia prima, tecnología o servicios (luz, agua, teléfono, etc.) pueden ser factores que influyan en el costo de fabricación.

5.3.2.4.2 Procesos de producción integrados

Cuando el fabricante integran la producción de insumos (materia prima) necesarios, puede abaratar el producto final ya que absorbe los márgenes de ganancia que el “otro” fabricante genera cuando vende la materia prima.

5.3.2.4.3 Costos Hundidos / Alta producción potencial

² Entrevista realizada al empresario Dr. Andrés Buzo, septiembre 2005.

³ Entrevista realizada al empresario Dr. Andrés Buzo, septiembre 2005.

Cuando se tiene una gran capacidad de producir (y no se hace porque el mercado actual no lo demanda), se puede aprovechar que la venta nacional u otros mercados ya pagaron los gastos y costos fijos, y por ende la producción adicional tiene un costo marginal y puede ofertarse a precios muy competitivos.

El incremento de la producción provoca un decremento en los costos variables de los productos que se generan por el efecto de la economía de escala, lo que representa un mayor margen total en las ventas.⁴

Con el fin de mostrar el crecimiento exponencial de las ganancias, la siguiente tabla muestra un ejemplo hipotético de una empresa que produce al 30% de su capacidad y los efectos de la ganancia al incrementar su producción al 70% y 85%.

La razón de este crecimiento se deriva de aprovechar los costos fijos (hundidos) y la economía de escala generada por comprar mayor materia prima (costos variables) al producir mayor volumen.

Tabla 1: Incremento de ganancia al aprovechar la capacidad de producción y economía de escala

| | Producción Actual | Incremento Producción 1 | Incremento Producción 2 |
|--|-------------------|-------------------------|-------------------------|
| CAPACIDAD DE PRODUCCION (U) | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| VOLUMEN VENDIDO (U) | 300 | 700 | 850 |
| % DE CAPACIDAD UTILIZADA | 30% | 70% | 85% |
| VENTAS NETAS (Precio por Unidad \$1,000) | \$ 300,000 | \$ 750,000 | \$ 900,000 |
| COSTO VARIABLE POR UNIDAD (economía de escala) | \$ 600 | \$ 500 | \$ 400 |
| COSTO VARIABLE TOTAL | \$ 180,000 | \$ 350,000 | \$ 340,000 |
| CONTRIBUCION MARGINAL (ventas netas - costo variable total) | \$ 299,400 | \$ 749,500 | \$ 899,600 |
| COSTOS FIJOS | \$ 100,000 | \$ 100,000 | \$ 100,000 |
| UTILIDAD ANTES IMPUESTOS | \$ 20,000 | \$ 300,000 | \$ 460,000 |
| GANANCIA POR UNIDAD | \$ 20 | \$ 300 | \$ 460 |

5.3.2.4.4 Técnica de producción / personal o equipamiento especial

Con procesos de producción de mayor eficiencia, una gran capacitación del personal que realiza el producto o equipamiento con tecnologías que los competidores no cuentan; se puede ofertar un producto con precio menor al del mercado. Esto generalmente va relacionado al incremento de los volúmenes de producción que tiene la empresa. Normalmente esta forma de abaratar el costo de un producto requiere de investigación e inversiones que las PYMES en nuestro país no consideran importantes (o no cuentan con los recursos para hacerlo), por lo que es raro encontrarlo.

⁴ Ross, Stephen y otros. "Fundamentos de Finanzas corporativas", Mc-Graw Hill, 5ª edición, México 2001. Pág.305-313.

5.3.2.4.5 Ventajas arancelarias especiales

Contar con una ventaja arancelaria especial nos puede permitir ofertar nuestros productos a un mejor precio (y en un menor tiempo) que los de otros países competidores.

Esta ventaja puede ser temporal y NO es controlable por la empresa.

Se debe tratar de buscar otro elemento competitivo ya que éste es el elemento que la mayor parte de los competidores busca abatir y cuando estos competidores cuentan con el respaldo incondicional de sus gobiernos (caso China) son virtualmente invencibles.

Esta forma de competencia (si no se acompaña por otra característica) sólo es aconsejable en productos genéricos, donde la diferenciación no se puede dar de otra manera.

Ejemplo: Productos básicos como son azúcar, metales, frutas, verduras, etc.

5.3.2.5 Relaciones / oportunidades especiales

Cuando se tienen elementos favorables para la exportación de un producto en particular por razones estratégicas de empresarios o gobiernos.

Algunos elementos favorables pueden ser:

- Precios de transferencia especiales o diferenciados.
- Apoyos de los gobiernos extranjeros preferenciales para productos mexicanos.
- Contactos especiales con canales de distribución o promotores en el país.
- Financiamientos especiales.

Productos ecológicos o de apoyo a comunidades marginales (como el café de chapas), son ejemplo de este caso.

5.4 CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS PRODUCTOS EXPORTABLES

Los elementos físicos de los productos que se fabrican pueden jugar un papel determinante en la posibilidad de que un producto pueda o no ser exportable.

Un producto con características inapropiadas puede elevar el costo de transportación a tal grado que el mercado extranjero no esté dispuesto a pagar.

A menos de que exista una demanda insatisfecha, el costo logístico de envío del producto al mercado extranjero debe ser marginal.

Los elementos que nos permiten determinar si el producto físicamente es bueno para ser exportado son:

5.4.1 Alta densidad económica⁵

Se refiere a la relación que guarda precio / volumen y peso / distancia de un producto.

Cuando un producto tenga un mayor precio y menor peso (volumen), podrá ser desplazado a una mayor distancia.

Las joyas son productos de alta densidad ya que son de bajo tamaño y precio alto. Las piedras de granito son productos de baja densidad económica por tener un bajo precio con un alto volumen y peso.

5.4.2 Transportabilidad (fragilidad, capacidad para desarmarlo, compuestos que pierden sus propiedades al ser transportados).

Los costos también pueden estar relacionados con la transportabilidad del producto.

Productos con problemas de transportación requieren de mayor tiempo y costo, y si no son productos suntuarios (lujo) perderán mercado conforme se incrementa la distancia al mercado objeto.

Algunos elementos representativos son:

5.4.2.1 *Fragilidad física*

Productos que por sus características físicas se estropean fácilmente, ejemplo de esto son las réplicas de obras prehispánicas hechas de cerámica.

5.4.2.2 *Fragilidad química*

Productos que pierden sus propiedades por la transportación como son algunas bebidas (ejemplo: vinos).⁶

5.4.2.3 *Productos voluminosos y o pesados*

Cuando el producto es de gran tamaño (o peso) y no puede ser desmontado en partes (se incrementa en gran medida el costo de transportación); como son los muebles o la venta de mármol.

5.4.3 Producto genérico⁷

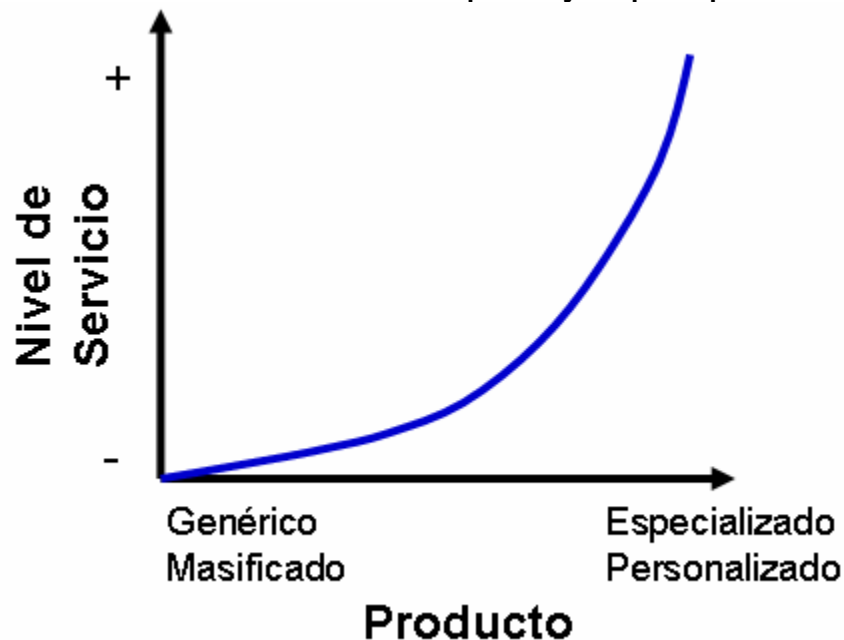
Mientras mas genérico sea el producto para el mercado externo más fácil será comercializar masivamente.

⁵ “Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión”, Nacional Financiera, Dirección de Capacitación Técnica, 1ra edición, 9ª reimpresión, México, 2001. Pag. 20.

⁶ Entrevista con empresario Jose Antonio Ochelli, 2005.

⁷ Entrevista con el Ing. Ricardo Reta, accionista y gerente general de la empresa “Plásticos y Moldes Especializados S.A. de C.V.”, Julio, 2005.

Diagrama 1: Relación entre el nivel de servicio requerido y el tipo de producto⁸



Productos personalizados (o customizados) a las necesidades de cada cliente están en una abierta desventaja en mercados pueden ser producidos localmente.

Cada pedido involucra tener a un representante de la empresa localmente, enviar los requerimientos al país de origen, fabricar el producto, enviarlo al mercado extranjero y (en muchos casos) instalarlo. Cualquier adecuación implicará tener un centro de servicio en el lugar o reiniciar el proceso nuevamente. Esto genera costos altos y largos tiempos de entrega.

Si existe un productor local (o más cercano), tendrá una ventaja natural contra nuestros productos.

Ejemplo de este tipo de productos son productos de plástico inyectado (envases, tapas, productos farmacéuticos, etc.) con alta diversidad, en los que las empresas chinas no han podido competir en nuestro país debido a los largos tiempos de entrega y poco nivel de servicio para atender cambios de último momento, soporte y asesoría que el cliente demanda⁹.

5.5 CONCLUSIONES

Para determinar si un producto se exporta o no se debe identificar:

⁸ Documentación del curso de capacitación para consultores PYME, JAICA-CANACINTRA 2005, área mercadotecnia, pag. 14.

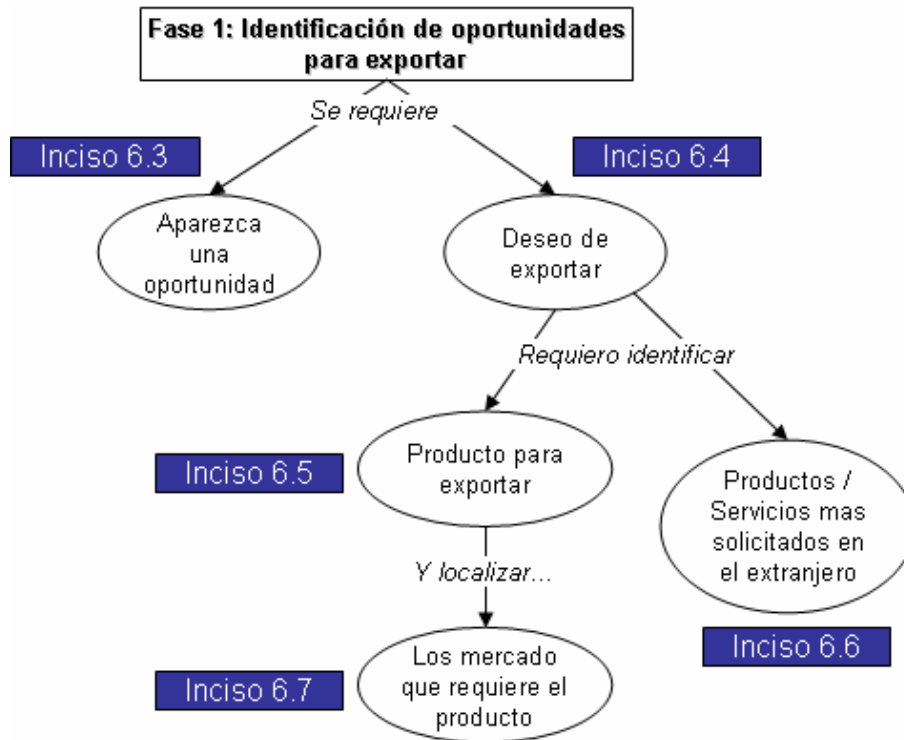
⁹ Conforme comento en entrevista el Ing. Ricardo Reta Praiz, accionista y gerente general de la empresa "Plásticos y Moldes Especializados S.A. de C.V."

- La complejidad que implica la venta; es decir el grado de adecuación que el producto debe sufrir para lograr adecuarlo a las necesidades del cliente. Mientras mayor sea el grado de adecuación (o especificación) mayor inversión implicará (como en el caso de la tecnología) y DEBE generar mayores márgenes de ganancia.
Como referencia, una empresa de tecnología de telecomunicaciones en USA no vence ningún producto del que tenga un margen de venta inferior al 42% de sus costos de producción; y cada solución está en el orden de 50,000 USD. Se deberá tomar en cuenta los costos de soporte y servicios que implicarán la venta.
- Los requerimientos de producción en cuanto a volumen, tiempos de entrega, etc.
- Las implicaciones adicionales por garantías, responsabilidad en daños a terceros, etc. Dependiendo de la legislación de cada país y de sus leyes puede tener un gran impacto que implique una transformación en la calidad del producto.
- El volumen/peso vs los márgenes de ganancia que generarán. Para productos muy voluminosos y con poco margen de ganancia, los costos de transportación y logística pueden hacer inviable un proyecto de exportación.
- En casos que se desee exportar un producto que la empresa fabrique/provea, deberá identificar inicialmente el grado de complejidad que involucrar dicha venta.
- El grado de competencia y de reacción que tienen los competidores locales. Si se tienen amplios márgenes de ganancia en fabricantes locales la posibilidad de incursionar en ese mercado es prácticamente nula ya que ellos bajarán sus precios al grado que un exportador (solo por los costos de envío) no logrará hacerlo.

Por lo que, si se tiene una paleta de productos a exportar, se deberá iniciar el proceso utilizando aquel producto que por facilidad tenga las mayores ventajas competitivas. De no ser así se deberen analizar los impactos y riesgos que implica la exportación de un producto con pocas capacidades diferenciadoras, a través del método general que se describió en el capítulo anterior y que se detalla en los capítulos subsiguientes.

CAPÍTULO 6 FASE 1: IDENTIFICACIÓN

6.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



6.2 INTRODUCCIÓN

Como ya se definió en el capítulo anterior, la exportación puede ser generada por una oportunidad o una búsqueda (ya sea porque se cuenta con un buen producto o porque se desea exportar “lo que sea”).

Estas alternativas no son excluyentes y en este capítulo se mostrarán complementariamente, buscando que el lector conozca ambas estrategias y así pueda incrementar la posibilidad de iniciar una exportación exitosa.

6.3 TENGO CONTACTOS EN EL EXTRANJERO

En el caso de que un comprador interesado se aproxime a uno, se deberá identificar el interés real que tiene para comprar nuestro producto y el volumen que solicita.

Se recomienda así mismo tratar de identificar los volúmenes futuros y si existen compradores similares en la zona (país) donde esta dicho comprador.

6.4 DESEO EXPORTAR

Como ya se vio el elemento básico para iniciar un proyecto de exportación es considerar dicha actividad como alternativa. Si el empresario PYME no la considera como tal, aunque tenga las características potenciales para exportar NO podrá hacerlo.

En las investigaciones realizadas por la subsecretaría de desarrollo de la pequeña y mediana empresa se ha identificado como principal problema para el inicio de exportaciones que las PYMES normalmente SOLO se concentran en abastecer mercados locales¹.

6.5 TENGO UN PRODUCTO COMPETITIVO

Antes de iniciar la búsqueda de alternativas se debe identificar el producto que se desearía exportar.

Se recomienda buscar opciones para un producto que se identifique en el mercado local como competitivo.

En esta definición se debe tratar de especificar el producto en términos genéricos, esto permitirá mantener una suficiente flexibilidad para identificar las distintas demandas existentes y sobre cada una en particular determinar sus necesidades específicas.

Por ejemplo si la empresa fabrica equipos inalámbricos y alámbricos para la transferencia de datos, se recomienda buscar de manera genérica nichos o mercados que busquen equipos de telecomunicaciones. Posteriormente con los resultados obtenidos se deberá buscar las mejores opciones de exportación.

6.6 IDENTIFICO NECESIDADES DEL EXTRANJERO

En el caso de que se quiera promover “cualquier producto” para el extranjero, se recomienda se busquen productos en los que mas experiencia se tenga y se definan mercados que tengan ventajas naturales.

Los parámetros que se deben buscar son:

- Identificar productos que puedan ser obtenidos fácilmente por la empresa y de los que se sepa se cumplan con los requerimientos (calidad, precio, cantidad, tiempos de entrega, permisos, etc.) exigidos por el mercado exterior.
- Identificar mercados que tengan una alta necesidad de un producto en particular.
- Identificar países tengan acuerdos comerciales con México que faciliten la comercialización de productos.
- Buscar mercados lo más posiblemente cercanos a México (lo que facilitará mantener una buena atención a los clientes, las entregas y el servicio proveído).

Si se tiene especificado algún producto se recomienda utilizar la metodología descrita en el inciso “Buscando...Donde exportar”, para determinar el mercado óptimo para su venta.

¹ Ver S/A, “Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002” Marzo 2003,

6.7 BUSCANDO.... DONDE EXPORTAR....

Cuando no se cuenta con una solicitud específica, para iniciar la exportación de un producto, lo más sencillo es identificar dónde se requiere.

Algunos autores recomiendan iniciar un análisis PEST² (identificación de los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos) para los países donde se quiere exportar, pero las PYMES no cuentan con el tiempo y recursos necesarios para hacer esta búsqueda; y considerando que existen más de 200 países, es muy probable que muchas oportunidades se pierdan.

Recomiendo (en primera instancia) seguir la mejor práctica sugerida por Bancomext³:

6.7.1 Identificación de Mercados

Buscar los mercados que tengan:

- 1ª opción) Ventajas arancelarias
- 2ª opción) Cercanía geográfica

No dispersarse al identificar el mercado que ofrezca:

- 1. Mejores perspectivas de venta.
- 2. Menores riesgos comerciales.
- 3. Exijan los menores gastos de iniciación.

Para identificar los mercados que demandan el producto se recomienda:

- 1. Identificar el producto de acuerdo a la clasificación arancelaria: Esto se puede hacer:
 - a. Consultándolo en Internet: <http://www.trademap.org/#> .
 - b. Acudiendo a Bancomext o a otra institución de apoyo a la exportación.

² Ver: Sulser Valdéz Rosario A. Pedrosa Escandón, José E. "Exportación Efectiva", Editorial ISEF, 1ª Edición, México 2004.Pag.69-85.

³ Ver "Guía básica del Exportador" 2005, Bancomext, pag. 22-25.

Ilustración 1: Pantalla de "World Trade" donde se pueden identificar los códigos de producto.



2. Consultar la información estadística de comercio exterior de México en forma:
 - a. Anual acumulada y mensual
 - b. Por valor y volumen.
 - c. País de origen y/o destino
 - d. Por fracción arancelaria.

Ilustración 2: Detalle de la pantalla de Worl Trade para identificar demanda de limones.

World importers of Lemons

List of importers for the selected product in 1999
Product : 080530 Lemons and limes, fresh or dried

| Importers | Value imported in 1999, in US\$ thousand | Quantity imported in 1999 | Quantity unit | Unit value (US\$/unit) | Annual growth in value between 1995-1999, % | Annual growth in quantity between 1995-1999, % | Share in world imports, % | Information on tariff and non-tariff barriers |
|--------------------------|--|---------------------------|---------------|------------------------|---|--|---------------------------|---|
| World estimation | 886,490 | 1,434,004 | Tons | 618 | 2 | 9 | 100 | |
| Japan | 126,304 | 84,697 | Tons | 1,493 | -2 | -3 | 14 | INTB |
| Germany | 95,379 | 133,219 | Tons | 716 | -7 | -1 | 11 | INTB |
| France | 90,348 | 122,801 | Tons | 736 | -7 | | 10 | INTB |
| United States of America | 73,462 | 179,245 | Tons | 410 | 90 | 92 | 8 | INTB |
| Netherlands | 58,636 | 90,389 | Tons | 649 | -2 | 4 | 7 | INTB |
| United Kingdom | 49,023 | 71,959 | Tons | 681 | -1 | | | |
| Italy | 47,130 | 66,759 | Tons | 706 | 27 | | | |
| Poland | 43,795 | 93,578 | Tons | 468 | 25 | 7 | 5 | INTB |
| Canada | 29,253 | 44,689 | Tons | 656 | 7 | 6 | 3 | INTB |
| Russian Federation | 26,261 | 91,758 | Tons | 286 | -11 | 7 | 3 | INTB |
| Saudi Arabia | 25,788 | 62,601 | Tons | 401 | 18 | 16 | 3 | INTB |
| Spain | 23,159 | 32,861 | Tons | 705 | 6 | 12 | 2 | INTB |
| Belgium | 22,951 | 31,707 | Tons | 724 | | | | |

Annotations in the image: 'Markets' points to the 'Importers' column; 'Value' points to the 'Value imported in 1999' column; 'Quantity' points to the 'Quantity imported in 1999' column; 'Global market share' points to the 'Share in world imports' column; 'Tariff and Non-Tariff Barriers' points to the 'Information on tariff and non-tariff barriers' column.

Esta información también puede ser obtenida en Internet (de la misma página), pero el costo de esta información por este medio es mucho mayor que hacerlo vía Bancomext.

3. Identificar las mejores opciones del producto

Para esto se debe especificar los mejores mercados a través del siguiente procedimiento:

- a) **Identificar los mercados que mayormente han importado y jerarquizarlos:** Con esto se identificará cuál mercado consume mayormente el producto.
- b) **Identificar los mercados en crecimiento y jerarquizarlos:** De esta manera se determinará en qué mercado podemos tener mayor opción de permanencia y crecimiento (los mercados que no crecen o decrecen tienen gran problema de entrada ya que los proveedores que los abastecen NO estarán dispuestos a mermar sus volúmenes de venta a causa de la entrada de un nuevo fabricante⁴).
- c) **Identificar el precio que el mercado esta pagando por el producto y jerarquizarlos:** Se requiere determinar el precio del producto contra el costo del fabricante. Mientras mayor sea la diferencia, la ganancia será mejor (además de tener un mejor margen para absorber los costos de logística de exportación y competencia de precios).
- d) **Establecer una valorización de cada uno de los elementos para poder determinar cual de las opciones es la mejor.** Con el fin de determinar la mejor opción se recomienda asignar un valor a cada una de ellas y jerarquizarlas a través de un esquema de valorización⁵.

Con el fin de mostrar como hacerlo, anexo se ilustra un ejemplo (extraído de la “Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext).

Supongamos que el fabricante mexicano (en el año 2004) tiene un producto tipo “X” y consultando la información de exportación obtuvo los siguientes datos:

| País | Valor de Importación | | Volúmen (Kg) |
|----------------|----------------------|---------|--------------|
| | 2003 | 2004 | 2004 |
| Italia | 402,000 | 417,000 | 53,373 |
| Brasil | 418,000 | 280,000 | 29,386 |
| Chile | 219,000 | 377,000 | 18,416 |
| Colombia | 94,000 | 73,000 | 5,040 |
| Canada | 357,000 | 392,000 | 23,660 |
| Estados Unidos | 617,000 | 626,000 | 57,568 |

⁴ Porter M., “Competitive Strategy por analysing Industries and Competitors”, 1980, New York: The free press, pag. 3-17.

⁵ Para ver un ejemplo sencillo de valorización ver: Kepner Charles y Tregore, Benjamín, “El nuevo directivo racional”, Ed. Princeton Research Press, , México 2002. Pag: 83-92. Otros métodos de jerarquización se pueden ver en: De las Nieves Sanchez, Gabriel. “Técnicas participativas para la planeación”, Ed. Fundación ICA, México, 2003, www.fundación-ica.org.mx .

Con esta información se deberá identificar siguientes elementos:

- Mercados que mayormente han exportado.
- Mercados en crecimiento.
- Precio del producto al que el mercado compra

| País | Exportación (2004) | Crecimiento (de 2003 a 2004) | Precio del producto. |
|----------------|--------------------|------------------------------|----------------------|
| Italia | 417,000 | 3.73% | 8 |
| Brasil | 280,000 | -33.01% | 10 |
| Chile | 377,000 | 72.15% | 20 |
| Colombia | 73,000 | -22.34% | 14 |
| Canada | 392,000 | 9.80% | 17 |
| Estados Unidos | 626,000 | 1.46% | 11 |

$$\text{Nota: Crecimiento} = \left(\frac{\text{importaciones}_{\text{año}_{\text{actual}}}}{\text{importaciones}_{\text{año}_{\text{pasado}}} - 1 \right) \times 100$$

$$\text{Precio} = \frac{\text{Ventas totales del año actual [valor de la importación]}}{\text{Volumen del producto (cantidad)}}$$

Una vez obtenida la información de cada elemento se jerarquiza. Por tratarse de 6 países preseleccionados, se ordenarán asignando un valor de 6 a la mejor opción y 1 a la peor.

Bancomext recomienda asignar un valor de importancia igual a todos, por lo que en el ejemplo la importancia de cada elemento será igual (se multiplicarán por 1). Si para algún empresario una característica tiene mayor importancia que otra, se deberá incrementar dicho valor (alta importancia asignarle un valor de 3, intermedia 2 y baja 1).

Los resultados obtenidos de este ejemplo serían:

| País | Exportación (2004) | | | Crecimiento (de 2003 a 2004) | | | Precio del producto. | | | VALOR TOTAL |
|----------------|--------------------|-------------|-------|------------------------------|-------------|-------|----------------------|-------------|-------|-------------|
| | Lugar | Importancia | TOTAL | Lugar | Importancia | TOTAL | Lugar | Importancia | TOTAL | |
| Italia | 5 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Brasil | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| Chile | 3 | 1 | 3 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 6 | 15 |
| Colombia | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 7 |
| Canada | 4 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 14 |
| Estados Unidos | 6 | 1 | 6 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 12 |

Por lo que en orden de importancia tenemos:

| País | Importancia |
|-----------------------|--------------------|
| Chile | 15 |
| Canada | 14 |
| Estados Unidos | 12 |
| Italia | 10 |
| Colombia | 7 |
| Brasil | 5 |

De estos países se seleccionan los primeros 3 (máximo 5) y realizar un estudio a detalle de sus mercados, a través de los siguientes análisis:

6.7.2 Análisis del entorno

Este análisis permite identificar factores que usualmente están mas allá del control de la compañía y que pueden ser amenazas; en este caso como una metodología apropiada para comparar ampliamente los distintos entornos, recomiendo utilizar el análisis PEST (PEST Analysis, en inglés), requiere un poco de tiempo pero acotadas las oportunidades a no mas de 5 es fácil realizarlo.

El análisis PEST mide los mercados, a diferencia del FODA (SWOT, en inglés) que se concentra en identificar las oportunidades para una unidad de negocios.

En este análisis se deben investigar los siguientes elementos⁶:

6.7.2.1 Entorno Político

- Tipo de gobierno y estabilidad política
- Políticas de gobierno
- Legislación actual del mercado objeto
- Futuros cambios en la legislación
- Relaciones internacionales
- Elementos y procesos regulatorios
- Elementos ecológicos y ambientales
- Apoyos gubernamentales
- Grupos del sector para el producto exportable que podrán cabildear o presionar
- Grupos internacionales de presión

6.7.2.2 Económicas

- Situación económica del país y tendencias (PIB, Ingreso per cápita, polarización, riqueza, inflación, balanza comercial, devaluación)
- Impuestos específicos para el producto que se piensa ofertar
- Temas de estacionalidad y clima
- Factores industriales específicos
- Rutas de comercio y distribución
- Elementos que influyen en el cliente y usuario final del producto

⁶ <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>, 25 de Abril 2005.
<http://www.netmba.com/strategy/pest/>, 25 de Abril 2005.

- Intereses y tipos de cambio

6.7.2.3 Sociales

- Tendencias en estilo de vida
- Demografía
- Actitudes y opiniones de los consumidores
- Medios vistos
- Cambios en la ley que afecten socialmente
- Marcas y compañías.
- Patrones de consumo
- Moda y modelos (referencias) aceptadas
- Eventos mas importantes e influencias
- Acceso a compras y tendencias.
- Factores étnicos y religiosos
- Promoción y publicidad.

6.7.2.4 Tecnológicas

- Desarrollo de tecnologías competidoras
- Soporte a la investigación
- Tendencias dependientes y/o asociadas
- Madurez de la tecnología
- Capacidad y madurez de la tecnología
- Legislación tecnológica
- Potencial innovativo
- Acceso tecnológico, licencias y patentes
- Temas relacionados a la propiedad intelectual y patentes

En caso de que algún elemento no aplique para el producto, se recomienda simplemente omitirlo; pero el análisis se debe hacer comparando LOS MISMOS elementos en TODOS los casos.

La información que en muchos casos proviene de los países es deliberadamente incorrecta, por lo que se recomienda comparar los datos con organizaciones neutrales como son:

- Naciones Unidas (ONU)
- Banco Mundial (BM)
- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Banco Interamericano de desarrollo (BID)
- Información de países de la CIA
- Almanagues
- Cualquier otra fuente que permita encontrar información estadística de los países seleccionados.

6.7.3 Análisis del producto

Este análisis nos permitirá identificar los intereses y gustos que se tienen en ese mercado y los competidores con los que nos enfrentaremos; nos permitirá conocer los

requerimientos de adecuación que nuestro producto (servicio) deberá tener para venderse de manera exitosa en ese mercado.

Los elementos mínimos que debe tener son:

- Competencia local del producto
- Cifras de comercio del producto
- Tendencias (gustos, modas, preferencias, costumbres, productos sustitutos, etc.)
- Canales de distribución
- Importadores potenciales
- Precios locales del producto

Para complementar la investigación general de los mercados potenciales, se deben identificar los requerimientos técnicos que están involucrados en cada uno de los países y que pueden tener gran repercusión en los costos, tiempos de envío y adecuaciones técnicas y de calidad requeridas para la exportación del producto.

Los elementos que deberán ser considerados son:

- Fracción arancelaria del producto (la identificación universal del producto para pago de impuestos por importación en el mundo); esta se puede obtener a través de: Agente Aduanal; BANCOMEXT, Oficina de Orientación al Contribuyente en Asesoría en Comercio Exterior de la SHCP.
- Identificar si en los mercados meta (y con el producto que pretendemos exportar) se tienen beneficios arancelarios especiales o condiciones de acceso especiales derivados de acuerdos (o tratados) comerciales.
- Documentos y trámites involucrados en el proceso de exportación
- Determinar las regulaciones adicionales para la exportación del producto (técnicas, de seguridad, etiquetado, ecológicas, etc.).
- Determinar el medio de transporte más adecuado
- Definir el precio del producto para el mercado donde se exporte

6.7.4 Acceso al mercado

Corresponde a identificar quién del mercado objetivo está comprando el producto que fabricamos. Este es el elemento más importante de todo el proceso de investigación porque establece de manera real la oportunidad de venta del producto.

Para identificar a un cliente potencial, Bancomext recomienda las siguientes opciones:

- Consultar las demandas de productos mexicanos que detectan las consejerías comerciales y dan a conocer a través de export@net (<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=4021&document=4045>), publicados en las revistas de negocios internacionales, Bancomext y revistas especializadas por ramo.

- Participar en ferias internacionales como visitante y/o expositor (*para ver detalles ver descripción de ferias al principio de este capítulo*).
- Acudir a los programas de fomento a la conversión, como son los Eurocentros de negocios.
- Consultar directamente las demandas en las Cámaras de comercio y representaciones diplomáticas o comerciales.

En esencia lo que se requiere, es exponerse al mercado identificado y buscar de manera sistemática las oportunidades.

Esta labor puede ser difícil y en muchos casos implica tener asignado de manera permanente a un promotor o vendedor.

En el ingreso a nuevos mercados se tiene que estar abierto a considerar cualquier alternativa de exportación (ver Canales de distribución).

Se recomienda que el promotor del producto sea alguien originario de los mercados donde se desea exportar (o lo conozca muy bien) y es recomendable que viva (o trabaje) en dicho lugar.

El proceso entre la identificación de los primeros clientes en el extranjero y el cierre de la primera venta puede llegar a durar mas de un año, por lo que se tiene que estar preparado para mantener una inversión de búsqueda a mediano o largo plazo.⁷

El tener a alguien concretamente que pueda adquirir el producto representa la oportunidad real de exportar, por lo que a diferencia de lo que recomienda Bancomext y con base en las entrevistas que se han tenido con los empresarios, si la oportunidad aparece sin planear o en un país que no es el óptimo, la estrategia correcta correspondería en iniciar la exportación en dicho mercado y no en el identificado por nuestro análisis.

Posteriormente se requerirá solidificar las ventas en el extranjero y se deberá realizar la investigación de mercados óptimos (aprovechando la experiencia derivada de la primera exportación).

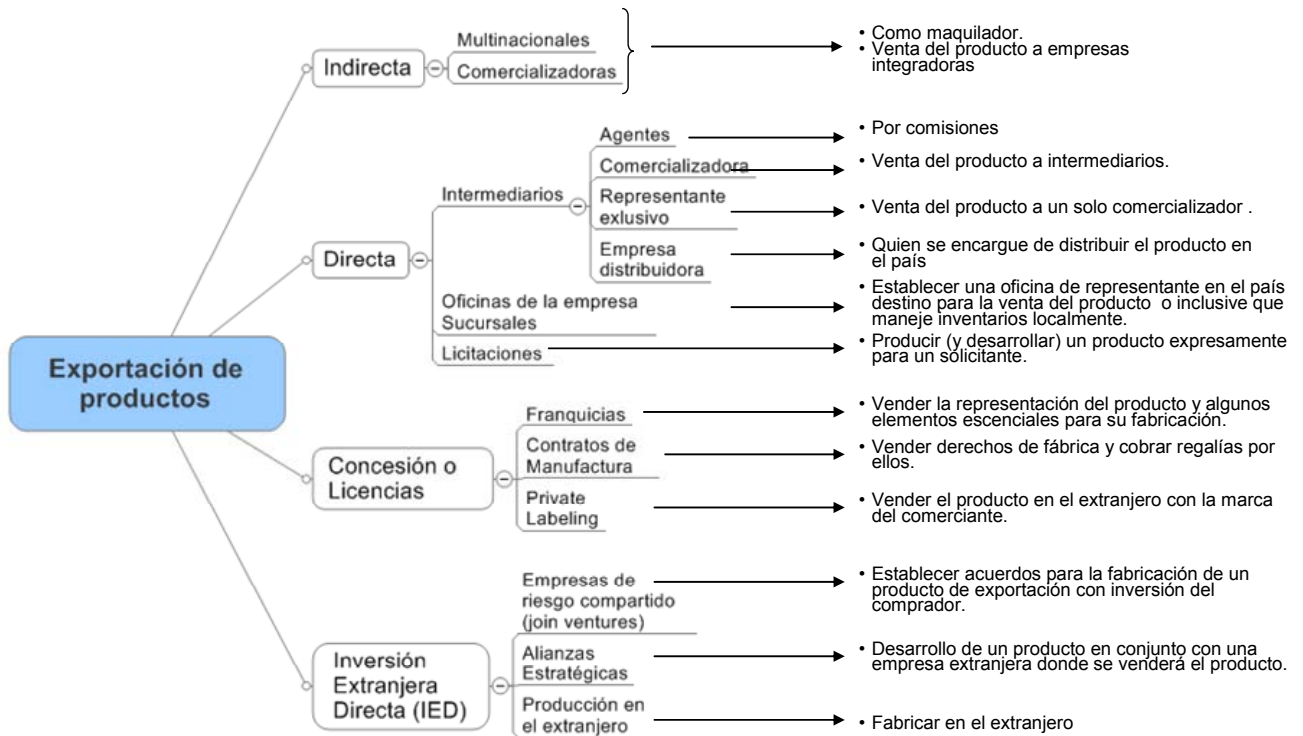
6.7.5 Canales de distribución

Realizando un cruce entre las recomendaciones que hacen Bancomext⁸ y Sulser Rosario en su libro "Exportación Efectiva"⁹ podemos identificar que las maneras como se puede llevar el producto a un mercado extranjero son:

⁷ Entrevista con Miguel Angel Pazos, dueño y director de la empresa "Krona de México" (fabricante y exportador de capacitores) , realizada el 23 de febrero 2006.

⁸ Op cit, "Guía básica del Exportador".

⁹ Sulser Valdéz Rosario A. Pedrosa Escandón, José E. "Exportación Efectiva", Editorial ISEF, 1ª Edición, México 2004.



Generalmente, para las pequeñas empresas, la alternativa inicial es a través de comercializadores (brokers) desde el país de origen o en el extranjero, lo que tiene la gran desventaja de perder un margen amplio de las ganancias (que es absorbido por el broker).

Además una vez que la exportación se solidifica, es muy difícil quitarse de en medio al broker, por lo que algunos empresarios recomiendan mejor establecer la relación directamente (utilizando un representante de la empresa)¹⁰.

6.8 CONCLUSIONES

En esta fase para los casos en que no se tenga identificado un comprador particular, se busca desarrollar una estrategia para que el empresario PYME pueda determinar un mercado óptimo donde promocionar su(s) producto(s) ó servicio(s). Tratando de seleccionar aquel que ofrezca la mejor posibilidad de desarrollo.

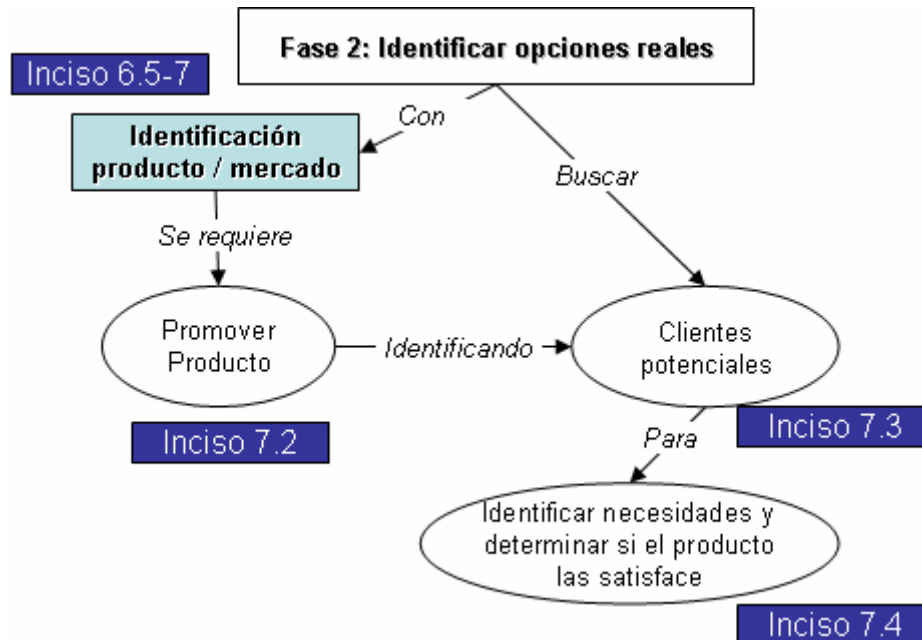
Con esto el fabricante puede concentrar sus esfuerzos en diseñar una estrategia específica (para dicho mercado) que incremente la posibilidad de éxito.

En los casos en que se cuente con un interesado en esta parte se deberá esbozar sus características y su capacidad de compra.

¹⁰ Entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa “Latisart” exportadora de productos de obsidiana.

CAPÍTULO 7 FASE 2 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN

7.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



7.2 PROMOCIÓN DE PRODUCTOS¹

Como parte de las primeras acciones para iniciar una exportación, es que la empresa cuente con medios para que el comercio internacional la conozca.

Existen distintas formas de promocionarse pero básicamente para una empresa PYME (que muchas veces cuenta con escaso capital) debe considerar al menos 2 elementos básicos.

7.2.1 Tener una página WEB

Una página WEB permite que compradores potenciales (nacionales e internacionales) conozcan a la empresa y a los productos que se fabrican. Además de ser una forma de darle profesionalismo e imagen a su empresa.

Los costos de dicha página son relativamente bajos.

Ya que representará la imagen de la empresa, se debe hacer un diseño que muestre al menos los siguientes elementos:

- **Contenido adecuado:**

¹ Este inciso fue obtenido principalmente de la entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa Latisart exportadora de productos de obsidiana.

Descripción de la empresa: Donde se muestre lo que la empresa es, una reseña breve de sus logros, certificaciones, clientes o casos de éxito y dónde se localiza.

Lista de productos que fabrica. Una manera cómoda, es preparar una ficha técnica por productos con una imagen y donde se especifiquen TODAS las características técnicas (peso, tamaño, etc.), de producción (tiempo de entrega) y comerciales (precio) particulares al producto.

Forma de contactar a la empresa: Debe existir una manera fácil de localizar a la empresa vía email, teléfono, fax y correo. Se recomienda siempre poner el nombre de un responsable para atender cualquier solicitud.

- **Fácil Navegación**
La página debe ser sencilla en el manejo (muy intuitiva).
- **Diseño**
Como representa la imagen de la empresa para el visitante, se recomienda que sea diseñada por un profesional.
- **Accesibilidad**
Es fundamental para su publicación, la contratación de servicios que estén en línea de manera permanente y si interrupciones o caídas.
El acceso debe ser rápido.
Se recomienda que el proveedor a quien se contrate, garantice que dicha página sea publicada e identificada por los principales buscadores del mundo (google, yahoo, altavista, etc.)
- **Idioma**
Como la página estará disponible internacionalmente, es importante que (al menos) muestre su contenido en español e inglés.

***Nota:** Una página WEB debe estar en constante mantenimiento para adecuarla a requerimientos de los clientes y/o desarrollar nuevas funcionalidades que promueva el interés del visitante, facilite la navegación, y mantenga actualizados los productos (o servicios) que se ofrecen.²*

7.2.2 Ferias

Otra manera de promocionarse, es a través de la participación en ferias, considerando el caso de promoción sin tener especificado un mercado objeto se recomienda participar en ferias nacionales o en las de mayor representatividad internacional.

Participar en la feria permite:

- **Identificación de clientes:** Oportunidades reales para la venta del producto internacionalmente.

² Capacitación en línea Bancomext, curso "TECNOLOGÍA Y DISEÑO EN LA EXPORTACIÓN", <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso9/contenido9/9-09c.htm>, 1 Octubre 2006.

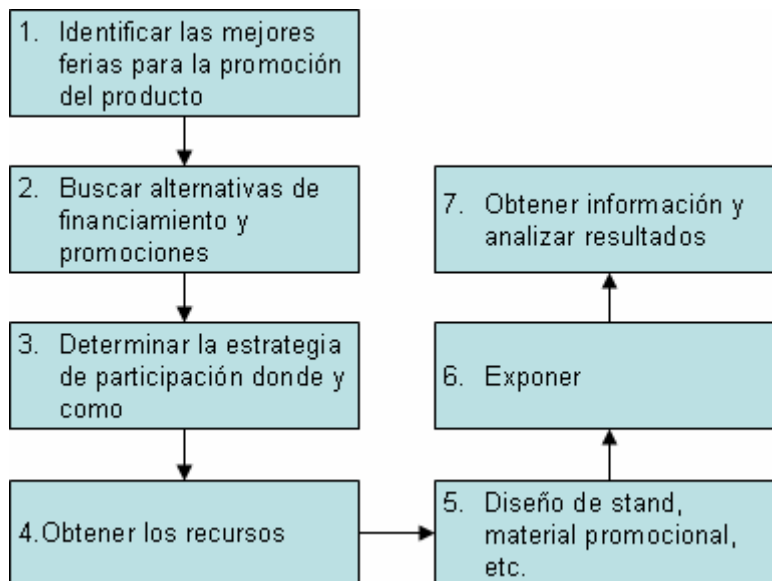
- **Identificación de oportunidades por fabricación de productos similares:** Identificar lo que el mercado busca a través de comentarios o búsqueda de clientes y participantes de la feria.
- **Identificación de promotores de productos:** en muchos casos el hecho de exponerse en ferias, da lugar a que personas interesadas en la comercialización se acerquen para ver si pueden fungir como promotores del producto. Si embargo se les deben evaluar antes de aceptarlos.
- **Identificación de fabricantes afines:** Las ferias también es un excelente lugar para identificar a quienes fabrican productos similares. Esto no sólo se debe interpretar como identificar a los competidores; en muchos casos, es fundamental tener conocimiento de fabricantes que ofrezcan buena calidad y que puedan apoyar para la producción de grandes volúmenes.

En una primera fase se puede participar como visitante, pero de cualquier manera hay que contemplar la necesidad de ser expositor para tener mucha mayor presencia.

Para identificar las mejores ferias se recomienda contactar a Bancomext.

Para la obtención de mejores tarifas, Bancomext, Nafinsa y la Secretaría de Economía crearon planes de promoción para PYMES con financiamiento o precios preferenciales en la renta del lugar.

El plan recomendado es el siguiente:



NOTA: El resultado de la promoción en ferias es a mediano o largo plazo por lo que no se deben crear falsas expectativas de éxito inmediato.

Durante el transcurso de la feria, se deberá recopilar y clasificar toda la información que se obtenga de interesados y posteriormente darle seguimiento.

7.2.3 Otros

Otras alternativas de bajo costo que puedes ser implementadas son las siguientes:

- Promoción de la empresa y productos en cámaras de comercio de distintos países.
- Anunciarse en revistas de comercio internacional o especializadas.

Adicionalmente existen un sin número de formas de publicitarse que requerirían de una asesoría profesional e implicarían costos mucho mayores.

7.3 IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES

Existen 2 tipos de clientes se pueden identificar durante la promoción del producto:

1. **INDIRECTOS: Broker, empresa o representante externo**: Este tipo de clientes normalmente son los mas fáciles de identificar ya que ellos mismos se mantienen en la búsqueda de productos que ofrecer a sus compradores.

Para productos básicos o genéricos esta manera representa la forma mas sencilla de ingresar a los mercados internacionales ya que normalmente los broker ya cuentan con acuerdos con compradores y en muchos casos inclusive coordinan toda la logística para hacer llegar el producto al mercado internacional.

En el caso de productos especializados o alta complejidad SOLO es posible utilizar a intermediarios si se tiene acceso directo al consumidor final para poder identificar las necesidades específicas del mismo.

Normalmente dichos compradores indirectos pueden ser localizados a través de recomendaciones de las cámaras específicas del producto que se fabrica, BANCOMEX, por las entidades del país (embajadas, consulados y/o cámaras de comercio), en las ferias o expos (donde normalmente buscan productos para promover).

Cuando se oferte una representación del producto en el extranjero, es recomendable buscar referencias de los mismos para tener mayor certidumbre en su capacidad y profesionalismo.

Así mismo se recomienda establecer condiciones de temporalidad en la asignación del producto para garantizar opciones de salida en el caso de que no puedan promover exitosamente el producto.

2. **DIRECTOS: Comprador final, distribuidor**: Normalmente este tipo de clientes es mas difícil de contactar (que los indirectos), se puede buscar a través de los mismos canales que los compradores indirectos pero en

muchos casos (principalmente en la venta de productos especializados o complejos) solo se puede establecer una relación comercial con ellos cuando se les visita directamente o se participa en ferias o eventos locales (en donde se encuentran).

La gran ventaja que se tiene con esta opción es el incremento en los márgenes de ganancia y que, teniendo una comunicación directa, se puede entender mejor sus necesidades y futuras adecuaciones.

En estos casos los elementos complementarios (que llegan a ser determinantes para una relación comercial a largo plazo) como son los tiempos de entrega, el lugar, servicio comprometido, etc.; están en control directo del fabricante y por lo tanto se pueden mantener mejor en los niveles requeridos por el comprador.

7.4 IDENTIFICAR DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Una vez identificados los clientes potenciales, ya sea a través de las ferias o por los contactos arriba mencionados se les deberá de contactar uno por uno para determinar si realmente las necesidades que tienen pueden ser satisfechas por el producto / servicio que la PYME oferta.

Se recomienda tener un contacto directo por primera vez con el comprador, esta es la mejor forma de recibir retroalimentación precisa, permitiendo aclarar puntos de confusión, ambigüedad y evitar problemas de entendimiento.³

En la promoción de un producto se debe considerar la estrategia del embudo: establecer contacto con la mayor cantidad de clientes potenciales posibles sabiendo que SOLO unos cuantos serán con los que podremos establecer relaciones comerciales⁴.

El proceso recomendado es el siguiente:

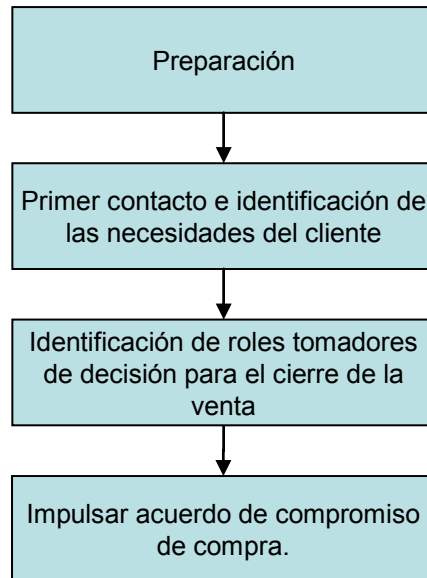
7.4.1 Proceso

Diagrama 1: Proceso para desarrollo del cliente e identificación de sus necesidades⁵

³ Geroge, Jennifer, Jones Gareth R. „Contemporary Management“. Editorial McGraw-Hill, 4a Edición, 2006, N.Y, USA. Paginas 419-420.

⁴ Millar, Robert ; Herman, Stephen, “Strategic Selling”, Ed. Warner Books, 1985, NY, USA. Páginas 62-63.

⁵ Ibidem. Integrando en un proceso las mejores prácticas descritas en el libro.



7.4.1.1 Preparación

En esta etapa se debe establecer claramente lo que se desea obtener en la primera visita.

Se debe investigar un poco sobre el cliente y sus características, lo que permitirá conocer el tipo de necesidades que tiene y poder enfocar mejor los productos a su solución. Se recomienda a si mismo (si es posible) tratar de identificar el perfil del cliente y el tipo de relaciones que ha establecido con otros proveedores; en muchos casos esto es determinante para evitar involucrarnos con clientes u organizaciones que solo nos generarán problemas y pérdidas.

Se debe hacer una lista de preguntas claves que le tendremos que hacer al cliente para poder determinar sus necesidades.

Identificando el tipo de comprador y sus probables necesidades es muy importante preparar el material que se le dará al cliente ANTES de la junta (así como muestras, si son requeridas).

Se debe tratar de hacer MUY EFICIENTE la visita al cliente ya que por encontrarse en el extranjero implica altos costos.

En dado caso de que no se conozca bien la cultura del comprador se recomienda tener (de ser posible) un representante (perteneciente a la cultura donde comprador) que nos acompañe o sea él quién realice la visita, esto facilitará el establecer canales de comunicación

claros que facilitarán la venta. La gente tiende a abrirse más en una operación comercial (o negociación) con gente de su mismo tipo.⁶

De no ser posible se recomienda conocer al menos las características culturales del (de los) cliente(s) potencial(es) al que visitaremos.

Bancomext ofrece estudios completos sobre las características culturales, ética, tradiciones, etc. que deben ser tomadas en cuenta cuando uno establece contacto con un comprador extranjero.

Si se requiere conocer más sobre la cultura del país donde se requiere hacer negocios se puede consultar distintas bibliografías referidas en:

<http://www.lib.washington.edu/business/guides/bc.html>

O bien entrar a distintas páginas de Internet

<http://www.cyborlink.com/besite/>

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/index.html>

http://www.statusa.gov/mrd.nsf/vwCCG_Country?OpenView&Start=1&Count=100&Collapse=29#29

En resumen los puntos básicos que se deben tener preparados ANTES de hacer la visita al cliente son:

- *Conocer al comprador (características, actividades, perfil, ANTECEDENTES).*
- *Identificar las necesidades del comprador*
- *Identificar los objetivos que tenemos y los que tiene el comprador con nuestra visita*
- *Determinar de que manera nuestro producto puede solucionar las necesidades del comprador.*
- *Preparar material promocional (y muestras, si se requieren) de lo que dejaremos al potencial comprador.*
- *Tener un representante del país o conocer la cultura del cliente.*

7.4.1.2 Primer contacto e identificación de las necesidades del cliente

Muchos vendedores se concentran en levantar un show alrededor del producto que se fabrica y NO consideran las necesidades del cliente.

Se debe recordar que:

“La gente compra por sus razones, y no por las de usted”⁷

⁶ Lewichi, Roy; Saunders, David M., et al. "Essentials of Negotiation", Editorial McGraw-Hill, 2a Edición, 2001, N.Y, USA. Páginas 200-204.

⁷ Heiman, Millar, "La venta conceptual", Ed. Folio, 1989, Barcelona, España. Páginas 23-35.

Por lo que se debe seguir el siguiente proceso de venta:

$$\begin{array}{rcl} & (A) \text{ Identificar las necesidades del Cliente} & \\ + & (B) \text{ Tratar de resolver las necesidades a través de su} & \\ \text{producto} & & \\ = & (C) \text{ **Compromiso de compra sólido**}^8 & \end{array}$$

(A) Con base en las preguntas preestablecidas y lo obtenido en la reunión se debe acotar los requerimientos del cliente.

En esta parte se recomienda tratar de aclarar TODAS las suposiciones que se han hecho sobre el cliente y sus necesidades.

(B) Identificados los requerimientos del cliente se debe tratar de ofrecer alternativas, e identificar si realmente responden a lo solicitado.

(C) Una vez acotadas las alternativas se debe definir "QUE SIGUE". Esto permitirá establecer la serie de pasos adicionales que nos permitirán cerrar la venta.⁹

Existen muchos casos en los que el potencial cliente pedirá una adecuación al producto, cambio o mejora. Se debe tener mucho cuidado y tratar de acordar el compromiso que el comprador establecerá (ejemplo: Subsidio del desarrollo, compra de la demo, acuerdo de compra-venta si se cumple lo requerido, etc).

De no hacerse en la mayor parte de los casos se incurrirá en gastos infructuosos ya que el cliente no ha establecido un compromiso real de compra.¹⁰

Si no se puede resolver los requerimientos del cliente, es preferible no insistir en la venta del producto y analizar otras alternativas que satisfagan sus necesidades. De lo contrario a mediano plazo se podrán generar conflictos por incumplimiento de expectativas y con esto el rompimiento de la relación y una mala referencia comercial.¹¹

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Entrevista con el Doc. Andrés Buzo, director comercial de la empresa "Softel", Noviembre 2005.

¹¹ Op cit, "La venta conceptual".

7.4.1.3 Identificación de roles tomadores de decisión para el cierre de la venta

Se debe identificar a los tomadores de decisión para la compra, identificando los roles que cada uno desempeña. En una nueva venta, NUNCA se debe asumir que ya cuenta con los contactos adecuados para el cierre de la misma; se requiere verificar que se cuente con TODOS los tomadores (o influenciadores) en la decisión de la compra. Si no se corre el riesgo de establecer un acuerdo con alguien que nunca nos va a comprar.
CADA VENTA ES ÚNICA.¹²

7.4.1.3.1 Influencia de compra económica

Es la persona que para el objetivo de venta dará la aprobación final de compra. Esta influencia puede determinar que se compre el producto aunque los otros roles se opongan o viceversa.

Tiene acceso al dinero para comprar el producto y puede manipular los presupuestos si el producto (o servicio) responde a las necesidades prioritarias de la empresa y tiene valor por el precio al que se vende.

Solamente una SOLA persona de la aceptación final.

A este rol se le debe contestar la pregunta: ¿Qué tipo de ganancia (o ahorro) se obtendrá por esta inversión?

Mientras mas experiencia tenga la organización compradora con el vendedor (y el producto /servicio) mas fácil será que esta influencia apruebe la compra. En las primeras ventas muy probablemente la decisión de compra se tendrá que escalar, cuando el producto sea conocido la decisión podrá ser tomada por alguien de menor rango.

7.4.1.3.2 Influencia de usuario

El rol de esta persona es el identificar el impacto potencial del producto o servicio que se ofrece en el desempeño de la empresa. En este rol puede haber más de una persona.

Existe una relación directa entre la utilidad y la aceptación del usuario por el producto y el éxito del producto en la empresa. Este rol deberá ser atendido concentrándose en “sobre (los beneficios) del trabajo”, se deberá de tratar de contestar a la pregunta: ¿Cómo va a funcionar el producto para dicho usuario?

En empresas distribuidoras este rol lo toma la coordinación de logística, quien se preocupa de los aspectos de distribución, almacenaje, reventa, confianza en el servicio, soporte a la venta, etc.

¹² Millar, Robert ; Herman, Stephen, “Strategic Selling”, Ed. Warner Books, 1985, NY, USA. Páginas 69-99.

7.4.1.3.3 Influencia de compra técnica

Es uno de los roles más difíciles de convencer. En la mayor parte de las veces NO es una sola persona, sino un grupo. Basados en aspectos cuantificables determinan que tan bien cumple el producto (o servicio) ofertado; estas especificaciones pueden ser o no técnicas. Por ejemplo un abogado sería una influencia de este tipo al verificar que se cumplan todos los acuerdos legales requeridos para importar el producto.

La pregunta que debe ser respondida a este tipo de influenciadores es: ¿Se cumplen las especificaciones requeridas?

Subestimar su poder puede ser fatal ya que tienen gran poder para bloquear una venta (aunque no en favorecerla).

En empresas distribuidoras este rol lo toma la coordinación de mercadeo, quien se enfoca en los costos, calidad, empaque, promoción y propaganda, seguimientos de mercadotecnia, etc.

7.4.1.3.4 Facilitador

Un facilitador es alguien dentro de la organización que por alguna razón está interesado en apoyarte para lograr la venta. Este rol es esencial para lograr el cierre de las ventas ya que puede ser los ojos dentro de la organización que nos auxilien en identificar lo que está deteniendo la decisión de compra. Se debe intentar tener al menos uno. Pueden ser identificados dentro de la organización o desarrollarse, con personas que tengan confianza en la empresa o en el producto (por antecedentes o conocimientos previos).

Se recomienda NO pedir apoyo (para promover la venta) de los facilitadores sino información y dirección de hacia donde se debe mover uno.

La respuesta que se debe buscar responder es: ¿Qué se debe hacer para sacar esto adelante?

7.4.1.4 Impulsar acuerdo de compromiso de compra.

Acordados los pasos requeridos para el cierre y acordados con los tomadores de decisión; y se deberán seguir tratando de establecer un compromiso de venta que permita a la empresa tener una relativa garantía de venta vs. las adaptaciones solicitadas al producto / empresa por el comprador.

En algunos casos no se podrá establecer este compromiso y se deberá ponderar si conviene tomar el riesgo de la inversión, considerando la facilidad con la cual el comprador podrá obtener un producto similar (en cuanto a características y precio) del que ofertamos.

7.5 CONCLUSIONES

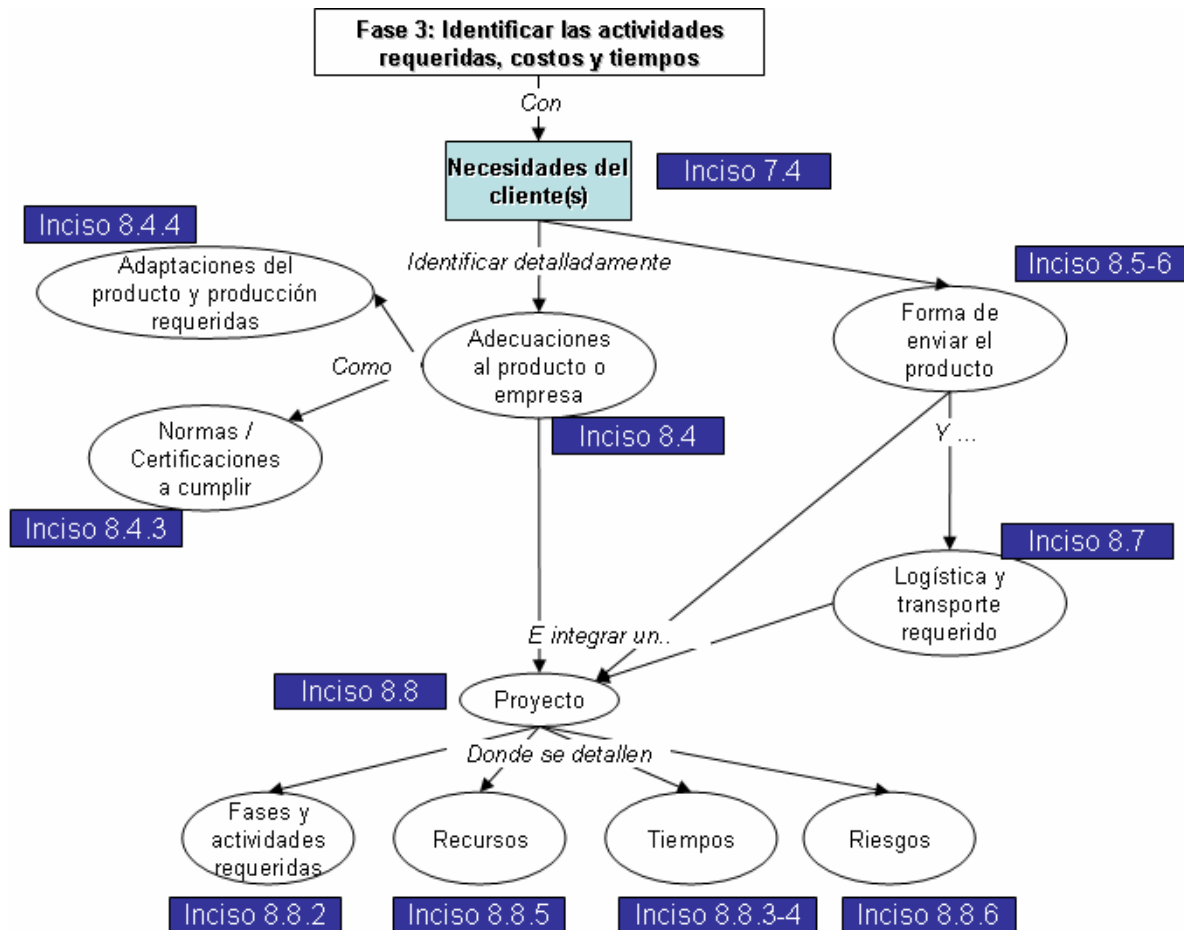
Focalizado en el mercado que el empresario PYME identificó como posibilidad; en esta fase se trata de crear opciones reales de venta buscando clientes concretos e identificando sus necesidades.

Con esto el empresario podrá determinar (si se requieren) las adecuaciones al producto o empresa y con esto en fases subsecuentes calcular los costos involucrados en las adecuaciones para determinar si conviene o no realizar el proyecto.

El contacto con los clientes así mismo permitirá establecer acuerdos que faciliten el cierre de la venta.

CAPÍTULO 8 FASE 3: INGENIERÍA, DEFINICIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

8.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



8.2 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se mostrará la estrategia para identificar los requerimientos del proyecto y establecer una estimación de los costos, complejidad y riesgos.

Una vez identificada la oportunidad, el fabricante tiende a aceptar el requerimiento sin tener en cuenta las implicaciones.

Conforme a comentarios de PYMES exitosas al exportar:

“Antes de establecer un compromiso de fabricación o venta de algún producto, se deben establecer todas las implicaciones que conllevan su desarrollo.

En una primera instancia, los elementos mas importantes a considerar son:

- Cumplimiento de los requerimientos del cliente.
- Cumplimiento de la calidad
- Cumplimiento de los tiempos establecidos.”¹

Para productos genéricos este análisis puede hacerse rápidamente, cosa que lleva mucho más tiempo para aquellos productos especializados o innovadores.

De cualquier manera se recomienda SIEMPRE hacer este análisis.

Como resultado de esto el empresario deberá contar con:

- Identificación de modificaciones requeridas.
- Conocimiento de los costos y tiempos implicados en las adecuaciones.
- Riesgos implicados
- Requerimientos (personal, producción, recursos)
- Definición de los procesos implicados.

8.3 CONSULTORES

Durante esta fase, es conveniente apoyarse de un consultor o especialista que apoye en la identificación de las características específicas del producto para el determinar si conviene o no exportar (en particular para productos complejos o especializados).

El cálculo de los costos implicados en todo el proceso puede ser mucho más preciso si se cuenta con el apoyo de un especialista.

8.4 REQUERIMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN

En esta etapa se compila la información sobre los requerimientos a cumplir para vender el producto en el mercado exterior.

La identificación de los distintos requerimientos que se tienen que cumplir puede llegar a ser larga y complicada, por lo que a forma de guía se incluirá en cada subtítulo de este capítulo, a modo de resumen / guía rápida, una lista de actividades (checklist) que se deben cumplir para completarlo.

¹ Entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa Latisart exportadora de productos de obsidiana.

8.4.1 Check list para la identificación de requerimientos para la exportación

| IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS | | | | | | | VER |
|-------------------------------------|---|----------------|--|--|--|--------------------------|-----------|
| Regulaciones Arancelarias | | | | | | | |
| | ¿Tengo identificado regulación arancelaria del producto? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.2 |
| | ¿Sé cuales son los costos de exportación (desde México) del producto? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.2 |
| | ¿Sé cuales son los costos de IMPORTACIÓN del producto (país destino)? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.2 |
| Regulaciones NO Arancelarias | | | | | | | |
| | ¿Sé que permisos de importación / exportación se requieren? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.1.1 |
| | ¿Conosco los volúmenes máximos de exportación? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.3.1.2.2 |
| | ¿Sé si se requiere especificar un precio mínimo al producto? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.1.3 |
| | ¿Sé como se deben hacer las etiquetas del producto, instrucciones de uso, garar | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.2.1 |
| | ¿Sé como debo empacar/envasar el producto? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.2.2 |
| | ¿Sé como debo de hacer el embalaje del producto? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.2.2 |
| | ¿Sé que regulaciones sanitarias requiere cumplir mi producto? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.3 |
| | ¿Sé que normas debo cumplir? | | | | | | |
| | | Durabilidad | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.4 |
| | | Dimensiones | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.4 |
| | | Resistencia | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.4 |
| | | Inflamabilidad | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.4 |
| | | Estanquedad | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.4 |
| | | Ergonomía | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.4 |
| | | Acabados | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.4 |
| | | Toxicidad | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.5 |
| | | Calidad | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.6 |
| | | Ecológica | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.3.7 |
| | | Otras??? | | | | <input type="checkbox"/> | |
| | ¿Sé que adecuaciones adicionales se requieren en cuanto a tropicalización del producto (incrementar resistencia a temperatura, humedad, salinidad; adecuaciones en voltaje; tipo de empaque/ envase; etc.)? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.4 |
| | ¿Se integró una lista de TODOS los requerimientos? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.5 |
| | ¿Sé que implica la obtención de cada norma (costo, tiempo, recursos, adecuaciones)? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.6 |
| | ¿Se que actividades realmente se necesitan y cuales se han a hacer? | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.4.7 |

El proceso (revisado en un esquema de caja negra) es:



El detalle de cada actividad requerida es:

8.4.2 Identificación de regulaciones arancelarias

Impuestos (aranceles) que se deben pagar en la aduana de un país para la entrada y salida de las mercancías.

Es importante entender que este impuesto puede ser pagado en 2 sentidos (dependiendo del producto y del país a donde se exporta).

Al salir de México, como producto que se exporta (en raras ocasiones) y a la entrada del país que realiza la importación.

Para conocerlo los aranceles se requieren realizar 2 pasos:

1. Identificar la fracción arancelaria del producto (número de 8 dígitos) a través de:
 - Agente Aduanal
 - BANCOMEXT (<http://www.bancomext.com/>)
 - Oficina de Orientación al Contribuyente en Asesoría en Comercio Exterior de la SHCP (<http://www.shcp.gob.mx/>).
 - Módulos de Orientación de Despacho Aduanero de la CAAAREM (<http://www.caaarem.org.mx/>).².

La estructura de la clasificación arancelaria es³:



2. Obtener el pago de arancel requerido, esto se puede obtener en:
 - BANCOMEXT (<http://www.bancomext.com/>)
 - Si se va a exportar a un país con quién tenemos acuerdos comerciales (ver capítulo 2), ver SIEM (<http://www.siem.gob.mx/>).
 - Para identificar preferencias arancelarias visitar OCDE (http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/ls23al.php?s=5&p=1&l=1)⁴.

Reglas de Origen

² Información de la secretaría de economía, 13 de Mayo 2005, http://www.economia.gob.mx/work/snci/exporta/comoexpo/gb/1_esp.htm .

³ S/A, Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, pg. 88

⁴ IOp cit, . Información de la secretaría de economía

Es importante conocer el origen de la mercancía que se exporta, eso nos permitirá determinar si un producto es susceptible a cargo arancelario o no.

Los productos se pueden clasificar como:

Totalmente originario: Cuando el producto es producido en su totalidad en el territorio de los países que son parte del tratado comercial.

Salto arancelario: Cuando un material es transformado en otro bien dentro del país (Ejemplo: Importación de acero para fabricar autos en México).

De mínimos: El producto se considera originario, siempre que el valor de los insumos fabricados en otro lugar a México represente en general menos del 7% u 8% del valor total de producto.

Valor de contenido regional: Tiene 2 variantes que le permiten al exportador determinar el valor de los insumos que se incorporaron en la región del producto final de exportación:

a. Método de valor de transacción

$$VCR = \frac{VT - VMN}{VT} \times 100$$

b. Método de costo neto

$$VCR = \frac{CN - VMN}{CN} \times 100$$

Donde:

VCR = Valor de contenido regional expresado en porcentaje.

VT = Valor de la transacción del bien, ajustado sobre la base LAB (estándar comercial)

VMN = Valor de materiales no originarios utilizados por el productor para producir el bien.

CN = Costo neto del bien.

En el método de valor de transacción, se resta el valor de los materiales no originarios a partir del valor de venta del producto final de exportación (que incluye gastos de promoción, venta y otros, así como las utilidades obtenidas por la venta); mientras que en el método de costo neto, se parte del costo de producción del bien de exportación y por lo tanto, tales gastos no se consideran como originarios.

En la mayoría de los tratados firmados con México (se recomienda confirmarlo), se acepta un valor de contenido regional del:

- 60% usando el método del valor de transacción.
- 50% usando el método de costo neto.

Si el producto cuenta con alguna de estas características SE DEBE obtener el certificado de origen (formalmente avala al producto como originario del país), para poder ser exentado de cargos arancelarios.

Un certificado de origen puede amparar varias operaciones y ser válido hasta por un año⁵.

8.4.3 Identificación de regulaciones NO arancelarias

Son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales, o para preservar los bienes de cada país en cuanto a: ambiente, salud, sanidad animal y vegetal o para asegurar a los consumidores una buena calidad en las mercancías que estén adquiriendo.

Se debe tener mucho cuidado con estos requerimientos, ya que a veces son complicados, difíciles de conocer, interpretar y cumplir; ya que en algunos casos provienen de distintas fuentes.

A sí mismo, los aranceles pueden ser cambiados en tiempos relativamente pequeños.⁶

Para el cumplimiento de las mismas, se recomienda asesorarse de un especialista en el país a exportar y en el producto que se exporta o apoyarse en asesorías que da el país exportador o Bancomext.

Las regulaciones NO arancelarias se pueden clasificar en 2:

8.4.3.1 Cuantitativas

8.4.3.1.1 Permisos de exportación e importación

Tienen la finalidad de restringir la importación (o exportación) de ciertas mercancías por razones de seguridad nacional, sanitarias o protección de la planta productiva.

Tienden a desaparecer, sin embargo existen muchos países que actualmente los utilizan.

Los permisos de exportación pueden ser tramitados en la Secretaría de Economía (SECON).

Los permisos de importación deben ser generados por el importador (comprador).

8.4.3.1.2 Cupos

Son montos para importar o exportar de determinadas mercancías. Cada país puede determinar las cantidades, volúmenes o valores que pueden ser ingresadas a su territorio.

⁵ Op cit,Guía básica del Exportador” 2005, pg. 87-91.

⁶ Ibidem.

Normalmente los productos que están sujetos a cupos son los que son considerados como sensibles, tales como agropecuarios, pesqueros, textiles y automóviles.

Estas restricciones llegan a aplicar inclusive en países donde tenemos acuerdos comerciales.

**8.4.3.1.3 Medidas contra prácticas desleales de comercio internacional:
Discriminación de precios y subvención.**

Se utilizan para evitar daños en la planta productiva del país importador, atribuibles a los precios (bajos) con que ingresan las mercancías a un país.

Los productos deberán estar arriba de los costos de producción internacional.

8.4.3.2 Cualitativas

8.4.3.2.1 Regulaciones de etiquetado

Es uno de los requisitos más comunes que los países exigen.

La información debe presentarse en el idioma del país importador, con un tamaño de letra proporcional a las dimensiones de la etiqueta.

Entre las características que se deben mantener es:

- La etiqueta NO debe confundir al cliente sobre características del producto, la información debe ser REAL.
- Se debe tener cuidado en evitar mostrar características particulares cuando productos similares las posean.

Usualmente cada país tiene una agencia de normatividad responsable de verificar que se cumpla con el estándar requerido.

Entre las características generales que la etiqueta se debe incluir:

- Nombre comercial del producto
- Nombre y dirección del productor, exportador, importador, distribuidor.
- País de origen.
- Registro ante la autoridad competente.
- Peso neto, cantidad del producto, volumen.
- Instrucciones de uso y almacenamiento.
- Fecha de producción, caducidad o durabilidad mínima.
- Número de lote.
- Sello o indicación del cumplimiento de alguna norma de calidad.

8.4.3.2.2 Regulaciones de envase y embalaje

Los envases y embalajes tienen como finalidad proteger los productos durante la transportación y almacenaje, para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor final.

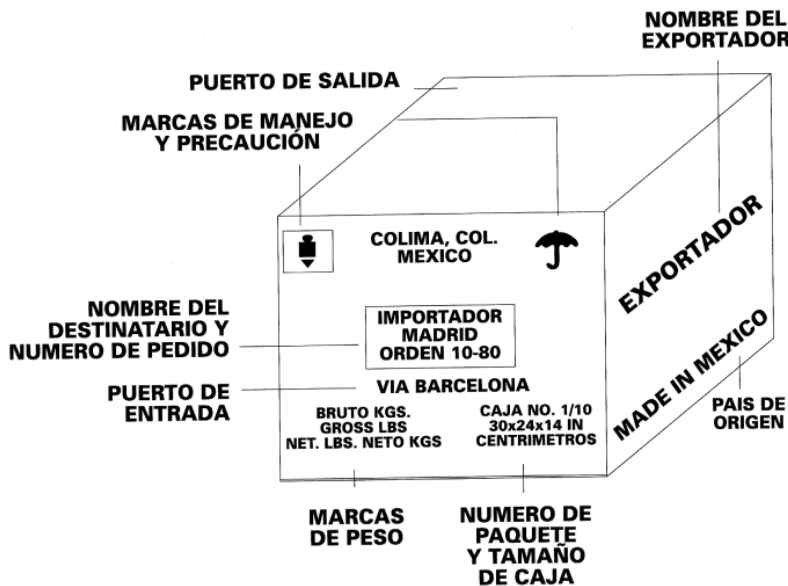
Envase es el envoltente que se utiliza para proteger el producto y presentarlo al consumidor (cajas, frascos, sobres, latas, etc.).

Dependiendo del producto y el país, existen distintos requerimientos de envasado.

El embalaje tiene como finalidad, proteger los productos envasados durante la transportación, almacenamiento y distribución.

Las regulaciones incluyen la especificación de dimensiones permitidas, materiales a usar, instrucciones de armado, pruebas de resistencia, formas de acomodo de los productos, instrucciones de seguridad para su manejo.

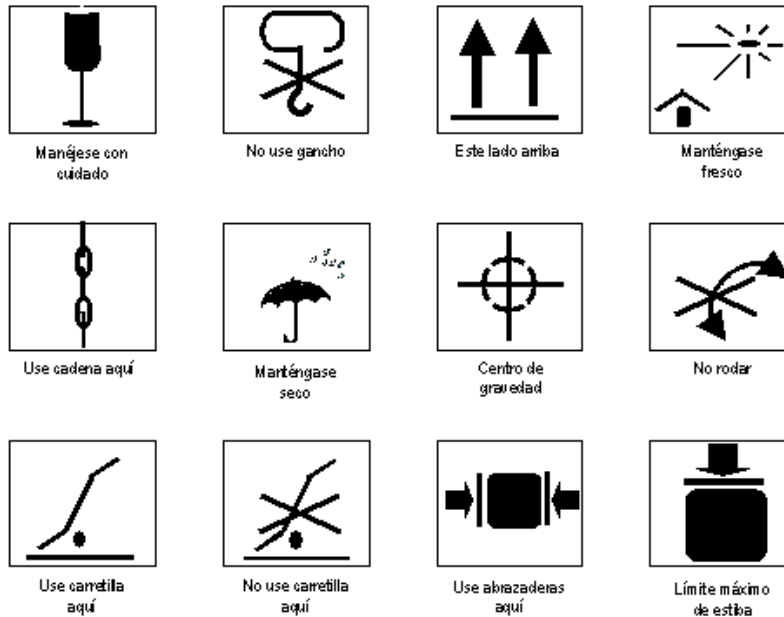
Ejemplo⁷:



Los símbolos mas utilizados en los embalajes son⁸:

⁷ Curso de formación en línea de exportadores, BANCOMEX, <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso5/contenido5/5-02e.htm> , 21 sep. 06.

⁸ Ibidem.



8.4.3.2.3 Marcado de país de origen

Sirven para identificar el origen de la mercancía.

Existen distintos productos que (dependiendo del país) requieren etiquetas o marcas especiales.

8.4.3.3 Regulaciones sanitarias

Generalmente estas regulaciones aplican a productos agropecuarios, procesados o no.

Forman parte de las medidas que la mayoría de los países han establecido a fin de proteger la vida y salud humana, animal y vegetal frente a riesgos de plagas o enfermedades.

Las medidas sanitarias pueden incluir:

- Certificación del proceso de producción
- Pruebas de laboratorio del producto.
- Uso de pesticidas y fertilizantes
- Pruebas de laboratorio
- Inspección
- Certificaciones sanitarias
- Regimenes de cuarentena
- Determinación de zonas libres de plagas y enfermedades.
- Niveles de impurezas máximos permitidos.

8.4.3.4 Normas técnicas

Especifican las características y propiedades técnicas y en algunos casos, métodos de manufactura que debe cumplir una mercancía para un mercado específico.

El objeto de estas normas es garantizar a los consumidores que los productos cuentan con la calidad, la seguridad y métodos de fabricación adecuados para proporcionarles la utilidad buscada.

Estas normas pueden ser establecidas por organismos privados o públicos.

Los tipos de normas que pueden existir son:

- Durabilidad
- Dimensiones
- Resistencia
- Inflamabilidad
- Seguridad en el uso
- Toxicidad
- Estanqueidad
- Ergonomía
- Acabados

La certificación a dichas normas usualmente se realiza a través de laboratorios o institutos autorizados.

El cumplimiento de dichas normas puede ser opcional para el país pero requisito de compra exigido por el cliente.

8.4.3.5 Regulaciones de toxicidad

Se establecen en productos en cuya elaboración se incorporan insumos peligrosos o dañinos para la salud humana.

Los insumos típicos que se consideran tóxicos son:

- Derivados del Petróleo
- Bario
- Plomo
- Selenio
- Cromo
- Cadmio
- Agentes colorantes
- AZO (material utilizado para tintes, colorantes, lacas y aromatizantes)
- Petroclorofeno
- Halógenos
- Metales pesados.

Los productos que aplicarían para esta regulación son TODOS aquellos que estan en contacto directo con personas o alimentos.

Normalmente las instituciones encargadas de certificar los productos, son las comisiones de seguridad al consumidor.

8.4.3.6 Normas de calidad

Aunque cada mercado de exportación tiene sus propias normas de calidad, existe una tendencia en muchos países desarrollados para adoptar normas estandarizadas.

Entre las normas más comunes destacan:

ISO 9000:2000: Contar con un sistema de administración de la calidad enfocado a cumplir las necesidades del cliente.

ISO 14000: Proceso que se debe seguir para cumplir con los criterios internacionales aceptados de manejo ambiental. Racionalizando el uso de materia prima, reducción en uso de energía, reducción en generación de desechos y uso de recursos renovables.

8.4.3.7 Regulaciones ecológicas

Este tipo de regulaciones se encaminan a mantener y proteger el medio ambiente.

Entre las exigencias que se deben cumplir:

Para frutas y vegetales: Los envases deben ser de material reciclado y biodegradable y las tintas del etiquetado debe ser hechas a base de agua.

En textiles y prendas de vestir: Dentro de los procesos de fabricación, se deberá teñir SOLO con sustancias autorizadas.

En Cultivos: Prohibido el uso de DDT, diazinón y el pentaclorofenol.

Para Fabricación de Muebles: Conservación forestal, limitación en uso de pesticidas, tipo de químicos para curtido de pieles, metales utilizados en soldado y como piezas del objeto; los productos sintéticos deberán contar con un proceso de extracción determinado y composición, se prohíben cierto tipo de pegamentos entre otros.

Nota: *La obtención de este tipo de certificaciones es MUY costosa y requiere de tiempo, por lo que se recomienda que se acuerde con el usuario el cumplimiento de dicha calidad sin la necesidad de estar formalmente certificado.*

No realizar la certificación a menos que una venta estratégica lo requiera EXPLICITAMENTE y no se pueda negociar otra alternativa.

8.4.4 Identificación de requerimientos de adaptación discrecional

Las adaptaciones discrecionales son las que el fabricante hace para que un comprador o el mercado, acepte el producto que se fabrica⁹.

Dentro de estas adecuaciones destaca la tropicalización (modificación) del producto para el cliente o al mercado (ejemplo: Cambio en el encapsulado de un capacitor para que soporte altos niveles de salinidad y humedad en el ambiente¹⁰) y el cumplimiento de normas explícitamente requeridas por el comprador.

En el caso de venta a un cliente específico, esta información se obtiene durante el proceso de identificación de la necesidad o negociación.

En el caso del mercado, la información puede ser obtenida a través de un estudio cultural del mercado (que normalmente una PYME no hace ni puede pagar) o bien, por recomendaciones obtenidas por asesores, la misma embajada, representaciones comerciales o Bancomext.

Algunos de los requerimientos no arancelarios (cualitativos) descritos anteriormente pueden ser solicitados por el cliente aunque el país importador no los exija.

Adicionalmente a la tropicalización del producto, se deben identificar las adecuaciones que se deben hacer al envase y empaque para que soporten las condiciones de transportación a las que será expuesto.

No olvidar los elementos complementarios que, aunque no se soliciten abiertamente, deberán existir como servicio al cliente, manejo de refacciones y garantías, etc.

8.4.5 Desglose de requerimientos

Con la información obtenida se deberá hacer una lista de las modificaciones que se requieren hacer.

En el caso de las normas, se deben investigar los requerimientos de conformidad y el proceso para la obtención de la certificación.

Los siguientes elementos pueden ser solicitados (vía Normas o requeridos explícitamente por un país o cliente):

⁹ Op cit.

¹⁰ El Lic. Miguel Angel Pazos, dueño y director de la empresa "Krona de México" (fabricante y exportador de capacitores) , mencionó casos de conflicto generados por no considerar estos elementos en entrevista realizada el 23 de febrero 2006

Tabla 1: Resumen de elementos básicos que se deben tomar en cuenta para identificar los requerimientos de adaptación del producto

| Tipo | | Descripción | Ejemplo | Normalmente se deben considerar en: | |
|-----------------|---------------------------------------|---|---|-------------------------------------|---|
| | | | | Adaptación Obligatoria (País) | Adaptación Discrecional (Cliente / Mercado) |
| Producto | Cambios físicos o químicos requeridos | Cualquier adaptación técnica requerida (por normas) | Adaptación a voltajes del país Adaptación para altos índices de humedad o salinidad. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Ergonómicos | Adaptación para uso en el país | Incremento en la altura de los muebles para países nórdicos | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Imagen | Adecuación por requerimiento de mercado o cultural | Cambio de colores en el producto (El rojo es para bodas en China y blanco en occidente) | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Complementarios | Etiquetado | Adecuación a normas o estándares. | Etiquetado con barras en idioma del país. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Manuales | Adecuación a normas o estándares. | Manual con la estructura e idioma estándar del país. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Envase o Empaque | Adecuación a normas o estándares. | De vidrio (por tener un producto comestible) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Embalaje | Adecuación a normas o estándares. | Cargado en tarima para transporte en montacargas. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Marca | Nombre o símbolo que identifica al producto. | Cambio de marca por una del distribuidor (en el país). | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Servicio | Soporte Técnico | Adecuación a normas o estándares. | Ante fallas 1 semana max. para entregar equipo reparado o pieza de remplazo. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Garantía | Adecuación a normas o estándares. | Mínimo 3 años. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Producción | Volúmen requerido | Capacidades mínimas comprometidas | 30 toneladas mensuales. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Calidad | Normas o estándares exigidos | Cumplir con ISO-9000 o con TÜV para Alemania. Caducidades máximas por producto. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Tiempos | Tiempos mínimos de entrega | 4 semanas una vez fincada la orden de compra. | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| | Procesos | Acoplamiento a normas de producción. | La producción de un empaque deberá ser hecho en cuartos cerrados libres de polvo. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

8.4.6 Cumplimiento de Normas y Certificaciones

Una vez identificadas las normas (y certificaciones) requeridas para la exportación, se requiere saber lo que implica al producto o al proceso de producción.

Pasos requeridos:

8.4.6.1 Obtención de la norma requerida (o las especificaciones de cumplimiento).

Se debe obtener la norma a ser cumplida. En muchos casos es provista por el país importador o se encuentran en Internet (algunas tienen costo).

8.4.6.2 Identificar los elementos a ser modificados

Revisar la norma y compararla contra las características del producto.

Cada cambio se debe listar junto con el objetivo a lograr, esto constituirá una lista de necesidades para posteriormente desarrollar el proyecto.

8.4.6.3 Identificar el proceso requerido para obtener la certificación

En esta parte se debe identificar cuál es el proceso para obtener la certificación, los elementos que se deben buscar son:

- Pasos a seguir para la obtención de la certificación
- Documentación requerida para ser considerado como certificado.
- Localizar a la institución que puede realizar la aprobación.
- El tiempo a invertir.
- Los costos de implementación.

NOTA: Existen instituciones que dan financiamiento o auspician los costos de certificación (ver capítulo 2).

8.4.7 Identificación de Adecuaciones Reales a Realizarse

Con la información obtenida sobre las necesidades particulares del cliente y las adaptaciones que exige el país o requerimientos de tropicalización del producto, se debe determinar cuáles son los cambios reales que se le tiene que hacer al producto y a la producción.

Es muy normal que si no existen costos para el cliente, este pida CUALQUIER cosa, por lo que SE DEBERÁN IDENTIFICAR LOS CAMBIOS ESENCIALES y cualquier otro adicional si es requerido por el cliente promover que este solvente los costos de dicha adaptación.

Los cambios deberán de ser cuantificables y medibles ya que esto nos permitirá ver los objetivos de adaptación y la situación actual.

8.5 DEFINICIÓN DEL MEDIO DE TRANSPORTE

Antes de definir las etapas involucradas en el proceso de exportación, se deberá elegir mediante un análisis la ruta y el medio mas adecuado para enviar el producto al destino requerido.



Se debe buscar la forma de transferir las actividades de envío del producto al comprador o a una empresa especializada (cotizando por separado), esto permite que el fabricante se concentre en hacer lo que mejor sabe hacer, su producto.

De cualquier manera, con el fin de describir los elementos a continuación se mencionan básicamente los pasos involucradas.

8.5.1 Check list para la definición del medio de transporte

| TRANSPORTE | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------|---------|
| ¿Se tiene definido el contenedor requerido? | | | | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.5.2 |
| ¿Establecí la ruta óptima de transporte? | | | | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.5.3 |
| ¿Está especificado el (los) tipo(s) de transporte requerido(s)? | | | | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.5.4-6 |
| ¿Tengo identificada la ruta de envío? | | | | | | | | <input type="checkbox"/> | 8.6 |

Las actividades requeridas son:

8.5.2 Identificación del contenedor óptimo para transportar la mercancía

De acuerdo con de las características del producto, la distancia a recorrer y las condiciones de la ruta (con presencia de lluvias, hielo, agua, humedad salina, etc.); se debe considerar el tipo de contenedor para el producto.

Se debe definir el tamaño y condiciones, los principales contenedores que existen en el mercado son:

Tabla 2: Lista de Contenedores existentes¹¹

| DESCRIPCIÓN | DIMENSIONES EXTERNAS | DIMENSIONES INTERNAS |
|--|--|---|
| EQUIPO CARGA SECA DRY 20' | Largo: 19' 4 3/6"= 5.89 Mts. Ancho: 7' 8 33/64"= 2.35 Mts. Alto: 7' 10 11/64"= 2.39 Mts. Capacidad de carga: 21, 750 -28,280 Kg. | Largo: 19' 10 1/2"= 6.05 Mts. Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 8' 6"= 2.59 Mts. Capacidad cúbica: 1170 cu. Ft. 33.20 Mts. Cúbicos. |
| EQUIPO CARGA SECA DRY 40' | Largo: 40'= 12.19 Mts. Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 8' 6"= 2.59 Mts. Capacidad cúbica: 2390 cu. Ft. 67.70 Mts. Cúbicos. | Largo: 39' 5 43/64"= 12.03 Mts. Ancho: 7' 8 33/64"= 2.35 Mts. Alto: 7' 10 11/64"= 2.39 Mts. Capacidad de carga: 26,640-31,200 Kg. |
| EQUIPO CARGA SECA DRY 40' HC | Largo: 40'= 12.19 Mts. Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 9' 6"= 2.89 Mts. Capacidad cúbica: 2686 cu. Ft. 76.10 Mts. cúbicos. | Largo: 39' 5 43/64"= 12.03 Mts Ancho: 7' 8 33/64"= 2.35 Mts Alto: 8' 10 3/32"= 2.69 Mts Capacidad de carga: 26,490 -31,380 Kg. |
| EQUIPO CARGA SECA OPEN TOP 20' (Descubierto en la parte superior) | Largo: 19' 10 1/2"= 6.05 Mts. Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 8' 6"= 2.59 Mts. Capacidad cúbica: 1122 cu. Ft. 31.80 Mts. Cúbicos. | Largo: 19' 3 3/4"= 5.88 Mts. Ancho: 7' 7 3/4"= 2.34 Mts. Alto: 7' 7"= 2.31 Mts. Capacidad de carga: 21,640 -28,250 Kg. |
| EQUIPO CARGA SECA OPEN TOP 40' (Descubierto en la parte superior) | Largo: 40'= 12.19 Mts. Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 8' 6"= 2.59 Mts. Capacidad cúbica: 2306 cu. Ft. 65.30 Mts. Cúbicos | Largo: 39'5 43/64" = 12.03 Mts. Ancho: 7' 7 3/4"= 2.33 Mts. Alto: 7' 7' 3/4"= 2.33 Mts. Capacidad de carga: 26,330 -28,870 Kg. |
| EQUIPO CARGA SECA FLAT RACK 20' (Descubierto por los costados) | Largo: 19' 10 1/2"= 6.05 Mts. Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 8' 6"= 2.59 Mts. Capacidad cúbica: 954.50cu. Ft. | Largo: 19'6 1/4"= 5.95 Mts. Ancho: 6' 10 23/64"= 2.09Mts. Alto: 7'1 5/8"= 2.17 Mts. Capacidad de carga: |

¹¹ Curso de formación en línea de exportadores, BANCOMEX "DOCUMENTACIÓN Y TRAMITACIÓN PARA EXPORTAR", <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso2/contenido2/2-06c.htm> , 21 sep. 06

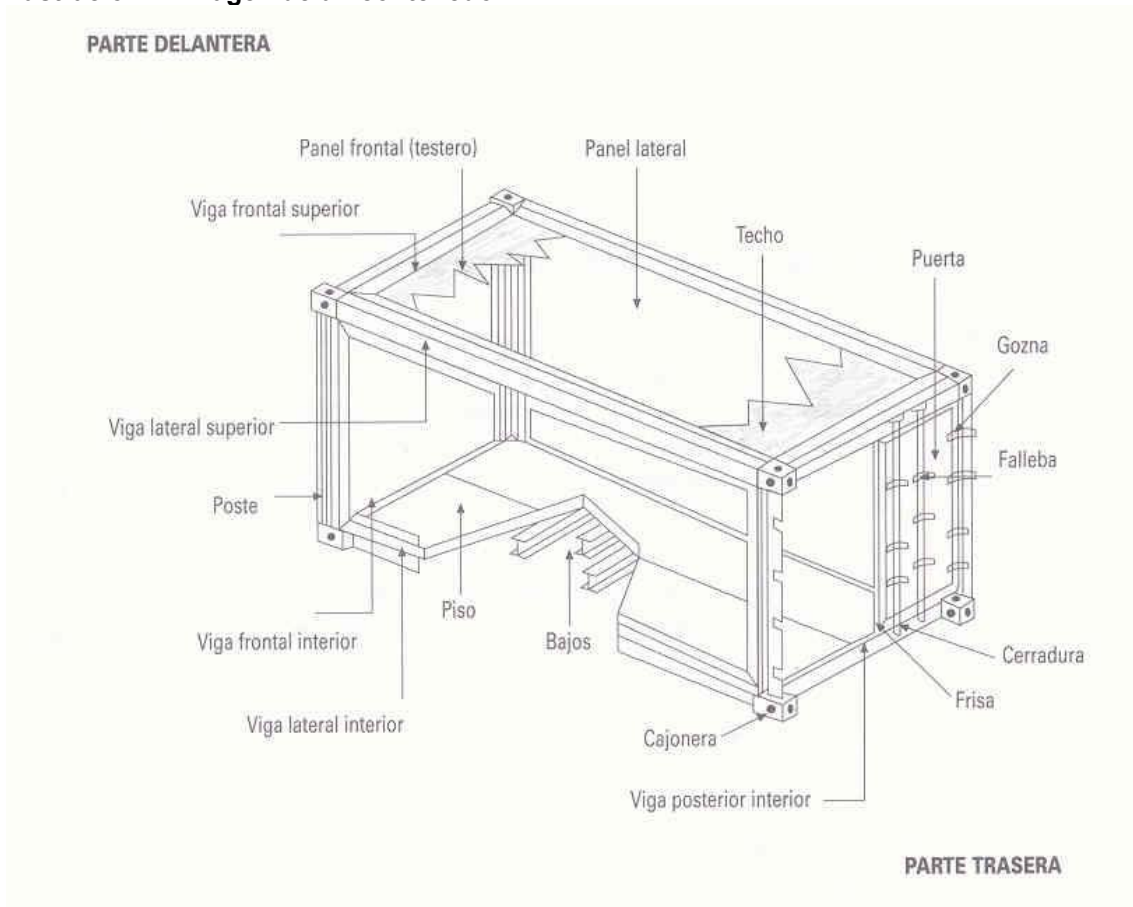
Tabla 3: Lista de Contenedores existentes (continua)

| | | |
|--|--|---|
| | 27.10 Mts. Cúbicos. | 20,320 -31,280 Kg. |
| EQUIPO CARGA SECA FLAT RACK 40' | Largo: 40'= 12.19 Mts. | Largo: 39' 6 15/16"= 12.06 Mts. |
| (Descubierto por los costados) | Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 8' 6"= 2.59 Mts. Capacidad cúbica: 51.90 Mts. Cúbicos | Ancho: 7' 3 1/2"= 2.22 Mts. Alto: 6' 4 1/2"= 1.94 Mts. Capacidad de carga: 25,485 -40,050 Kg. |
| | Largo: 19' 10 1/2"= 6.05 Mts. | Largo: = 5.51 Mts. |
| EQUIPO REFRIGERADO (REEFER) 20' STANDAR | Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 8' 6"= 2.59 Mts. Capacidad cúbica: 26.80 Mts. Cúbicos. | Ancho: = 2.28 Mts. Alto: = 2.20 Mts. Capacidad de carga: 24,250 -27,500 Kg. |
| EQUIPO REEFER 40' HC | Largo: 40'= 12.19 Mts. Ancho: 8'= 2.43 Mts. Alto: 9' 6"= 2.89 Mts. Capacidad cúbica: 64.10 Mts. Cúbicos. | Largo: 37' 10 31/32"= 11.55 Mts. Ancho: 7'5 29/32"= 2.28 Mts. Alto: 8' 2 5/8"= 2.50 Mts. Capacidad de carga: 26,490 -31,380 kg. |

Contenedores USDA

Los sensores USDA, registran la temperatura de la fruta durante el viaje y sí se verifica que la temperatura no presente variación, se confirma que no existe actividad de larvas o insectos.

Ilustración 1: Imagen de un contenedor¹²



¹² Op cit.

8.5.3 Identificación de los medios de transporte

Se debe identificar los medios por los que el producto puede ser enviado al destino final:

- Ferrocarril
- Barco
- Camión
- Avión
- Multimodal

Se requiere hacer una lista con cada opción identificando los siguientes elementos:

- Tiempo TOTAL de entrega
- Confiabilidad de los almacenes
- Número de transferencias
- Costo
- Punto de recepción y entrega
- Regularidad del servicio (garantía de la duración del mismo)

8.5.4 Análisis de alternativas

Para seleccionar la mejor alternativa se deben considerar los siguientes parámetros en el análisis:

8.5.4.1 El producto

Toda mercancía cuyo valor en relación a su peso sea alto, conviene ser enviada vía aérea; ya que el costo de transporte incide de manera muy baja en el costo del producto.

Si el costo del transporte es representativo contra el costo del producto (madera, sal) se deberá escoger una opción de menor costo aunque el tiempo de entrega sea mayor.

Si se trata de un producto perecedero, cuya vida comercial es corta y se envía a un mercado distante se debe considerar un contenedor que permita preservar las características de dicho producto o utilizar una alternativa aérea.

A menor tiempo de entrega se disminuye el riesgo de robo y posibles daños lo que repercute en una disminución en los costos de seguro, por lo que productos costosos se recomienda enviar por avión.

8.5.4.2 Ruta que sigue el producto

Se deben evitar tiempos muertos durante el envío ya que incrementan los costos (por almacenamiento), tiempos; mermas; se incrementan las variaciones en los tiempos de entrega; y requieren de una organización logística compleja y precisa.

8.5.4.3 El cliente

En muchos casos el cliente exige tiempos específicos de entrega, en estas situaciones se deberá optar por transportes regulares que garanticen que los tiempos programados se cumplan.

En otros casos, el cliente requiere que el producto sea entregado en poco tiempo, por lo que la mejor opción es el avión (si el valor del producto lo amerita).

En estas situaciones, se recomienda acordar con el cliente que los costos incrementales del transporte (o parte de ellos) sean absorbidos por él.

8.5.4.4 Costos Financieros

Se debe valorar el tiempo de entrega para productos con alto costo de fabricación.

El capital invertido normalmente no se recupera hasta la entrega y aceptación del producto; mientras más tiempo tarden en llegar al comprador, más tiempo tardará la empresa en recuperar la inversión realizada.

8.6 Selección de la mejor alternativa

Integrando estos elementos en el análisis, se recomienda seleccionar la ruta y el transporte de menor costo; siempre y cuando se mantengan bajos niveles de riesgo (en cuanto a mermas y robos) y se pueda cumplir con los tiempos comprometidos.

Se debe evitar el uso de almacenes intermedios. Mientras mas almacenes intermedios se tengan mayores riesgos sufrirá la mercancía, se incrementará la posibilidad de retrasos en la entrega, así como los costos de control logístico se incrementarán constantemente.

Una vez determinado el transporte, se debe detallar la ruta, etapas del proceso y especificar (para fines de cálculo posteriores) algunos otros elementos implicados; por ejemplo:

- Costos de carga y descarga
- Estiba del producto
- Costos de transportación
- Costo de almacenes

En esta parte el exportador puede consultar o cotizar por cuenta propia los medios de transporte que utilizará para hacer llegar la mercancía al punto de entrega o bien recurrir a los agentes de carga quienes proporcionan servicios en cuanto a la planificación, coordinación, control y dirección.

Las funciones principales que hace un agente de carga son:

- Contratar el arrendamiento del contenedor

- Planificar y organizar la consolidación de los envíos de uno o varios clientes, para obtener las mejores condiciones económicas.
- Proponer la opción mas adecuada del medio o medios de transporte, de acuerdo con el tipo de carga y su destino
- Coordinar para el cliente el itinerario más conveniente, el embalaje indicado, las formalidades del seguro de carga y del transporte e incluso atender los trámites aduanales de origen y destino.
- Proporcionar un servicio puerta a puerta.

Si desea contactar a un agente lo puede hacer en la **Asociación Mexicana de Agentes de Carga (AMACARGA)**:

Aduana del Aeropuerto Internacional de la Cd. de México, Acceso principal, local exterior 3 Zona Federal, C.P. 15540 México, D.F. Tel: 57 85 21 64, 26 63 y 21 11 Fax: 57 85 23 45 <http://www.amacarga.org.mx>

Entre las recomendaciones que hacen los exportadores es utilizar para envíos pequeños o muestras a UPS, el precio es moderadamente alto pero ellos se encargan de todo el movimiento e incluso tramitación aduanal.

Según el entrevistado en transporte de materiales frágiles se han tenido malas experiencias con otras mensajerías.¹³

Para manejo de volúmenes mayores recomienda contactar a un agente específico.

Una lista de agentes en México se puede ver en la red en:

<http://www.directorio.com.mx/exportadores-importadores/>

8.7 LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN¹⁴

En esta etapa se deben identificar todos los pasos requeridos para generar la exportación, suponiendo que todo esta listo para ser exportado.

¹³ Entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa Latisart exportadora de productos de obsidiana.

¹⁴ La información de esta sección corresponde a la integración de recomendaciones de distintas fuentes:

+ Sulser Valdéz, Rosario. Pedroza escandón, José Enrique. "Exportación Efectiva", Ediciones Fiscales ISEF, 2004, México DF. Páginas 137-165.

+ Curso de formación en línea de exportadores, BANCOMEX, <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso5/contenido5/5-02e.htm> , 21 sep. 06.

+ S/A, Guía básica del Exportador" 2005, Bancomext, pg. 35-50.

+ Recomendaciones realizadas por Eduardo Arriaga dueño de la empresa Latisart exportadora de productos de obsidiana (<http://www.latisart.com.mx/>).

Diagrama de caja negra:



8.7.1 Check List sobre los puntos a considerar para el desarrollo de la logística

| LOGÍSTICA | | | |
|--|--|--------------------------|-------|
| ¿Tengo a la empresa dada de alta ante el SAT? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.2 |
| ¿Tengo a la empresa dada de alta en la cámara correspondiente (opcional)? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.3 |
| ¿El producto esta protegido intelectualmente o conosco el procedimiento para hacerlo, tiempos y costo? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.4 |
| ¿El producto tiene la marca de origen o se cuanto va a costar adecuarlo? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.5 |
| ¿Tengo identificado a un transportista y conosco sus costos y requerimientos? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.6 |
| ¿Conosco TODA la documentación que requiero para enviar el producto? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.6 |
| ¿Tengo identificado a un agente aduanal y conosco sus costos y requerimientos? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.7 |
| ¿Conosco TODA la documentación que requiero generar y se como hacerlo? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.7 |
| ¿Sé el tipo de certificación de entrega que debo tener? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.8 |
| ¿Sé que seguros tengo que contratar, sus requerimientos y costos? | | <input type="checkbox"/> | 8.7.9 |

Las etapas o pasos básicos son:

8.7.2 Cumplimiento de requerimientos de la empresa

Para exportar, antes de cualquier cosa, se requiere tener dado de alta un registro federal de contribuyentes (RFC).

Si la empresa aún no esta dada de alta, puede realizar este trámite en el SAT; y es un requerimiento básico para que una empresa o persona física pueda prestar servicios.

El RFC es indispensable para:

- Aprovechar mecanismos de apoyo gubernamental.
- Solicitar devoluciones o acreditamientos del IVA.
- Realizar trámites ante las dependencias del gobierno e instituciones bancarias.

8.7.3 (Opcional) Registrarse ante la cámara correspondiente.

Actualmente en el país no es obligatorio registrarse ante las cámaras correspondientes.

De cualquier manera es recomendable investigar las ventajas que brinda cada cámara, algunas de ellas tienen programas de promoción de sus afiliados nacional e internacionalmente.

8.7.4 Protección intelectual de los productos a ser exportados

Con el fin de proteger los productos (o servicios) que se exporten de posibles plagios, se recomienda registrar (cuando aplique) el producto como propiedad intelectual de la empresa (o creador), para esto se puede consultar al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI, <http://www.impi.gob.mx>).

Es muy peligroso exportar un producto innovador sin estar protegido. Empresas que realizan el plagio podrían reclamar la propiedad intelectual del producto, imposibilitando la producción del bien (o servicio) al creador.

8.7.5 Mercado de país de origen

Muchos países importadores exigen marcar los productos que ingresan con un identificador que le permita al consumidor conocer rápidamente el país de origen.

Para los casos en que aplique, el logo que deberá llevar corresponde al de la Norma Mexicana NMX-Z-009-1978 y es el siguiente:







En algunos casos, la leyenda "Hecho en México" se solicita que esté escrita en el idioma del país importador.

8.7.6 Definición de transportista, sus costos y tiempos implicados en la transportación

Con la ruta identificada en la etapa de Logística se determinará qué empresa realizará la operación, teniendo cuidado sobre todo en el nivel de compromiso profesional (para cumplir con las fechas de entrega acordadas) y el precio.

Se deben estimar los tiempos y costos requeridos para llenar la documentación, preparar el producto para el envío y seguimiento.

Los documentos requeridos son:

| | Tipo de transporte | Nombre del documento |
|---|--------------------|---|
|  | Aéreo | Guía Aérea (airway bill) |
|  | Marítimo | Conocimiento de embarque (bill of lading / B/L) |
|  | Autotransporte | Carta porte |
|  | Ferrocarril | Talón de embarque |

La información básica que contiene estos documentos es:

- Nombre y dirección del remitente
- Nombre y dirección del destinatario
- Mercancía que se transporta
- Número de contenedores
- Puerto destino

Son documentos fiscales y pueden fungir como contrato de servicio o factura comercial. Amparan el contrato de transporte entre el exportador y la compañía que realiza el transporte; y también funciona como recibo sobre la recepción y entrega de mercancías.

El contenido de esta información debe coincidir con TODA la información generada para el proceso de exportación; la carta de crédito, o en su caso contrato de compraventa, factura, lista de empaque, descripción de la mercancía, características del embalaje, etc.

Se debe conservar copia del documento de transporte, ya que, en caso de aclaraciones, es un respaldo de la operación realizada.

8.7.7 Definición de un agente aduanal

Los trámites aduanales se deben de realizar a través de un agente aduanal o apoderado aduanal, quien está legalmente autorizado para actuar a nombre del exportador.

El agente aduanal es responsable solidario de la veracidad y exactitud de los datos y la información suministrada, clasificación arancelaria y las contribuciones causadas, así como el cumplimiento de cualquier obligación adicional.

El proceso aduanal se da 2 veces, a la salida del producto de México y a la entrada en el país exportador, por lo que es conveniente que quién realice el proceso aduanal tenga acuerdos internacionales para poder tramitarlo también en el país donde se entrega la mercancía (cuando el acuerdo de entrega con el cliente es hasta sus instalaciones).

Es conveniente identificar alternativas ya que los honorarios y servicios varían (el costo estándar es 0.18% del valor de la mercancía).

Para el cálculo de los costos recurrentes, se debe considerar:

- Costo de honorarios del agente exportador
- Pago de Derecho de Trámite Aduanero (DTA), cantidad única que se actualiza en enero y junio de cada año.

Para los exportadores de bebidas alcohólicas, cigarros o puros, aguas mineralizadas, refrescos y bebidas hidratantes, concentrados, polvos, jarabes o concentrados (para producir refrescos); es necesario registrarse ante un “Padrón de Exportación Sectorial”.

La documentación general requerida es:

8.7.7.1 Pedimento de exportación

Es un documento que la empresa exportadora genera (y se transmite vía electrónica) para ratificar los montos de exportación ante la SHCP (esto le servirá posteriormente a la empresa para acreditar las devoluciones de IVA).

En este documento se debe incluir:

- *Carta de encomienda*: Donde el exportador gira instrucciones al agente aduanal para que realice el despacho aduanero.
- Responsable de girar instrucciones.
- Nombre del agente aduanal.
- Lugar y fecha.
- Tipo de mercancía.
- Bultos, cajas o contenedores (a ser exportados).
- Valor y cantidad de las mercancías.
- Régimen aduanero de exportación.

El agente aduanal también podrá solicitar los siguientes documentos:

- *Permisos o autorizaciones*.
- *Certificados de análisis químicos*.
- *Lista de empaque*.
- *Certificado de origen, (si el importador lo requiere)*.

8.7.7.2 Factura comercial (o cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías)

La factura es un documento que determina la propiedad de los productos sujetos a ser comercializados. Una factura puede ser diseñada en formato libre.

A pesar de que en México no es obligatorio presentar la factura, se recomienda que el exportador lo haga, ya que bajo algunos programas de fomento puede obtener la devolución de parte del ISR.

En el país destino, es necesario que todo embarque se ampare con una factura comercial, el cual debe llevar:

Lugar y fecha de expedición

Nombre y dirección del vendedor o del exportador y número de identificación fiscal (RFC).

Nombre y dirección del comprador o importador y su número de identificación fiscal.

Descripción detallada de la mercancía (nombre con el que se conoce la mercancía, grado o calidad, marca, números o símbolos que utiliza el fabricante, relacionando CADA renglón con los bultos o la lista de empaque), las descripciones numéricas no deberán ser ambiguas o confusas.

Peso y medidas del embarque (cantidad en la unidad de medida correspondiente a los productos).

El precio de cada producto exportado, describiendo el tipo de moneda y señalar su equivalente en moneda nacional (SIN incluir IVA).

Tipo de divisa utilizada.

Términos internacionales de Comercio (Intcoterms), lineamientos que determinan el nivel de responsabilidad de un comprador y de un vendedor en una negociación internacional (ver www.iccwbo.org/index_incoterms.asp).

Si se solicita, se deberán de especificar por separado los montos de flete, primas de seguro, comisiones y costo de embalaje.

Se deberán numerar las hojas de la facturas con el formato “# página” de “# total de páginas”.

8.7.7.3 Documentos, permisos y certificaciones que comprueben el cumplimiento de las regulaciones o restricciones no arancelarias a la exportación.

Cualquier certificado NO arancelario requerido por la naturaleza del producto y descrito en este capítulo en el rubro “restricciones NO arancelarias”.

8.7.7.4 Lista de empaque

Muestra la cantidad detallada de los artículos que contiene un embarque. Esto permite identificar las mercancías que están sujetas a ser transportadas por las autoridades aduaneras, el transportista, la compañía aseguradora y por supuesto el comprador internacional.

En dicha lista se debe indicar la cantidad exacta de los artículos que contiene cada caja, bulto, envase u otro tipo de embalaje. En CADA UNO se debe anotar, de forma clara y legible, los números y marcas que lo identifiquen (relacionados a la factura), con una descripción de las mercancías que contiene.

Se recomienda empacar la mercancía de un mismo tipo junta, ya que esto simplifica la revisión de aduana.

Se recomienda contar con etiquetas y marcas de código de barras para facilitar la captura e identificación de la información en cada bulto o caja.

8.7.7.5 Guías de embarque

Donde se muestra el tipo de transporte contratado y se avala el embarque.

8.7.8 Certificación y Cuantificación de la mercancía.

En algunos productos (sobre todo perecederos), se requiere que cada envío de producto contenga una certificación de que el producto cuenta con las condiciones adecuadas (temperatura, limpieza, nivel de pureza, etc.) en el empaçado del producto, durante el trayecto y a la entrega al comprador.

Si por normatividad, esto es requerido por México o por el país importador, se deberá contratar a una empresa certificadora quienes realizan servicios multinacionales de supervisión (desde el origen hasta el destino) de:

- Calidad, cantidad y peso
- Embarque, estiba o descarga
- Temperaturas
- Fumigaciones
- Aseguramiento de limpieza y embalaje
- Producto (para cumplimiento de normas internacionales)

8.7.9 Obtención de los seguros correspondientes

8.7.9.1 Seguro de transporte

Con el fin de proteger el valor del producto durante su transportación, se puede contratar un seguro.

Normalmente, durante el tránsito de los bienes, se cubren los riesgos por pérdida total o parcial y por daños sufridos a causa de: incendio, explosión, hundimiento, colisión, caída de aviones, volcaduras y descarrilamientos.

El cliente también puede solicitar de manera expresa la protección contra otro tipo de riesgos, como son: robo por bulto (total o parcial), contacto con otras cargas, manchas, roturas, derrame, oxidación y mojadura de agua (salina o dulce).

Los seguros tienen vigencia desde que el bien queda a cargo del porteador para su transporte, hasta que lo descarga en su destino final.

Se pueden contratar seguros mas económicos desde el puerto marítimo o aduana terrestre de entrada al país, hasta el punto final; a este tipo de recursos se les llama intermedio o parcial.

La suma máxima de responsabilidad debe corresponder al total del valor de factura, más fletes, derechos o impuestos de importación y todos los gastos propios de la transacción comercial internacional.

En algunos casos, las aseguradoras conceden un aumento de hasta un 20% del valor de la mercancía por concepto de ganancias.

Los seguros se pueden contratar para un viaje específico, o también es posible adquirir una póliza anual.

8.7.9.2 Seguro de riesgos comerciales

A pesar de que existen distintas formas de garantizar que el proveedor genera el pago antes de que se deposite la mercancía. En algunas negociaciones se requiere dar crédito y confiar en el comprador.

En ese tipo de casos, se puede contratar un seguro que cubre al fabricante contra la insolvencia del comprador. Los tipos pueden ser:

Insolvencia legal: Cuando existe una declaración judicial de quiebra, suspensión de pago o algún acto jurídico similar.

Insolvencia de hecho: Se presenta cuando el deudor se encuentra en situación tal, que el ejercicio de una acción jurídica en su contra para recuperar el crédito resultaría inútil.

Mora prolongada: Este seguro aplica cuando el cliente no paga y han transcurrido 6 meses desde el vencimiento del crédito. Este tipo de seguro se puede comprar en “Seguros Bancomext”.

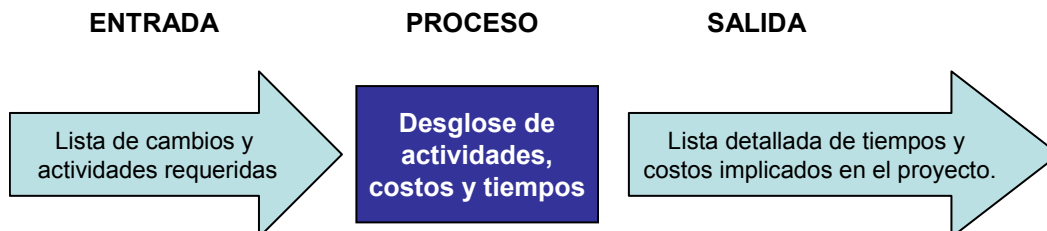
8.7.9.3 Contratos o documentos para garantizar el pago del servicio

Independientemente de la forma de pago acordada con el comprador (ver capítulo anterior), se deberá considerar los costos por la creación del contrato correspondiente o documentos que amparen el pago del producto que se exporta.

8.8 DISEÑO DEL PROYECTO

En esta última fase, se debe hacer un plan detallado para que la empresa pueda exportar el producto en cuanto a actividades concretas a realizar, tiempo de preparación y costos implicados (inversión y recurrentes).

Se deben tomar los cambios o requerimientos identificados y los nuevos procesos a integrar en la organización.



Siguiendo las mejores prácticas recomendadas por el PMI (Project Management Institute) y por el Dr. Kezner, podemos identificar las siguientes actividades involucradas en un proyecto de este tipo:

8.8.1 Checklist sobre las actividades que se requieren hacer

| DISEÑO DEL PROYECTO | | | |
|--|--------------------------|-------|--|
| ¿Tengo definadas TODAS las actividades requeridas? | <input type="checkbox"/> | 8.8.2 | |
| ¿Tengo especificados la duración de cada actividad? | <input type="checkbox"/> | 8.8.3 | |
| ¿Tengo especificadas las dependencias entre cada actividad? | <input type="checkbox"/> | 8.8.4 | |
| ¿Se cuanto tiempo va a durar el proyecto de adecuación y los tiempos de producción? | <input type="checkbox"/> | 8.8.4 | |
| ¿Tengo especificados los costos y recursos para cada actividad? | <input type="checkbox"/> | 8.8.5 | |
| ¿Conosco los riesgos que tiene el proyecto? | <input type="checkbox"/> | 8.8.6 | |
| ¿Tengo un fondo de contingencia y he calculado un colchón de tiempo (SEPARADO DEL PROYECTO) por si pasa algo fuera de lo previsto? | <input type="checkbox"/> | 8.8.6 | |

8.8.2 Creación de una estructura de desglose de trabajo (WBS, Work Breakdown Structure en inglés)

Esta etapa nos ayuda a identificar TODOS los elementos requeridos para concluir el proyecto.

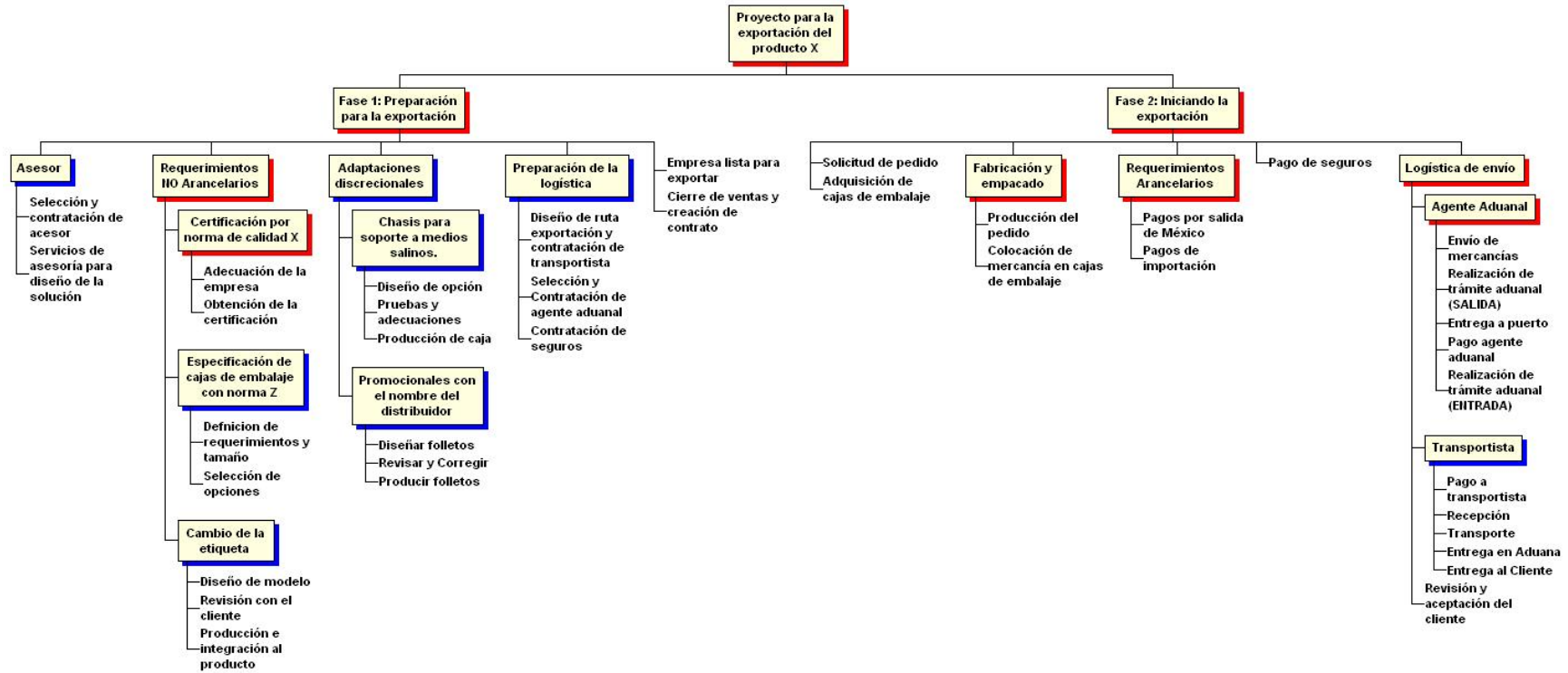
Una WBS es una descomposición jerárquica del proyecto orientada a los entregables que se requieren para lograr el cumplimiento de los requerimientos (alcance) del proyecto.

En proyectos grandes se recomienda dividirlos por fases¹⁵.

Como la exportación requiere de muchas actividades distintas y nuevas (y algunas complicadas) recomiendo que el proyecto sea tratado como grande.

¹⁵ Uyttewaal Eric, "Dynamic Scheduling with Microsoft Office Project 2003", Ed. J. Ross, 2005, Florida ,USA, pg. 132.

Ilustración 2: Ejemplo de WBS para las adecuaciones de exportación



Cada nivel de inferior de la WBS muestra un mayor detalle de los elementos que se deben cumplir lo que nos permite calcular con mayor precisión los costos que dicho proyecto implicará¹⁶.

Para facilitar el entendimiento del producto se recomienda estructurar el proyecto de acuerdo a la siguiente jerarquía¹⁷:

Nivel 1: Especificar las fases del proyecto (en este caso de la exportación).

Nivel 2: Desglosar cada fase en sus distintos elementos (entregables) generales requeridos.

Nivel 3: Especificar cada uno de los entregables en actividades detalladas.

Nivel 4: Especificar actividades o subentregables que permitan estimar mejor los costos de los entregables específicos.

Para cada actividad se deben especificar claramente los costos implicados, el responsable y su duración. Para entregables complejos que sea difícil determinar estos parámetros, se recomienda crear sub-entregables donde sea mas fácil realizar dichas estimaciones.¹⁸

Se debe recordar que un desglose de este tipo NO es un desglose cronológico sino de elementos o entregables¹⁹.

La suma de los elementos de detalle constituye el precio del entregable (o tarea de resumen).

8.8.3 Determinación de duración de actividades y entregables

A cada actividad se debe asignar a su duración.

En la mayoría de los proyectos que se hacen de manera paralela a la operación, se recomienda separar la duración del proyecto del tiempo que se le asignará a cada actividad.

Por ejemplo: Se a puede asignar 2 horas diarias a una actividad aunque por la operación y los tiempos de trámite la actividad dure 5 días.

¹⁶ S/N, "Practice Standard for Work Breakdown Structures", Ed. Project Management Institut,2001, Pennsylvania USA.

S/A, "A Guide in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)", 3ra Ed, 2004, pg. 112.

¹⁷ Kerzner, Harold, "Project Management", 8a ed., 2003, Ed. Wiley, pg. 396-406

¹⁸ Op cit, Uyttewaal Eric, pg. 145

¹⁹ Ibidem, pg. 132.

8.8.4 Dependencias

Se deberá establecer las dependencias entre las distintas actividades.

Tabla 4 Lista de entregables y actividades con duración y dependencia

| Id | Nombre de tarea | Duración | Predecesoras | Sucesoras |
|----|--|----------------|---------------|---------------------|
| 1 | Proyecto para la exportación del producto X | 82 días | | |
| 2 | Fase 1: Preparación para la exportación | 40 días | | |
| 3 | Asesor | 35 días | | |
| 4 | Selección y contratación de asesor | 5 días | | 5,14,19,23,27,28,29 |
| 5 | Servicios de asesoría para diseño de la solución | 30 días | 4 | |
| 6 | Requerimientos NO Arancelarios | 30 días | | |
| 7 | Certificación por norma de calidad X | 30 días | | |
| 8 | Adecuación de la empresa | 20 días | | 9 |
| 9 | Obtención de la certificación | 10 días | 8 | 30 |
| 10 | Especificación de cajas de embalaje con norma Z | 2 días | | |
| 11 | Definición de requerimientos y tamaño | 1 día | | 12 |
| 12 | Selección de opciones | 1 día | 11 | 30 |
| 13 | Cambio de la etiqueta | 15 días | | |
| 14 | Diseño de modelo | 5 días | 4 | 15 |
| 15 | Revisión con el cliente | 5 días | 14 | 16 |
| 16 | Producción e integración al producto | 5 días | 15 | 30 |
| 17 | Adaptaciones discrecionales | 15 días | | |
| 18 | Chasis para soporte a medios salinos. | 15 días | | |
| 19 | Diseño de opción | 5 días | 4 | 20 |
| 20 | Pruebas y adecuaciones | 5 días | 19 | 21 |
| 21 | Producción de caja | 5 días | 20 | 30 |
| 22 | Promocionales con el nombre del distribuidor | 15 días | | |
| 23 | Diseñar folletos | 5 días | 4 | 24 |
| 24 | Revisar y Corregir | 5 días | 23 | 25 |
| 25 | Producir folletos | 5 días | 24 | 30 |
| 26 | Preparación de la logística | 20 días | | |
| 27 | Diseño de ruta exportación y contratación de transportista | 20 días | 4 | |
| 28 | Selección y Contratación de agente aduanal | 10 días | 4 | |
| 29 | Contratación de seguros | 10 días | 4 | |
| 30 | Empresa lista para exportar | 0 días | 25,21,16,9,12 | 31 |
| 31 | Cierre de ventas y creación de contrato | 10 días | 30 | 33 |

Tabla 5 Lista de entregables y actividades con duración y dependencia (cont...)

| Id | Nombre de tarea | Duración | Predecesoras | Sucesoras |
|----|--|----------------|--------------|-----------|
| 32 | Fase 2: Iniciando la exportación | 42 días | | |
| 33 | Solicitud de pedido | 0 días | 31 | 34,36 |
| 34 | Adquisición de cajas de embalaje | 5 días | 33 | |
| 35 | Fabricación y empackado | 11 días | | |
| 36 | Producción del pedido | 10 días | 33 | 44,37 |
| 37 | Colocación de mercancía en cajas de embalaje | 1 día | 36 | 41 |
| 38 | Requerimientos Arancelarios | 21 días | | |
| 39 | Pagos por salida de México | 1 día | 45 | |
| 40 | Pagos de importación | 1 día | 48 | |
| 41 | Pago de seguros | 1 día | 37 | |
| 42 | Logística de envío | 32 días | | |
| 43 | Agente Aduanal | 31 días | | |
| 44 | Envío de mercancías | 1 día | 36 | 45,50 |
| 45 | Realización de trámite aduanal (SALIDA) | 10 días | 44 | 46,39 |
| 46 | Entrega a puerto | 0 días | 45 | 47,51 |
| 47 | Pago agente aduanal | 0 días | 46 | |
| 48 | Realización de trámite aduanal (ENTRADA) | 10 días | 53 | 54,40 |
| 49 | Transportista | 30 días | | |
| 50 | Pago a transportista | 0 días | 44 | |
| 51 | Recepción | 0 días | 46 | 52 |
| 52 | Transporte | 10 días | 51 | 53 |
| 53 | Entrega en Aduana | 0 días | 52 | 48 |
| 54 | Entrega al Cliente | 0 días | 48 | 55 |
| 55 | Revisión y aceptación del cliente | 1 día | 54 | |

Conociendo la duración de las actividades y la dependencia entre ellas se puede determinar los tiempos requeridos para la realización del proyecto.

8.8.5 Determinar por cada actividad los requerimientos materiales y humanos

Con base en las actividades a desarrollar, se debe especificar el material que necesario, y las personas que estarán involucradas en la actividad.

Nota: Con el fin de calcular el costo del proyecto, se deberá especificar un costo por la mano de obra que está involucrada en el proyecto, independientemente de que ya labore en la empresa o no.

(El personal interno asignado al proyecto dejará de hacer actividades que normalmente hace)²⁰.

Existen distintas formas de cuantificar un recurso:

- ¿Cuánto cuesta la hora de trabajo o la pieza requerida? **A**
- ¿Cuánto cuesta el trabajo extra? **B**
- En caso de que se cobre por iguala o que el material / persona involucre un costo por contratación (o viáticos) **C**

A cada recurso se le debe asignar los costos que estén implicados en el mismo.

| Id | Nombre del recurso | Capacidad máxima | A | B | C | D |
|----|------------------------------|------------------|---------------|------------------|-----------|---------------|
| | | | Tasa estándar | Tasa horas extra | Costo | Costo por uso |
| 1 | Coordinador | 1 | \$100/hora | \$0/hora | \$15,594 | \$0 |
| 2 | Asesor para la exportación | 1 | \$400/hora | \$0/hora | \$96,000 | \$0 |
| 3 | Adecuación de empresa | 1 | \$2,000/hora | \$0/hora | \$40,000 | \$0 |
| 4 | Certificación de calidad X | | \$30,000 | | \$30,000 | \$0 |
| 5 | Nuevas etiquetas | | \$5,000 | | \$50,000 | \$0 |
| 6 | Diseñador industrial | 1 | \$0/hora | \$0/hora | \$6,900 | \$5,000 |
| 7 | Diseñador gráfico | 1 | \$0/hora | \$0/hora | \$1,365 | \$3,000 |
| 8 | Agente aduanal | 1 | \$0/hora | \$0/hora | \$2,000 | \$2,000 |
| 9 | Seguros de transporte | | \$0 | | \$3,000 | \$3,000 |
| 10 | Seguros contra daños | | \$0 | | \$10,000 | \$10,000 |
| 11 | Abogado | 1 | \$0/hora | \$0/hora | \$5,000 | \$5,000 |
| 12 | Producto solicitado | | \$1,000 | | \$500,000 | \$0 |
| 13 | Impuestos México | | \$0 | | \$50 | \$50 |
| 14 | Impuestos importación | | \$0 | | \$100,000 | \$100,000 |
| 15 | Transporte | | \$20,000 | | \$40,000 | \$0 |
| 16 | Chasis contra humedad salina | | \$50 | | \$50,000 | \$0 |
| 17 | Folleto de exportación | | \$3,000 | | \$9,000 | \$0 |
| 18 | Operarios | 100 | \$0/hora | \$0/hora | \$0 | \$0 |

Posteriormente, a cada actividad, se le deberá asignar el recurso que la realizará y los materiales que requerirá (con esto se determina cuanto cuesta realizarla).

Siguiendo el ejemplo inicial del producto “X” y suponiendo que la empresa exportará 500 piezas a continuación se describe el análisis completo:

²⁰ Ibidem, pg. 174-179.

Tabla 6: Tabla para cálculo de costos

| Id | Nombre de tarea | Detallar: | es 1 | | | | mes 2 | | | | mes 3 | | | |
|----|--|-----------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|---------|-----------|-----|----------|--|
| | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | |
| 1 | Proyecto para la exportación del producto X | Trab. | 20.03h | 108.5h | 102.7h | 61.5h | 47.7h | 45.2h | 82h | 42h | 2h | | 53.12h | |
| | | Costo | \$13,100 | \$32,525 | \$32,140 | \$136,650 | \$31,770 | \$31,520 | \$16,200 | \$5,200 | \$500,200 | \$0 | \$55,711 | |
| 2 | Fase 1: Preparación para la exportación | Trab. | 20.03h | 108.5h | 102.7h | 61.5h | 47.7h | 45.2h | 82h | 42h | | | | |
| | | Costo | \$13,100 | \$32,525 | \$32,140 | \$136,650 | \$31,770 | \$31,520 | \$16,200 | \$5,200 | | | | |
| 3 | Asesor | Trab. | 5h | 40h | 40h | 40h | 40h | 40h | 40h | | | | | |
| | | Costo | \$500 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | | | | | |
| 4 | Selección y contratación de asesor | Trab. | 5h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$500 | | | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | 5h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$500 | | | | | | | | | | | |
| 5 | Servicios de asesoría para diseño de la solución | Trab. | | 40h | 40h | 40h | 40h | 40h | 40h | | | | | |
| | | Costo | | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | | | | | |
| | Asesor para la exportación | Trab. | | 40h | 40h | 40h | 40h | 40h | 40h | | | | | |
| | | Costo | | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | \$16,000 | | | | | |
| 6 | Requerimientos NO Arancelarios | Trab. | 15.03h | 23h | 20h | 15h | 5.2h | 5.2h | | | | | | |
| | | Costo | \$12,600 | \$11,600 | \$11,500 | \$61,000 | \$15,520 | \$15,520 | | | | | | |
| 7 | Certificación por norma de calidad X | Trab. | 10h | 10h | 10h | 10h | 5.2h | 5.2h | | | | | | |
| | | Costo | \$10,500 | \$10,500 | \$10,500 | \$10,500 | \$15,520 | \$15,520 | | | | | | |
| 8 | Adecuación de la empresa | Trab. | 10h | 10h | 10h | 10h | | | | | | | | |
| | | Costo | \$10,500 | \$10,500 | \$10,500 | \$10,500 | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | 5h | 5h | 5h | 5h | | | | | | | | |
| | | Costo | \$500 | \$500 | \$500 | \$500 | | | | | | | | |
| | Adecuación de empresa | Trab. | 5h | 5h | 5h | 5h | | | | | | | | |
| | | Costo | \$10,000 | \$10,000 | \$10,000 | \$10,000 | | | | | | | | |
| 9 | Obtención de la certificación | Trab. | | | | | 5.2h | 5.2h | | | | | | |
| | | Costo | | | | | \$15,520 | \$15,520 | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | | | | 5.2h | 5.2h | | | | | | |
| | | Costo | | | | | \$520 | \$520 | | | | | | |
| | Certificación de calidad X | Trab. /C | | | | | 0.5 | 0.5 | | | | | | |
| | | Costo | | | | | \$15,000 | \$15,000 | | | | | | |
| 10 | Especificación de cajas de embalaje con norma Z | Trab. | 5.03h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$2,100 | | | | | | | | | | | |
| 11 | Definición de requerimientos y tamaño | Trab. | 4.03h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$2,000 | | | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | 1h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$100 | | | | | | | | | | | |
| | Diseñador industrial | Trab. | 3.03h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$1,900 | | | | | | | | | | | |
| 12 | Selección de opciones | Trab. | 1h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$100 | | | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | 1h | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | \$100 | | | | | | | | | | | |
| 13 | Cambio de la etiqueta | Trab. | | 13h | 10h | 5h | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$1,100 | \$1,000 | \$50,500 | | | | | | | | |
| 14 | Diseño de modelo | Trab. | | 13h | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$1,100 | | | | | | | | | | |
| | Diseñador gráfico | Trab. | | 8h | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$600 | | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | 5h | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$500 | | | | | | | | | | |
| 15 | Revisión con el cliente | Trab. | | | 10h | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | \$1,000 | | | | | | | | | |

Tabla 7: Tabla para cálculo de costos (cont...)

| Id | Nombre de tarea | Detallar | es 1 | | | | mes 2 | | | | mes 3 | | | |
|----|--|----------------------|----------|----|---------|---------|----------|-------|----|----|-------|-----|-----|--|
| | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | |
| 16 | Producción e integración al producto | Coordinador | Trab. | | | 10h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | | \$1,000 | | | | | | | | |
| | | | Trab. | | | | 5h | | | | | | | |
| | | | Costo | | | | \$50,500 | | | | | | | |
| 17 | Adaptaciones discrecionales | Coordinador | Trab. | | | | 5h | | | | | | | |
| | | | Costo | | | | \$500 | | | | | | | |
| | | Nuevas etiquetas | Trab. (C | | | | 10 | | | | | | | |
| | | | Costo | | | | \$50,000 | | | | | | | |
| 18 | Chasis para soporte a medios salinos. | | Trab. | | 35h | 32.2h | 4h | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$3,875 | \$3,590 | \$9,400 | | | | | | | |
| | | | Trab. | | 25h | 25h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$3,000 | \$3,000 | \$50,000 | | | | | | | |
| 19 | Diseño de opción | | Trab. | | 25h | | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$3,000 | | | | | | | | | |
| | | Diseñador industrial | Trab. | | 20h | | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$2,500 | | | | | | | | | |
| 20 | Pruebas y adecuaciones | Coordinador | Trab. | | 5h | | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$500 | | | | | | | | | |
| | | | Trab. | | | 25h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | | \$3,000 | | | | | | | | |
| 21 | Producción de caja | Diseñador industrial | Trab. | | 20h | | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$2,500 | | | | | | | | | |
| | | Coordinador | Trab. | | 5h | | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$500 | | | | | | | | | |
| 22 | Promocionales con el nombre del distribuidor | | Trab. | | | 25h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | | \$3,000 | | | | | | | | |
| | | | Trab. | | | 20h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | | \$2,500 | | | | | | | | |
| 23 | Diseñar folletos | Coordinador | Trab. | | 5h | | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$500 | | | | | | | | | |
| | | Diseñador gráfico | Trab. | | 5h | | | | | | | | | |
| | | | Costo | | \$375 | | | | | | | | | |
| 24 | Revisar y Corregir | | Trab. | | | 7.2h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | | \$590 | | | | | | | | |
| | | Coordinador | Trab. | | | 2h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | | \$200 | | | | | | | | |
| 25 | Producir folletos | Diseñador gráfico | Trab. | | | 5.2h | | | | | | | | |
| | | | Costo | | | \$390 | | | | | | | | |
| | | | Trab. | | | | 4h | | | | | | | |
| | | | Costo | | | | \$9,400 | | | | | | | |
| 26 | Preparación de la logística | Coordinador | Trab. | | | | 4h | | | | | | | |
| | | | Costo | | | | \$400 | | | | | | | |
| | | | Trab. (C | | | | 3 | | | | | | | |
| | | | Costo | | | | \$9,000 | | | | | | | |
| 27 | Diseño de ruta exportación y contratación de transpo | | Trab. | | 10.5h | 10.5h | 2.5h | 2.5h | | | | | | |
| | | | Costo | | \$1,050 | \$1,050 | \$250 | \$250 | | | | | | |
| | | | Trab. | | 2.5h | 2.5h | 2.5h | 2.5h | | | | | | |
| | | | Costo | | \$250 | \$250 | \$250 | \$250 | | | | | | |

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas

Tabla 8: Tabla para cálculo de costos (cont...)

| Id | Nombre de tarea | Detalle: | es 1 | | | | mes 2 | | | | mes 3 | | | |
|----|--|-----------|------|-------|-------|-------|-------|----|-------|---------|-----------|-----------|----------|------|
| | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | |
| | Coordinador | Trab. | | 2.5h | 2.5h | 2.5h | 2.5h | | | | | | | |
| | | Costo | | \$250 | \$250 | \$250 | \$250 | | | | | | | |
| 28 | Selección y Contratación de agente aduanal | Trab. | | 4h | 4h | | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$400 | \$400 | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | 4h | 4h | | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$400 | \$400 | | | | | | | | | |
| 29 | Contratación de seguros | Trab. | | 4h | 4h | | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$400 | \$400 | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | 4h | 4h | | | | | | | | | |
| | | Costo | | \$400 | \$400 | | | | | | | | | |
| 30 | Empresa lista para exportar | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 31 | Cierre de ventas y creación de contrato | Trab. | | | | | | | 42h | 42h | | | | |
| | | Costo | | | | | | | \$200 | \$5,200 | | | | |
| | Abogado | Trab. | | | | | | | 40h | 40h | | | | |
| | | Costo | | | | | | | \$0 | \$5,000 | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | | 2h | 2h | | | | |
| | | Costo | | | | | | | \$200 | \$200 | | | | |
| 32 | Fase 2: Iniciando la exportación | Trab. | | | | | | | | | 2h | | 53.12h | |
| | | Costo | | | | | | | | | \$500,200 | \$0 | \$55,711 | |
| 33 | Solicitud de pedido | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 34 | Adquisición de cajas de embalaje | Trab. | | | | | | | | | | 2h | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | \$200 | | |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | 2h | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | \$200 | | |
| 35 | Fabricación y empaçado | Trab. | | | | | | | | | | | | 6.5h |
| | | Costo | | | | | | | | | | \$500,000 | \$0 | \$50 |
| 36 | Producción del pedido | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | \$500,000 | \$0 | |
| | Producto solicitado | Trab. (pi | | | | | | | | | | 250 | 250 | |
| | | Costo | | | | | | | | | | \$500,000 | \$0 | |
| 37 | Colocación de mercancía en cajas de embalaje | Trab. | | | | | | | | | | | | 6.5h |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$50 |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | | | 0.5h |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$50 |
| | Operarios | Trab. | | | | | | | | | | | | 6h |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$0 |
| 38 | Requerimientos Arancelarios | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 39 | Pagos por salida de México | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| | Impuestos México | Trab. (pi | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 40 | Pagos de importación | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| | Impuestos importación | Trab. (pi | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |

Tabla 9: Tabla para cálculo de costos (cont...)

| Id | Nombre de tarea | Detalle: | es 1 | | | | mes 2 | | | | mes 3 | | | |
|----|--|-----------------------|-----------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|-----|----------|----------|
| | | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | |
| 41 | Pago de seguros | Trab. | | | | | | | | | | | 1h | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | \$13,100 | |
| | | Seguros de transporte | Trab. (p/ | | | | | | | | | | | 500 |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$3,000 |
| | Seguros contra daños | Trab. (p/ | | | | | | | | | | | 500 | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | \$10,000 | |
| | | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | | 1h |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$100 |
| 42 | Logística de envío | Trab. | | | | | | | | | | | 45.62h | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | \$42,561 | |
| | | Trab. | | | | | | | | | | | | 41.62h |
| 43 | Agente Aduanal | Costo | | | | | | | | | | | \$2,161 | |
| | | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | | 1.62h |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$161 |
| | | Agente aduanal | Trab. | | | | | | | | | | | 40h |
| | Envío de mercancías | Costo | | | | | | | | | | | \$2,000 | |
| | | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| 44 | Realización de trámite aduanal (SALIDA) | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 45 | Entrega a puerto | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 46 | Pago agente aduanal | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 47 | Realización de trámite aduanal (ENTRADA) | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 48 | Transportista | Trab. | | | | | | | | | | | 4h | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | \$40,400 | |
| | | Transporte | Trab. (C | | | | | | | | | | | 0.27 |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$40,000 |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | | 4h | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | \$400 |
| 49 | Pago a transportista | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 50 | Recepción | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 51 | Transporte | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 52 | Entrega en Aduana | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 53 | Entrega al Cliente | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| 54 | Revisión y aceptación del cliente | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | | | | | | | |

Tabla 10: Tabla para cálculo de costos (cont...)

| Id | Nombre de tarea | Detalle: | mes 4 | | | | | |
|----|--|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| | | | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 |
| 1 | Proyecto para la exportación del producto X | Trab. | 46.62h | 47.62h | 46.62h | 46.62h | 46.62h | 12.37h |
| | | Costo | \$661 | \$811 | \$661 | \$661 | \$661 | \$100,436 |
| 2 | Fase 1: Preparación para la exportación | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 3 | Asesor | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 4 | Selección y contratación de asesor | Trab. | | | | | | |
| | Coordinador | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 5 | Servicios de asesoría para diseño de la solución | Trab. | | | | | | |
| | Asesor para la exportación | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 6 | Requerimientos NO Arancelarios | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 7 | Certificación por norma de calidad X | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 8 | Adecuación de la empresa | Trab. | | | | | | |
| | Coordinador | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | Adecuación de empresa | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 9 | Obtención de la certificación | Trab. | | | | | | |
| | Coordinador | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | Certificación de calidad X | Trab. (C | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 10 | Especificación de cajas de embalaje con norma Z | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 11 | Definición de requerimientos y tamaño | Trab. | | | | | | |
| | Coordinador | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | Diseñador industrial | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 12 | Selección de opciones | Trab. | | | | | | |
| | Coordinador | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 13 | Cambio de la etiqueta | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 14 | Diseño de modelo | Trab. | | | | | | |
| | Diseñador gráfico | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | Coordinador | Costo | | | | | | |
| | | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 15 | Revisión con el cliente | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |

Tabla 11: Tabla para cálculo de costos (cont...)

| Id | Nombre de tarea | Detalle | mes 4 | | | | | |
|----|--|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| | | | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 28 | Selección y Contratación de agente aduanal | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 29 | Contratación de seguros | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 30 | Empresa lista para exportar | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 31 | Cierre de ventas y creación de contrato | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Abogado</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 32 | Fase 2: Iniciando la exportación | Trab. | 46.62h | 47.62h | 46.62h | 46.62h | 46.62h | 12.37h |
| | | Costo | \$661 | \$811 | \$661 | \$661 | \$661 | \$100,436 |
| 33 | Solicitud de pedido | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 34 | Adquisición de cajas de embalaje | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 35 | Fabricación y empaquetado | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 36 | Producción del pedido | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Producto solicitado</i> | Trab. (pi | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 37 | Colocación de mercancía en cajas de embalaje | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | <i>Operarios</i> | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 38 | Requerimientos Arancelarios | Trab. | | 1h | | | | 1.03h |
| | | Costo | | \$150 | | | | \$100,104 |
| 39 | Pagos por salida de México | Trab. | | 1h | | | | |
| | | Costo | | \$150 | | | | |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | 1h | | | | |
| | | Costo | | \$100 | | | | |
| | <i>Impuestos México</i> | Trab. (pi | | 500 | | | | |
| | | Costo | | \$50 | | | | |
| 40 | Pagos de importación | Trab. | | | | | | 1.03h |
| | | Costo | | | | | | \$100,104 |
| | <i>Coordinador</i> | Trab. | | | | | | 1.03h |
| | | Costo | | | | | | \$104 |
| | <i>Impuestos importación</i> | Trab. (pi | | 500 | | | | |
| | | Costo | | | | | | \$100,000 |

Tabla 12: Tabla para cálculo de costos (cont...)

| | | WBS_detalle_export | | | | | | |
|-------------|--|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Id | Nombre de tarea | Detalle: | mes 4 | | | | | |
| | | | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | |
| 41 | Pago de seguros | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | Seguros de transporte | Trab. (p/ | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| | Seguros contra daños | Trab. (p/ | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| Coordinador | Trab. | | | | | | | |
| | Costo | | | | | | | |
| 42 | Logística de envío | Trab. | 46.62h | 46.62h | 46.62h | 46.62h | 46.62h | 11.32h |
| | | Costo | \$661 | \$661 | \$661 | \$661 | \$661 | \$332 |
| 43 | Agente Aduanal | Trab. | 41.62h | 41.62h | 41.62h | 41.62h | 41.62h | 8.32h |
| | | Costo | \$161 | \$161 | \$161 | \$161 | \$161 | \$32 |
| | Coordinador | Trab. | 1.62h | 1.62h | 1.62h | 1.62h | 1.62h | 0.32h |
| | | Costo | \$161 | \$161 | \$161 | \$161 | \$161 | \$32 |
| | Agente aduanal | Trab. | 40h | 40h | 40h | 40h | 40h | 8h |
| | | Costo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| 44 | Envío de mercancías | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 45 | Realización de trámite aduanal (SALIDA) | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 46 | Entrega a puerto | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 47 | Pago agente aduanal | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 48 | Realización de trámite aduanal (ENTRADA) | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 49 | Transportista | Trab. | 5h | 5h | 5h | 5h | 5h | 1h |
| | | Costo | \$500 | \$500 | \$500 | \$500 | \$500 | \$100 |
| | Transporte | Trab. (C | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.07 |
| | | Costo | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 | \$0 |
| | Coordinador | Trab. | 5h | 5h | 5h | 5h | 5h | 1h |
| | | Costo | \$500 | \$500 | \$500 | \$500 | \$500 | \$100 |
| 50 | Pago a transportista | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 51 | Recepción | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 52 | Transporte | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 53 | Entrega en Aduana | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 54 | Entrega al Cliente | Trab. | | | | | | |
| | | Costo | | | | | | |
| 55 | Revisión y aceptación del cliente | Trab. | | | | | | 2h |
| | | Costo | | | | | | \$200 |
| | Coordinador | Trab. | | | | | | 2h |
| | | Costo | | | | | | \$200 |

Con esta información, se tiene la lista de recursos involucrados (y sus costos), la duración del proyecto y; cuánto y cuando vamos a requerir de dinero.

Se debe considerar que podrán aparecer distintos problemas o imprevistos y que el proyecto podrá crecer en el costo o tiempo planeado.

Es muy difícil que existan proyectos SIN imprevistos por lo que se recomienda, al terminar el diseño proyecto, hacer un análisis de riesgos que permita determinar un fondo (de tiempo y dinero) que proteja al proyecto de imponderables y prevenga de problemas que pueden ocurrir.

8.8.6 Análisis de riesgos²¹

Un riesgo es un evento que tiene cierta probabilidad de ocurrencia. Dicho evento puede ser positivo (cuando provoca un beneficio al proyecto, como una disminución en los costos para la obtención de una certificación) o negativo (cuando provoca un problema en el proyecto; como escasez de un insumo del producto).

Por razones lógicas se debe buscar evitar los impactos negativos sobre el proyecto (riesgos negativos) y fomentar a que se den las oportunidades (riesgos positivos).

El análisis de riesgos cuando se hace completo, implica una serie de técnicas y procedimientos que implicarían una tesis por si misma por lo que aquí se mostrarán solamente los puntos básicos que se recomienda seguir para que el proyecto de exportación se implante y efectúe de manera exitosa.

8.8.6.1 Objetivo del manejo de riesgos

La administración de riesgos tiene como objetivo identificar las oportunidades o problemas que se pueden generar en el proyecto para:

- Determinar si (por los riesgos implicados) conviene o NO hacer el proyecto.
- Estimar de manera realista el tiempo y dinero que se requiere para que, si se decide hacer, se tenga un fondo que garantice la conclusión del mismo.
- Determinar la línea de acción que permitirá evitar (o disminuir) los problemas que se pueden generar durante la ejecución del

²¹ Entrevista con asesor de proyectos Jose Carlos Arce (Julio 2006).
Ciclo de conferencias de la Universidad de Wharton, Administración de Riesgos Financieros en Práctica, <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/KUU%20Jan%206-7%20complete%20agenda%201-4.pdf>, 5/1/2005.
S/A, "Management of Risk: Guidance for Practitioners", Office of Government Commerce (OGC), Segunda Ed., 2002, Londres Inglaterra.

proyecto (o fomente las oportunidades); o bien preparar a la organización para que sepa como actuar en caso de que se llegase a presentar.

8.8.6.2 Cálculo de dedo sobre riesgos

Una manera de calcular los riesgos rápidamente es basarse en la experiencia de otros proyectos y con esto determinar el porcentaje de tiempo y dinero que se puede requerir.

En términos MUY generales para proyectos en México este valor puede ser del 45% del tiempo y dinero asignado²².

Calcular de esta manera el proyecto implica generar altas reservas (de tiempo y dinero) que probablemente no se requieran; y sobre todo implica no tomar acciones que podrían evitar problemas, por lo, aunque sea de manera somera, hacer el estudio de riesgo para el proyecto de exportación puede ser mas económico y efectivo.

8.8.6.3 Clasificación de Riesgos

Los riesgos se pueden clasificar en:

Conocidos (Conocido-Conocido): Cuando sabemos que existe un riesgo y lo conocemos.
Su impacto es fácilmente identificable y se debe de desarrollar estrategias para resolverlos.

Conocibles (Conocido-Desconocido): Cuando sabemos que puede haber un riesgo pero NO sabemos cual es, ni su impacto.

Estos riesgos pueden ser identificados mediante un análisis y durante la ejecución del proyecto.

Este tipo e riesgos en algunos casos implica análisis exhaustivos y costos (como el determinar cuanto va a valer el dólar en 5 años), por lo que muchas veces es conveniente hacer SOLO una ponderación general con bases históricas. Si no se tiene experiencia se recomienda considerar de un 5% a 10% del costo y tiempo total del proyecto.

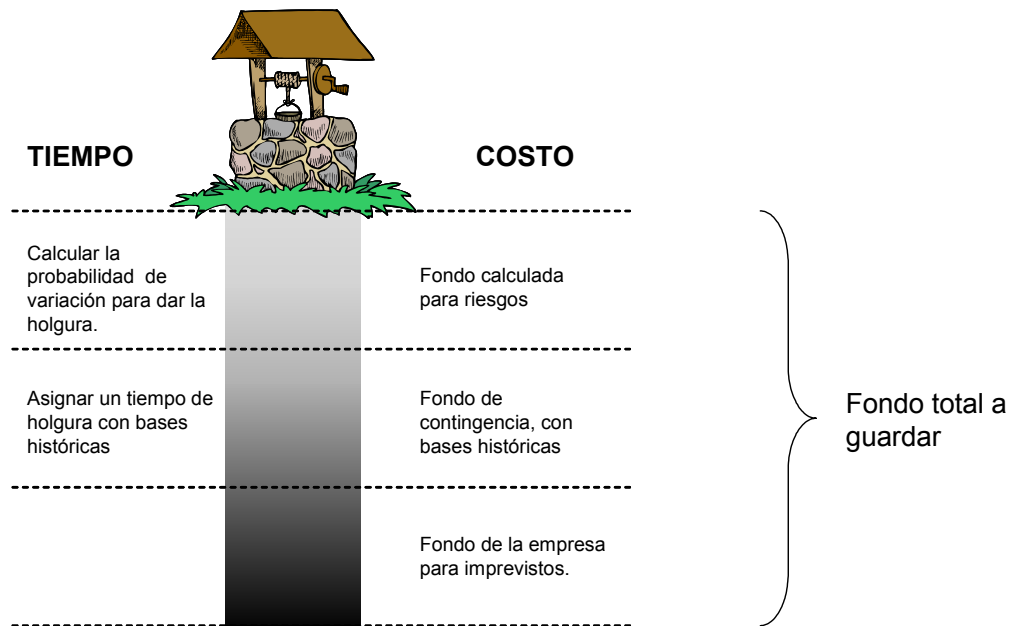
Desconocidos (Desconocido -Desconocido): Son todos los riesgos que NO conocemos que van a ocurrir por lo que no podemos prever el impacto que tendrán ni cuando ocurrirán (ejemplo: que la empresa se vaya a huelga y que TODO se detenga).

²² Información sugerida por el asesor de proyectos Jose Carlos Arce, con base en el comportamiento de diversos proyectos en México.

Para trabajar con este tipo de riesgos se debe generar un fondo en la empresa que permita solventar los imprevistos de cualquier proyecto.

Este fondo normalmente NO va involucrado directamente con el proyecto sino se refiere a los imponderables que pueden afectar a la empresa y se maneja considerando:

- Una reserva general de la empresa
- Un seguro
- Un plan alternativo



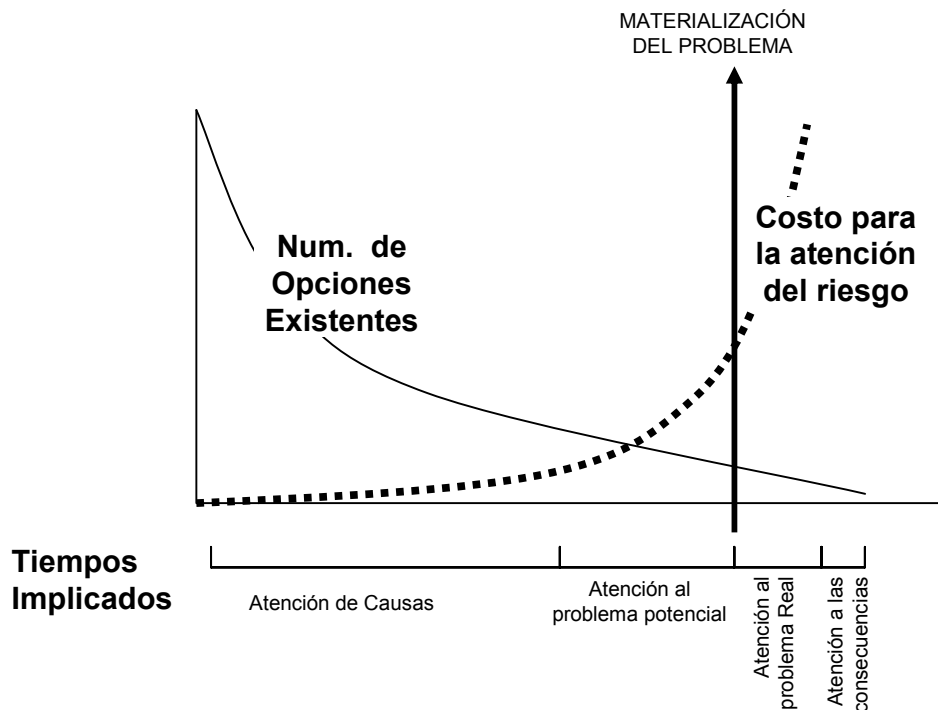
8.8.6.4 Características de riesgos

El costo de resolver un problema (o riesgo) crece exponencialmente cuando mas tardamos en atenderlo y el tiempo permitido para solucionarlo decrece de manera exponencial.

Ejemplo: Cuando se detecta un problema cardiaco.

| Fase | Situación (en el ejemplo) | Tipo de acciones | Acciones (para el ejemplo) | Impacto | Oportunidad para | |
|--|---|-----------------------|---|---|------------------|----------|
| | | | | | Tiempo | Costo |
| Identificación de síntomas | Se detecta disfunción en el sistema (alta presión, taquicardia, etc). | Prevenir | Eliminación de los síntomas (bajar el estrés, dieta, ejercicio) | Nulo, el riesgo se elimina. | Largo | Muy bajo |
| Identificación de problema | Se detecta un problema en el corazón | Mitigar | Uso de medicamentos, cambio de casa (cerca de un hospital) | Bajo, el riesgo se reduce. | Mediano | Medio |
| Problema | Se tiene un infarto. | Aceptar (activamente) | Operación (marcapasos, válvula), tratamiento. | Alto el riesgo se materializa. | Muy corto | Alto |
| Consecuencias generadas por el problema | Pérdida de funciones motrices, cerebrales o muerte. | Contingencia | Operación, tratamientos para corregir consecuencias secundarias, etc. | Las consecuencias del riesgo se materializan. | Muy corto | Muy Alto |

Graficando este comportamiento tenemos:²³:



8.8.6.5 Tipo de acciones para responder a riesgos

²³ Op cit, Entrevista con asesor de proyectos Jose Carlos Arce
Curso de "Enfoque de Planeación" (Maestría en Sistemas en Planeación), impartido por el profesor Fuentes Zenon, Arturo, Otoño 2005.

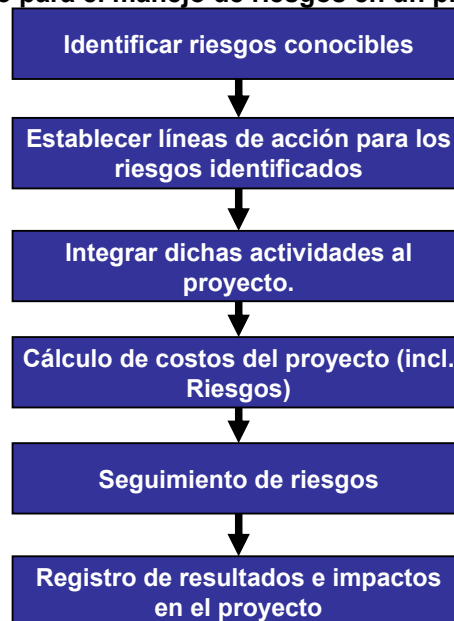
Para el tipo de riesgo conocido-conocido (y en algunos casos conocido-desconocido), existen 6 formas de manejar los riesgos y se debe buscar la mejor para cada caso²⁴:

- ☑ **Prevenir:** Eliminar las causas que pueden provocar el problema.
- ☑ **Evitar:** Cambiar la estructura del proyecto para que el riesgo no se genere.
- ☑ **Aceptar (pasivamente):** Cuando el riesgo tiene un impacto bajo.
- ☑ **Aceptar (activamente):** Se acepta que el riesgo es probable pero se establecen estrategias para responder si se da (plan B o plan de contingencia).
- ☑ **Transferir:** El impacto del riesgo se asigna a un tercero (Ejemplo. Un contrato que responsabilice de la calidad a un subcontratista).
- ☑ **Mitigar:** Reducir el impacto si llega a ocurrir (ejemplo: Asegurar la mercancía, si se genera un problema perderemos probablemente la mercancía pero podremos recuperar el dinero invertido).

8.8.6.6 Líneas de acción básicas para la atención de riesgos

Se recomienda seguir los siguientes pasos básicos para la atención de riesgos:

Diagrama 1: Proceso para el manejo de riesgos en un proyecto



²⁴ Op cit, PMBOK Guide, pg. 261-263.

Bin Jiang, "Risk Management and the Office of Homeland Security's Antiterrorism Tasks", http://www.trinstitute.org/ojpcr/4_2jiang.pdf#search=%22known-unknown%20risk%22, 5 Nov. 2006.

8.8.6.7 Identificación de riesgos conocibles

En esta primera etapa se deben identificar los riesgos que podrían impactar al proyecto.

Como primera parte se recomienda identificar las cosas que podrían salir mal en cada actividad.²⁵

Posteriormente identificar los elementos que a nivel global podrían afectar al proyecto (Ejem: Que el cliente cancele el pedido, se requieran otros pedidos prioritarios que impidan cumplir con el requerimiento de exportación, etc.).²⁶

Integrando toda la información en una tabla se deberá de categorizar con el siguiente procedimiento²⁷:

- Definir la probabilidad de ocurrencia de 0 a 100. Donde, 25 significa probabilidad baja, 50 media, 75 alta (0 significa NO EXISTE probabilidad de que ocurra y 100 estamos seguros que va a ocurrir [en este caso se debe poner como actividad a resolver directamente en el proyecto]).
- Determinar el impacto de cada evento (en cuanto a costo o tiempo), se recomienda mantener con 3 opciones 1: Muy Poco Impacto; 2: Poco Impacto 3: Mediano Impacto; 4: Alto Impacto; 5: Muy Alto Impacto.
- Jerarquizarlos realizando la siguiente operación²⁸:
$$Fact_Severidad = Probabilidad + Impacto - (Probabilidad \times Impacto)$$
- Identificar los de mayor impacto (este rango se deberá definir dependiendo de la aceptación a aversión al riesgo que el coordinador del proyecto tenga).

8.8.6.8 Establecer líneas de acción para atender cada riesgo

Se deben especificar las líneas de acción para cada riesgo.

Los riesgos de mayor impacto (negativo) se deberán tratar de eliminar, mitigar o transferir.

Los riesgos de impacto medio podrán ser atendidos bajo un programa de contingencia.

²⁵ Dettmer H. William, "Goldratt's Theory of Constraints", 1997, Editorial QASQ, Milwaukee, Wisconsin, USA. Pg.237-327.

²⁶ Op cit, "Management of Risk Guidance for Practitioners", pg. 73-82

²⁷ Op Cit, PMBOK, pg. 249-253.

Op cit, Kezner, pg. 668-675.

²⁸ Anteriormente se utilizaba la fórmula de Probabilidad x Impacto, pero se ha demostrado que se excluyen con esta fórmula algunos riesgos que llegan a tener alta probabilidad de ocurrencia. (Op cit, entrevista con asesor de proyectos Jose Carlos Arce).

Los riesgos de bajo impacto podrán ser simplemente aceptados sin realizar acción alguna.

En esta etapa se deberá asignar a un responsable, las actividades, fechas de inicio y conclusión (por actividad).

Si el tipo de respuesta seleccionada es la de un plan de contingencia, se debe de elaborar dicho plan y establecer un disparador (trigger en inglés) ósea identificar el momento en el cual se sepa que el riesgo se generó para que (ante esta circunstancia) inicie el plan de contingencia diseñado.

La estructura de la tabla recomendada para categorizar e identificar los riesgos existentes, deberá tener los siguientes campos²⁹:

Tabla 13: Lista de campos requeridos para identificación de riesgos

| Columna | Descripción |
|---------------------------------|--|
| Identificador de riesgo | Crear un identificador único para cada riesgo. |
| Tipo de Riesgo | Clase de riesgo que es (Financiero, Comerciales, Legales, Rec. Humanos, Causas Externas, Técnico) |
| Generado por: | La persona que identificó el riesgo. |
| Fecha de generación: | Fecha en que el riesgo fue identificado. |
| Descripción del Riesgo | Descripción del riesgo potencial. |
| Probabilidad | Probabilidad de Ocurrencia del Evento (> 0% a < 100%) |
| Impacto | Impacto del riesgo en el proyecto (se recomienda que sea decimal puede ser de 0 a 1 los niveles se establecerán dependiendo de la capacidad para clasificar los riesgos). Se recomienda consierar los 3 elementos: Costo, Tiempo y Alcances. |
| Costo | Lo que implicaría medido en dinero el hecho de que se genere el riesgo. |
| Factor de severidad | Opción para jerarquizar los impactos {Probabilidad + Impacto - (Probabilidad X Impacto)} |
| Valor de riesgo estimado | Impacto X Probabilidad |
| Fecha de materialización | Fecha en la que el riesgo se podrá dar. |
| Acciones Posibles | Acciones que se podrían tomar para responder al riesgo. |
| Acciones Seleccionadas | La acción seleccionada para la atención del problema. |
| Fecha disparador | fecha a partir de la cual se deberá iniciar las acciones seleccionadas. |
| Responsable | Responsable de realizar la acción. |
| Fecha de cierre | Fecha en la que el riesgo quede superado (ya NO se podrá dar). |
| Actividad relacionada | Actividad(es) relacionadas a dicho riesgo. |
| Riesgos relacionados | Riesgos adicionales que se relacionen con el riesgo identificado. |

Dentro del ejemplo del producto X, la lista se vería de la siguiente manera:

²⁹ Op cit, "Management of Risk Guidance for Practitioners", pg. 29, 55

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas

| ID Riesgo | Tipo de Riesgo | Generado por: | Fecha de generación: | Descripción del Riesgo | Prob. | Impacto | Factor de severidad | Costo | Valor de riesgo estimado | Fecha de materialización |
|-----------|----------------|---------------|----------------------|---|-------|---------|---------------------|------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Comercial | EOC | 10-Oct-06 | El cliente se puede arrepentir de la compra. | 30% | 90% | 93% | \$ 220,000 | \$ 66,000 | 03-Ene-07 |
| 2 | Calidad | EOC | 10-Oct-06 | No se apruebe en una primera revisión la certificación de calidad X | 60% | 50% | 80% | \$ 10,000 | \$ 6,000 | 15-Mar-07 |
| 3 | Rec. Humanos | EOC | 10-Oct-06 | El coordinador se enferme o renuncie. | 20% | 50% | 60% | \$ 5,000 | \$ 1,000 | En cualquier momento. |

| Acciones Posibles | Acciones Seleccionadas | Fecha disparador | Responsable | Fecha de cierre | Actividad relacionada | Riesgos relacionados |
|---|--|-------------------------|-------------|--------------------------------|-----------------------|----------------------|
| -> Solicitar una orden de compra. -> Comprar un seguro -> Pedir adelanto del 50%. | Pedir adelanto del 50%. | Negociación con cliente | EOC | Pago de producto | ID: 33 | N/A |
| -> Generar un fondo adicional para el pago de un segunda certificación -> Hacer un simulacro para disminuir la posibilidad de impacto. | ->Hacer un simulacro para disminuir la posibilidad de impacto. | Diseño del proyecto | EOC | Obtención de la certificación. | ID: 8 y 9 | N/A |
| -> Capacitar a un sustituto | NO hacer nada ya que el coordinador podrá dar seguimiento vía telefónica | Inicio del proyecto | EOC | Fin del proyecto. | N/A | N/A |

8.8.6.9 Integrar las actividades identificadas al proyecto

Todas las actividades identificadas en los riesgos deberán integrarse en el cronograma.

En nuestro caso se integrarían las actividades:

- Hacer un simulacro para disminuir la posibilidad de impacto.
- Negociar un adelanto del 50%.

Los costos de estas actividades deberán desarrollarse, calculando los costos totales si se materializa el riesgo, multiplicado por la posibilidad de ocurrencia.

8.8.6.10 Cuantificación de riesgos por actividades dentro del proyecto

En esta etapa se deberá determinar las posibilidades de que las actividades definidas del proyecto incrementen (o decrementen) su costo o duración.

En ambos casos la mejor opción sería hacer una simulación Montecarlo o un PERT, si el lector no esta familiarizado con esta técnica lo que podría hacer es considerar los peores escenarios en cuanto a tiempos y costos y con esto determinar los costos

adicionales requeridos con la misma técnica descrita en incisos anteriores.

NOTA IMPORTANTE: el tiempo y el dinero identificados como de soporte NO deberán ser mostrados en el proyecto sino deberán de actuar como fondos de contingencia finales.

De no hacerse de esta manera existe el riesgo de que los ejecutores se confíen en las holguras calculadas y retrasen de manera innecesaria el proyecto o incrementen sus costos.

Se deberá incluir los riesgos identificados como actividades a resolver dentro del proyecto (cuando apliquen).

Y se debe considerar un porcentaje para los riesgos que vayan apareciendo durante la implementación del proyecto, normalmente este fondo deberá ser de un 5% a 10% en tiempo y costo (ver tipo de riesgos, conocido-NO conocido).

Los costos financieros de riesgos NO conocibles deberán ser sustentados por la empresa a través de fondos independientes, créditos adicionales o seguros. Normalmente NO se considera un fondo de tiempo adicional para este tipo de riesgos.

8.8.6.11 Seguimiento de riesgos

En esta etapa es cuando se monitorean de manera constante los riesgos.

Esta parte se realiza en la fase de implementación y se describirá en dicho capítulo.

No obstante, como mejor práctica se debe dar el seguimiento ya que permite mantener al grupo preparado para imprevistos.

8.8.6.12 Registro de resultados e impactos en el proyecto

Esta es la última fase del control de proyectos. En esta fase se recomienda identificar los riesgos que se generaron, calcular los costos implicados en cada riesgo y las lecciones aprendidas.

Esto será base para que en proyectos siguientes el cálculo de riesgos mejore, así como la respuesta a los mismos.

8.9 CONCLUSIONES

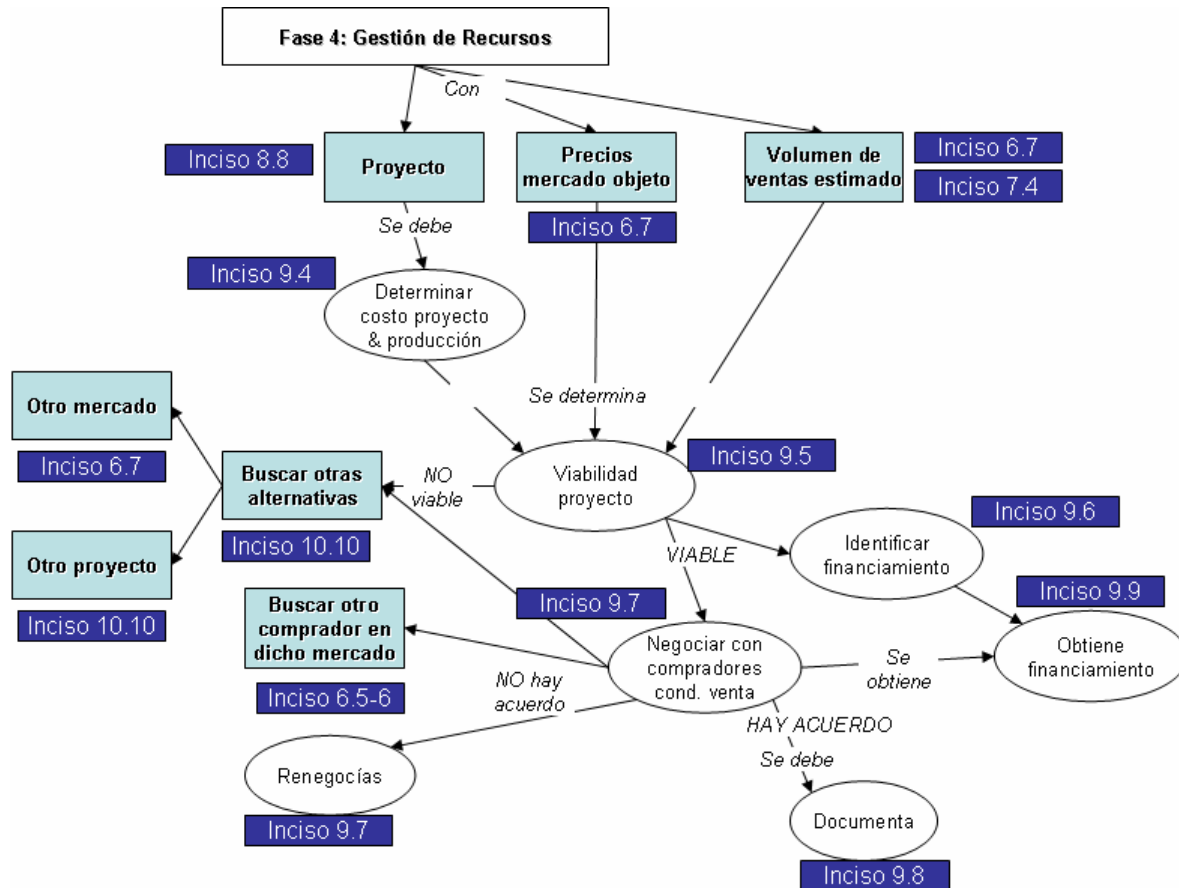
La etapa de definición detallada del proyecto es una de las más importantes ya que nos permite identificar las actividades que se requieren hacer, los tiempos involucrados, costos y posibles riesgos que pueden aparecer en el proyecto.

Con esto se puede hacer un cálculo confiable de lo que implicará el proyecto determinar con mayor seguridad si conviene o no realizarlo.

Esta información además permitirá realizar el caso de negocio requerido para obtener préstamos de dinero y apoyos para la adecuación de la empresa y promoción del producto.

CAPÍTULO 9 FASE 4: GESTIÓN DE RECURSOS

9.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



9.2 INTRODUCCIÓN

La información obtenida en el capítulo anterior permitirá conocer los impactos económicos y de tiempo que tendrá el proyecto.

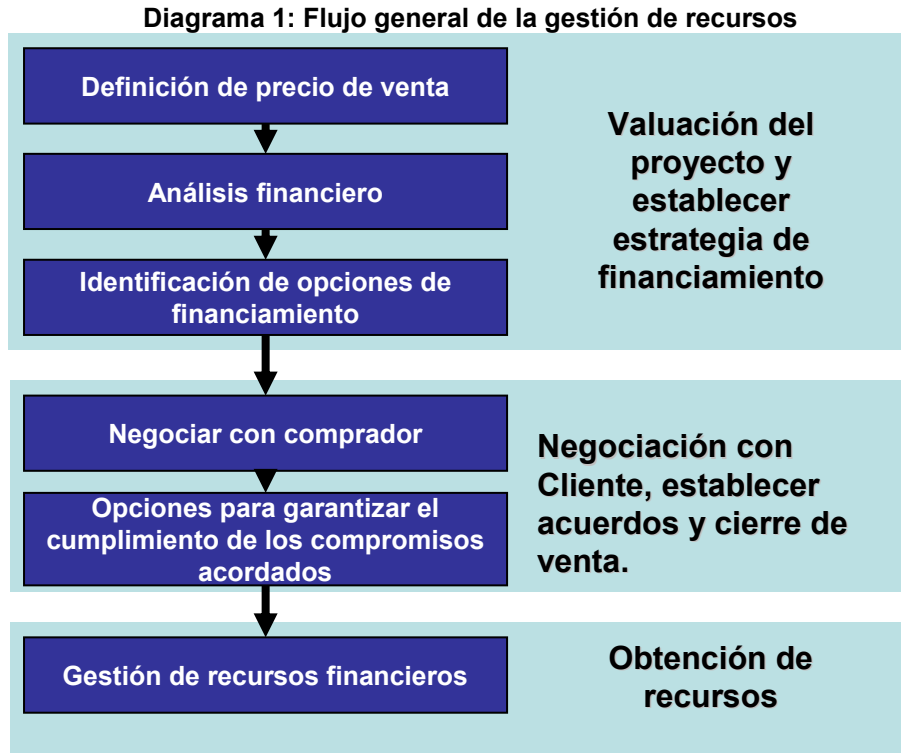
A partir de eso se debe determinar el precio del producto (para recuperar la inversión) y con base en decisiones estratégicas de la empresa, determinar si conviene o no invertir en el proyecto.

Si la respuesta es afirmativa, se deberán establecer acuerdos con los compradores y obtener los recursos.

Esta parte es fundamental en el proceso de exportación ya que definirá si el proyecto se hace o no, por lo que se analizará a detalle en este capítulo.

9.3 FLUJO GENERAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

Detallando lo especificado en el ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.¡Error! No se encuentra el origen de la referencia., la gestión de recursos se debe realizar conforme al siguiente proceso:



Si durante el “análisis de factibilidad” o “la negociación con el cliente” se determina que el proyecto no es viable, se deberá de cancelar (para el caso particular identificado) y buscar otra alternativa en cuanto a clientes, país o producto.

9.4 DEFINICIÓN DE PRECIOS DE VENTA

9.4.1 Tipo de cálculos para determinar el precio

Los costos de un producto se pueden determinar mediante 2 formas¹:

Pricing (cálculo sustractivo): en esta forma se establece un costo final que el mercado esta dispuesto a aceptar y se le sustraen los costos, para así determinar los márgenes de ganancia. El producto no es rentable (por obvias razones) si este valor es inferior a 0. Para este tipo de casos el precio cambia dependiendo del mercado al que se vende y por ende los márgenes de ganancia.

¹ S/A, “Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, pag. 183-184.

Costing (cálculo aditivo): Se determinan TODOS los costos implicados en la fabricación del producto, se define un margen de ganancia mínimo y se determina el precio del producto.

La guía de exportación Bancomext recomienda utilizar la segunda forma porque da mayor estabilidad y certeza.

Algunos exportadores sugieren utilizar inicialmente el método de “Costing” pero apoyarse en referencias de mercado para poder ampliar los márgenes de ganancia o disminuirlos concientemente para competir en dicho mercado.²

De cualquier manera es importante considerar que el precio tenga un margen de ganancia suficiente para poder adecuarlo y/o soportar costos imprevistos; se tiene que considerar la reacción de los vendedores existentes (si hay), que probablemente tratarán de bloquear la entrada del producto a dicho mercado (ver Porter capítulo 3), ofertando los productos competencia a un menor costo.

9.4.2 Elementos que se deben considerar en el cálculo

Se recomienda calcular el costo del producto hasta su empaque final, considerando los siguientes elementos como básicos³:

Costos Variables

- Materia prima
- Envases
- Empaques
- Embalajes
- Manuales e instructivos

Costos y Gastos Fijos

- Mano de obra
- Gastos Generales de Administración. y Ventas
- Costos de financiamiento

Costos de inversión y desarrollo

En este caso el costo se deberá diferir en un periodo específico (se recomienda no mas de 5 años) considerando el volumen total de ventas.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, NO se recomienda integrar el costo de transportación y logística al del producto, es mejor cotizarlo por separado.

² Entrevista con Miguel Angel Pazos, dueño y director de la empresa “Krona de México” (fabricante y exportador de capacitares) , en entrevista realizada el 23 de febrero 2006

³ Entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa Latisart exportadora de productos de obsidiana. Y op. Cit. S/A, “Guía básica del Exportador” pg. 183.

9.5 ANÁLISIS (VALUACIÓN) DEL PROYECTO

Para determinar si el proyecto de exportación es viable se recomiendan 2 análisis:

9.5.1 Análisis financiero

Existen muchos proyectos que por la falta de un análisis económico se convierten en una inversión infructuosa que puede inclusive afectar económicamente a la empresa.

Cuando se realiza este análisis se debe **ESPECIFICAR** lo que tenemos como información verídica y confiable y lo que **SUPONEMOS**.

Esto permitirá posteriormente pulir el análisis, cuando se eliminen los supuestos.

Si no se hace la distinción existe el riesgo de hacer un análisis falso y elaborar una proyección errónea de los beneficios.

Nota: en esta parte se dará un breve esbozo de las distintas alternativas de análisis financiero. Si el lector desea ahondar en el tema se recomienda que busque la información en bibliografía especializada. Se recomiendan los siguientes libros:

- Infante Villareal, Arturo. “**Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión**” Ed. Norma Bogotá. 1988
- Ross ,Stephen y otros. “**Fundamentos de Finanzas corporativas**” Mc-Graw Hill, 5ª edición.

9.5.1.1 **Elementos de un análisis financiero**

Cualquier análisis de proyecto financiero considera 3 factores importantes⁴:

- La **cantidad** de dinero que se **obtendrá** por la inversión.
- El **tiempo** que uno debe **esperar** para obtener los beneficios.
- El **riesgo** implicado en la inversión.

Para esto se requieren los siguientes valores⁵:

- **Precio del producto**: Conforme se vio en el capítulo anterior.
- **Cantidad de piezas** estimadas a venderse: el fabricante debe ser muy cuidadoso de distinguir lo que cree que se venderá (supuesto) a lo que realmente el comprador ha manifestado que adquirirá.
- **Costos de fabricación** (Fijos y Variables): Lo que costará producir cada una de las piezas considerando las adecuaciones adicionales requeridas (ver capítulo anterior).
- **Inversión implicada**: La inversión que se calculó en el capítulo anterior.

⁴ Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. “Preparación y Evaluación de Proyectos”, ed. Mc. Graw Hill, 4a Ed. México D.F, 2003. Pag. 1-11.

⁵ Ross ,Stephen y otros. “Fundamentos de Finanzas corporativas” Mc-Graw Hill, 5ª edición. Pg. 346-375.

9.5.1.2 Elementos a cuidar al determinar los costos y ganancias del proyecto

Cuando se determinan los costos involucrados y sus correspondientes ganancias en cada periodo (año, semestre, mes); es decir, cuando se calcula el flujo de efectivo; se debe tener cuidado en considerar los siguientes elementos⁶:

- **Costos “Hundidos”:** Un costo en el que ya se ha incurrido y que no se puede eliminar, por lo que no se debe tomar en cuenta en una decisión de inversión (ejemplo: El pago salarial de los empleados).
- **Costos de oportunidad.** La alternativa más valiosa a la que se renuncia si se lleva a cabo una inversión en particular (ejemplo: Si decimos que no a un proyecto que involucraría la ganancia de 100,000 USD será de estos 100,000 USD).
- **Efectos colaterales (erosión).** Flujos de efectivo de un nuevo proyecto que se generan a expensas de proyectos ya existentes de la empresa.
- **Capital de trabajo neto.** La empresa suministra capital de trabajo (dinero con lo que pueda pagar los salarios y la operación), al principio (antes de recibir las ganancias) y lo recupera hacia el final de la vida del proyecto.
- **Costos de financiamiento.** Es una decisión de la administración, por lo tanto, se deberá analizar por separado. Lo que importa es el Valor Presente Neto (VPN) que genera el proyecto sin deuda.
- **Impuestos.** La cantidad de dinero que se deberá pagar por impuestos, DEBE ser deducida de las ganancias estimadas.
- **Depreciación, valor en libros y valor de mercado.** La depreciación contable es una deducción que no representa efectivo, pero que permite la deducción de impuestos.

9.5.1.3 Formas de realizar el análisis

El cálculo para determinar si el proyecto es rentable o no se puede hacer de cuatro formas distintas⁷:

9.5.1.3.1 Tiempo de recuperación de la inversión

Con este procedimiento se identifica el tiempo requerido para recuperar la inversión a través de una revisión de los flujos de efectivo.

Es la manera menos precisa de determinar la inversión ya que el cálculo del costo no considera el valor del dinero a través del tiempo (lo que dejamos de ganar por no realizar otra inversión).

⁶ Ross, Stephen y otros. “Fundamentos de Finanzas corporativas” Mc-Graw Hill, 5ª edición. Pg. 304-335.

⁷ Kerzner, Harold, Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 8a. ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, EEUU, 2003. Pag.554-558.

Lo que se hace PRIMERO es calcular el Valor Presente Neto (VPN) [ver dicha técnica en el siguiente inciso] de cada periodo y posteriormente estimar el tiempo de recuperación de la inversión.

Ejemplo:

Considerando el proyecto descrito en el capítulo anterior tenemos que se requiere:

Inversión: \$299,105
 Costo de Producción: \$659,804 (por 500 piezas),

por lo que cada pieza cuesta

Costo por Pieza: \$1319.608

SUPUESTOS:

El precio de venta que el comprador acepta es de \$1600

El comprador comprará 500 piezas por año al menos 3 años consecutivos.

Los impuestos y capital de trabajo están integrados en las ganancias.

Ingresos anuales serán: 500 (piezas) X 1600 (precio por unidad) = 800,000

Por lo que se obtendría:

Tabla 1: Valor de las ganancias estimadas.

| | Inversión | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | \$ - | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 |
| Egresos | \$ 299,105 | \$ 659,804 | \$ 659,804 | \$ 659,804 |
| TOTAL | -\$ 299,105 | \$ 140,196 | \$ 140,196 | \$ 140,196 |
| Recuperación | | -\$ 158,909 | -\$ 18,713 | \$ 121,483 |

Esto estima que poco después del año 2 (2.13 años) se recuperará la inversión.

9.5.1.3.2 Valor presente Neto

A partir de este procedimiento se considera el valor del dinero en el tiempo.

Valor del dinero en el tiempo

Considera el costo de pérdida de oportunidad al optar por el proyecto en lugar de invertir en otra alternativa que se oferte (normalmente dejar el dinero en el banco).

Por lo que si se opta por invertir ese dinero en el proyecto por 3 años, se perderán los réditos que dicha inversión generaría.

Suponiendo que un banco diera 10% de intereses anualmente. El costo de oportunidad que perderíamos con el banco sería dejar este dinero por 10 años en el banco.

Como las ganancias de cada año se reinvierten, la forma de calcular la inversión bancaria (durante esos 3 años) sería:

Ecuación 1: Valor del dinero en el tiempo

$$Valor_inversion_futura = Valor_presente \times (1 + intereses)^{años_invertidos}$$

Es decir:

$$Valor_inversión_futura = \$299,105 \times (1+0.1)^3 = \$ 398,108.76$$

→ Esto es lo que se hubiera ganado en el banco.

Con el procedimiento de valor de presente neto se trata de traer todas las inversiones a valor presente considerando el costo de oportunidad (el banco para nuestro ejemplo) existente, es decir, se estima cuánto dinero hubiera tenido que invertir en el banco al tiempo presente para tener la cantidad futura lograda con el proyecto y se compara con la cantidad que voy a invertir.

Si el resultado es positivo, el dinero que voy a obtener con el proyecto es mayor que lo que hubiera obtenido en el banco.

Cero representaría que obtengo el mismo dinero en el banco que en la inversión.

Un valor negativo significaría que el banco dejará mayores ingresos que el proyecto.

Para traer el dinero a valor presente se utiliza la fórmula de la ecuación 1, pero calculada para el valor presente, es decir:

Ecuación 2: Valor Presente

$$Valor_presente = \frac{Valor_inversion_futura}{(1 + intereses)^{años_invertidos}}$$

Aplicando la fórmula en nuestro ejemplo tenemos que:

Tabla 2: Flujo de efectivos traídos a valor presente neto (VPN)

| | Inversión | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | \$ - | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 |
| Egresos | \$ 299,105 | \$ 659,804 | \$ 659,804 | \$ 659,804 |
| TOTAL | -\$ 299,105 | \$ 140,196 | \$ 140,196 | \$ 140,196 |
| Valor Presente | -\$ 299,105 | \$ 127,451 | \$ 115,864 | \$ 105,331 |

Sumando las cantidades por año, ya convertidas a valor presente tenemos que:

$$Valor\ Presente\ Neto = -\$299,105 + \$127,451 + \$115,864 + \$105,331$$

Es decir...

$$Valor\ Presente\ Neto = \$49,542$$

Por lo que esta inversión dejaría \$49,542 más que el banco.

9.5.1.3.3 Tasa Interna de Retorno

Uno de los métodos más utilizados para determinar la ganancia que un proyecto generará, es la tasa interna de retorno.

En este procedimiento se trata de identificar el porcentaje de interés que el proyecto generará por la cantidad de dinero que deje en el futuro.

La manera como se calcula es determinar el interés que haría que el valor presente neto sea igual a 0 (cero).

No existe una fórmula directa para calcularlo y para eso se utilizan programas que hacen cálculos reiterativos hasta lograr identificar el valor.

La opción más barata para este cálculo es la hoja de Excel de Microsoft, la fórmula (en español) es: "**TIR** (lista de valores, incluyendo inversión inicial [en negativo])⁸".

Para el caso del proyecto de exportación se identifica que el interés generado sería de: 19.19%.

Es decir, si calculamos el VPN de nuestro proyecto con un interés $i=19.19\%$

Obtendríamos:

Tabla 3: VPN calculado con un interés del 19.19%.

| | Inversión | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | \$ - | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 |
| Egresos | \$ 299,105 | \$ 659,804 | \$ 659,804 | \$ 659,804 |
| TOTAL | -\$ 299,105 | \$ 140,196 | \$ 140,196 | \$ 140,196 |
| Valor Presente | -\$ 299,105 | \$ 117,623 | \$ 98,685 | \$ 82,796 |

Sumando TODOS los valores de valor presente se tendría ≈ 0 (casi cero).

Por lo que podemos decir que este proyecto deja 16% de interés.

NOTA. A pesar de que el TIR es la medida más utilizada, NO se recomienda utilizar ya que tiene 2 problemas graves que generan confusión:

1. Cada vez que los resultados de ganancias de un periodo a otro crucen por cero (un periodo con pérdidas y otro con ganancias), se podrán tener un TIR adicional válido.
2. El TIR considera que las ganancias obtenidas se mantienen generando el mismo interés, cosa que en la realidad NO es cierto. Normalmente se coloca el dinero en el banco o en otra inversión. Para evitar este problema se creó la TVR (Tasa Verdadera de Retorno). En nuestro caso para identificar la TVR se requiere mover TODAS las ganancias (o pérdidas) de cada periodo ((exceptuando la inversión) al último periodo estimado (año 3); con el interés de la inversión que se

⁸ Consultar manual de Excel Microsoft dentro de la misma aplicación.

aplicará cuando se tenga el dinero (el banco $i=10\%$), para nuestro ejemplo

Y posteriormente se debe calcular el TVR IGUAL como se calcula el TIR.

Ilustración 1: Cantidad de dinero obtenida por periodo

| Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------|------------|------------|------------|
| -\$ 299,105 | \$ 140,196 | \$ 140,196 | \$ 140,196 |

Ilustración 2: Cantidad de dinero TRANSLADADA a valor futuro (con el interés bancario)

| Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | |
|-------------|-------|-------|-------------------|--------------|
| -\$ 299,105 | | | \$ 169,637 | (Año 1) |
| | | | \$ 154,216 | (Año 2) |
| | | | \$ 140,196 | (Año 3) |
| | | | \$ 464,049 | TOTAL |

A partir de este momento se calcula el interés (i) que generará la inversión a valor presente (usando la fórmula descrita en “Ecuación 2”).

Tabla 4: Cálculo de TVR.

i (banco)= 10.00%
i (proyecto)= 15.76%

| | Inversión | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | \$ - | \$ 800,000 | \$ 800,000 | \$ 800,000 |
| Egresos | \$ 299,105 | \$ 659,804 | \$ 659,804 | \$ 659,804 |
| TOTAL | -\$ 299,105 | \$ 140,196 | \$ 140,196 | \$ 140,196 |
| Valor Futuro | -\$ 299,105 | \$ 169,637 | \$ 154,216 | \$ 140,196 |
| (3 años) | -\$ 299,105 | | | \$ 464,049 |
| VPN | -\$ 299,105 | | | \$ 299,149 |

Si consideramos que el interés del proyecto es 15.76% obtendríamos que el valor presente sería ≈ 0 (casi cero).

Por lo que podemos decir que EN REALIDAD este proyecto deja 15.75% y NO 16% calculado por el TIR.

9.5.1.3.4 Flujos de efectivo descontados

Es una forma de comparar 2 o más proyectos; todas las ganancias o pérdidas estimadas en los proyectos se traen a valor presente utilizando la fórmula descrita en la “Ecuación 2”.

Y el proyecto que mejores réditos genere será la mejor alternativa económica.

Ejemplo:

Supongamos que la empresa de nuestro ejemplo de exportación, también tiene un segundo proyecto para desarrollar una línea de productos para el mercado nacional con los siguientes estimados:

| | Inversión | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | \$ - | \$ 800,000 | \$ 900,000 | \$ 200,000 |
| Egresos | \$ 400,000 | \$ 600,000 | \$ 700,000 | \$ 100,000 |
| TOTAL | -\$ 400,000 | \$ 200,000 | \$ 200,000 | \$ 100,000 |

Y que por razones económicas sólo podemos hacer un solo proyecto.

Para poder comparar los tenemos que convertir todos los estimados (del segundo proyecto) a valor presente neto (utilizando la Ecuación 2).

| | Inversión | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| TOTAL | -\$ 400,000 | \$ 200,000 | \$ 200,000 | \$ 100,000 |
| Valor Presente | -\$ 400,000 | \$ 181,818 | \$ 165,289 | \$ 75,131 |

Se suman y se obtiene:

Valor Presente Neto (Proyecto 2) = -\$400,000 + \$181,818 + \$165,289 + \$75,131

Es decir....

Valor Presente Neto (Proyecto 2) = \$22,239

De esto sabemos que el proyecto también generará mayores utilidades que la referencia bancaria, pero si lo comparamos con el de exportación determinamos que DESDE UNA PERSPECTIVA PURAMENTE ECONÓMICA el proyecto de exportación generará mayores ganancias por \$27,303.

Se debe identificar el riesgo que tiene de que el proyecto de no cumplir con lo calculado y la disponibilidad de dinero que se tendrá año con año para hacer nuevas inversiones. Si con esto el proyecto de exportación sigue estando mejor valuado a nivel financiero, se recomendaría desarrollarlo en lugar del de la nueva línea de producto nacional.

9.5.1.4 Opciones administrativas⁹

Los análisis financieros consideran que el proyecto que se diseña va a ser estático, es decir, no va a cambiar.

Como se sabe, en la realidad siempre habrá formas de modificarlo. A estas oportunidades se les denominará opciones administrativas y son las siguientes:

- **Planeación de contingencias.** Considera las opciones administrativas que están implícitas en un proyecto “¿Qué acciones se van emprender si esto ocurre?”.

⁹ Ross ,Stephen y otros. “Fundamentos de Finanzas corporativas” Mc-Graw Hill, 5ª edición. Pg. 369-373

- **La opción de Expansión.** Si verdaderamente se encuentra un proyecto con VPN positivo, existe una consideración obvia. ¿Se puede ampliar el proyecto? El análisis estático supone implícitamente que la escala del proyecto es fija.
- **La opción de Abandono.** En el otro extremo, la opción de reducir e incluso abandonar un proyecto también es valiosa.
- **La opción de Espera.** De forma implícita, se ha considerado a las inversiones propuestas como si se tratarán de decisiones de aceptar o rechazar un proyecto. En realidad, existe una tercera posibilidad. Se puede diferir el proyecto, quizá en espera de condiciones más favorables.

9.5.2 Análisis estratégico

Como parte del análisis para definir si se invierte en el proyecto o no, se requiere identificar los elementos cualitativos que se derivarán de la inversión. Los puntos importantes que se deben identificar son los siguientes¹⁰:

Riesgo proyecto: Revisar de una manera detallada la oportunidad real de éxito (o fracaso) del proyecto (apoyarse del análisis realizado con base en el capítulo anterior).

Problemas colaterales: Se debe identificar los problemas adicionales que llevarán la exportación como son:

- Control y seguimiento administrativo distinto (Y ADICIONAL).
- Atención a clientes.
- Requerimiento de atención en lugares remotos y con leyes distintas.
- Problemas de adaptación cultural.
- Etc.

Opción de diversificación de mercados: Nuevos mercados que podrán dar mayor estabilidad a la empresa. Problemas de estacionalidad se podrá evitar al exportar el producto (Ejemplo: Los abrigos que sólo se venden en invierno, se pueden exportar a Sudamérica, en las épocas que en México es verano)

Generación de referencia: Posibilidad de promover otros productos o el mismo, a nivel nacional (o internacional), utilizando como estrategia de mercado la referencia de que el producto se exporta.

Expansiones adicionales futuras: Con el conocimiento del proceso y las características de exportación (si es la primera vez que se hace), se facilitará en un futuro el ingreso a nuevos mercados internacionales.

¹⁰ Información integrada de distintos libros:

Fuentes Zenón, Arturo, "Las Armas del Estratega", 2a. impresión, La Planeación en Imágenes, México, 2002. Pag. 127-159.

Bowman, Cliff y David Asch, "Strategic Management", Macmillan, Londres, 1987. Pag. 35-83.

Op. Cit. "Fundamentos de Finanzas corporativas". Pg.347-349.

Op cit. "Preparación y Evaluación de Proyectos". Pag. 4-11.

9.6 IDENTIFICACIÓN DE OPCIONES DE FINANCIAMIENTO

Si tras la evaluación financiera y estratégica del proyecto se determina que es conveniente implementar el proyecto de exportación, se deberá identificar el medio de financiamiento, es decir, cómo se obtendrán los recursos para su realización.

Es recomendable NO establecer acuerdos de compra-venta sin tener claramente especificado de dónde se obtendrá el soporte financiero para su producción.

Las maneras como se puede financiar un proyecto son:

9.6.1 Recursos propios

Cuando la empresa es solvente. Esta opción disminuye la necesidad de cumplir con muchas especificaciones que las entidades de crédito exigen, disminuye el costo del dinero (ya que no se requiere pagar intereses).

Pero el riesgo de la inversión es absorbido en su totalidad por la empresa. Pocas empresas actualmente desarrollan proyectos (de alto costo) sin repartir el riesgo (y por ende la ganancia).

9.6.2 Compartir la inversión con otros interesados y alianzas.

Otra manera de obtener recursos y disminuir los riesgos, es integrar o otros interesados en el proyecto como socios capitalistas o tecnológicos.

Los interesados pueden ser:

9.6.2.1 *Inversionistas*

Aquellas personas que quieran participar en proyectos de este tipo por el fin de obtener rendimientos (con el dinero que tienen).

En este caso los inversionistas pueden participar como accionistas o dando un préstamo.

9.6.2.2 *Compradores*

Muchas veces los compradores internacionales están interesados en participar en la inversión para incrementar el margen de ganancias y garantizar que el proyecto se realice.

9.6.2.3 *Alianza con productores / proveedores*

Unirse con un grupo de productores o proveedores para desarrollar un proyecto de exportación, es una forma eficiente de obtener recursos, que permite hacer frente a la demanda del mercado internacional y a los competidores. Desgraciadamente esta alternativa se da poco en México pero ha demostrado tener gran éxito en el desarrollo de empresas exportadoras (como en Italia¹¹).

¹¹ *Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertini* "The Italian SME Experience And Possible Lessons For Emerging Countries", March, 1997, UNIDO, ONU.
www.unido.org/userfiles/RussoF/ltexsum.pdf 25 Noviembre 2006.

9.6.3 Créditos Préstamos

Otra manera sencilla de obtener recursos es a través de créditos, siempre y cuando se cumpla con los requisitos que cada institución exige.

Cada institución requiere distintas cosas, pero entre las típicas son:

- Que la empresa este formalmente constituida
- Que cumpla con un periodo mínimo de existencia
- Que tenga determinada cantidad de ventas anuales (DEMOSTRABLE)
- Que sea regular en sus pagos de impuestos y requerimientos gubernamentales (como pago del IMSS)
- Que cuente con un plan de negocios (si el lector ha integrado todos los pasos que se muestran en este documento, ya lo tiene).
- Que tenga una carta de intención de compra (del interesado)
- Que la cantidad requerida de dinero este en un rango específico.

Los tipos de préstamo que se pueden obtener son los siguientes:

9.6.3.1 Créditos, capital de riesgo y subsidios del gobierno federal

El gobierno tiene algunos planes de apoyo financiero para PYMES exportadoras. Dependiendo del giro y las características, se puede aplicar para alguno de ellos. Anexo se describen los existentes, pero se recomienda buscar alternativas nuevas en todas las dependencias abajo descritas.

Tabla 5: Créditos, capital de riesgo y subsidios¹²

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------------------------------|---|--|
| CRÉDITOS | | |
| ECONOMÍA | Fideicomiso de Fomento Minero, FIFOMI | Créditos y servicios financieros para el desarrollo de proyectos con viabilidad técnico-económica del sector minero. |
| SUBSIDIOS | | |
| (a) Para promover las exportaciones | | |
| ECONOMÍA | Centros de Distribución | Facilita y promueve las exportaciones de bienes manufacturados, con apoyo financiero para el pago de espacios para promoción y almacenamiento. Incluye apoyos para la promoción, comercialización y distribución en el exterior de los productos de la micro, pequeña y mediana empresas mexicanas. |
| (b) Para capacitación y consultoría | | |
| ECONOMÍA | Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FAMPyME | <p>Con el fin de apoyar de manera integral la competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa ha instrumentado el FAMPyME. Este fondo tiene como líneas de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Consultoría • Elaboración de programas y metodologías para brindar capacitación y consultoría • Formación y especialización de capacitadores y consultores orientados en atención a las MPyMEs <p>Las acciones que está realizando la Secretaría a través del FAMPyME se llevan a cabo en coordinación con gobiernos estatales y municipales, el sector privado, sector académico y diversas instituciones públicas y privadas.</p> |
| (c) Para el desarrollo forestal | | |
| SEMARNAT | Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales, PRODEPLAN | Aportaciones no recuperables para el establecimiento y desarrollo de plantaciones forestales comerciales que contribuyen a mejorar las condiciones ambientales, proveer materias primas forestales en condiciones de mayor competitividad para impulsar el desarrollo sustentable a nivel regional. |
| SEMARNAT | Programa para el Desarrollo Forestal, PRODEFOR | Otorga subsidios a los dueños y poseedores de bosques, selvas y vegetación de zonas áridas, para asistencia técnica, acciones para la recuperación de la capacidad productiva de los ecosistemas forestales, para apoyar el desarrollo de infraestructura de caminos, el aprovechamiento forestal y la transformación industrial. |
| SEMARNAT | Programa Nacional de Reforestación, PRONARE | <p>Tiene como prioridad incrementar la cobertura forestal del país, además de restaurar, dar mantenimiento y proteger los ecosistemas dañados.</p> <p>El PRONARE realiza la plantación de especies adecuadas a las condiciones ambientales de los diversos ecosistemas de nuestro país. Estas labores son coordinadas por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), participan la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), de Desarrollo Social (SEDESOL), de Educación Pública (SEP), y los gobiernos estatales, municipales y el sector social.</p> |

¹² S/A, "Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002" Marzo 2003, Pag.94-97 <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf>, 20 mayo 2005.

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|---|--|---|
| APORTACIONES PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS SOCIALES | | |
| ECONOMÍA | Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, PRONAFIM | Impulsa las iniciativas productivas de los individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de microfinanzas con la participación de Instituciones de Microfinanciamiento como canales para la distribución y ejecución del crédito en todas las regiones del país. |
| ECONOMÍA | Fondo de Apoyo a Mujeres Rurales, FOMMUR | Fomenta la inversión productiva y la práctica del ahorro entre las mujeres de escasos recursos del medio rural; genera oportunidades de autoempleo y de ingresos para dicho grupo de la población. |
| ECONOMÍA (FONAES) | Capital de Trabajo Solidario | Aportaciones en forma directa, recuperables en su valor nominal, a grupos sociales para actividades productivas rentables que generen empleo. La aportación se utilizará para pagar jornales, insumos u operaciones necesarias para realizar las actividades productivas. En caso de microempresas, también se podrán dedicar a maquinaria y equipo. |
| | Capital de Riesgo Solidario | Aportaciones (hasta 40% del valor del proyecto) para crear, ampliar, reactivar o consolidar un proyecto productivo o empresa social, a través de la modalidad de asociación en participación. El monto es recuperable en su valor nominal, se da en función de la viabilidad técnica, financiera, jurídica y social de cada proyecto y la aportación se utiliza para incrementar el activo fijo o capital de trabajo (excluyendo pago de pasivos). |
| | Fondos | Aportaciones para constituir o ampliar fondos con Gobiernos estatales o municipales, organizaciones económicas o sociales representativas de una rama productiva, que se destinen a financiamiento, garantía e inversión y reinversión, o para ampliar el patrimonio de fondos ya establecidos. |
| | Cajas Solidarias | Aportaciones de hasta 150,000 pesos, recuperables a mediano plazo, para gastos preoperativos en el establecimiento de cajas solidarias. En ningún caso se harán aportaciones para capital inicial ni para construcción de oficinas. |
| | Apoyo financiero a microempresas | Otorga aportaciones directas en beneficio de microempresas con viabilidad económica de los sectores industrial, comercial y de servicios, para el fortalecimiento de sus procesos de producción, transformación y comercialización de sus productos y/o servicios. |
| | Apoyo al Desarrollo Empresarial, ADE | Otorga aportaciones de recursos para identificar, mejorar y consolidar las capacidades humanas y empresariales en los sujetos de financiamiento del FONAES. La aportación del FONAES será de hasta el 90% del valor total del servicio y la aportación de los beneficiarios podrá ser en especie o efectivo |
| | Apoyos y estímulos para la promoción y comercialización | Otorga apoyos para actividades de mercadeo y comercialización incluyendo todos aquellos que promuevan el asociacionismo y fomenten enlaces comerciales de los beneficiarios, a fin de fortalecer su competitividad en el corto y mediano plazos y permitan su permanencia e interacción adecuada en los mercados. |

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|---|--|--|
| ECONOMÍA (FONAES) | Fortalecimiento Empresarial de Capitalización | Otorga aportaciones solidarias para fortalecer el proceso de formación de capital productivo y de organización, para potenciar la actividad productiva de grupos o empresas sociales con posibilidades de generar un desarrollo regional, a través de la administración colegiada de los recursos bajo los mecanismos de operación de un fondo. |
| | Apoyos a instituciones de microcrédito | Otorga apoyos a instituciones que operan la tecnología de microcrédito y que ofrecen servicios financieros y formación empresarial, constituidas con otras instancias federales, estatales y/o municipales. |
| | Impulso Productivo de la Mujer | Otorga aportaciones directas en beneficio de grupos o empresas sociales conformadas exclusivamente por mujeres ubicadas en áreas rurales, urbanas y suburbanas, con viabilidad económica de los sectores pecuario, forestal, pesquero, acuícola, agrícola, agroindustrial, extractivo, industrial, comercial y de servicios, para el fortalecimiento de sus procesos de producción, transformación y comercialización de sus productos y/o servicios |
| APORTACIONES PARA EL DESARROLLO RURAL Y AGRÍCOLA | | |
| SAGARPA (PROGRAMAS DE FOMENTO AGRÍCOLA) | Fomento a la Productividad | Promueve el incremento de la rentabilidad y superficie dedicada a la producción de cultivos agroindustriales. |
| | Fomento de Inversión y Capitalización de la Alianza para el Campo | Apoya con asistencia técnica para el manejo integral de suelos y aguas, así como para la tecnificación de la producción. |
| | Fomento a Cultivos Estratégicos | Apoya la producción de frutales, hortalizas y ornamentales. |
| | Desarrollo de Agrosistemas Tropicales y Subtropicales | Impulsa la productividad de los agrosistemas tropicales y subtropicales (cacao, hule, palma de coco, palma de aceite, piña, plátano, etc.). |
| | Investigación y Transferencia de Tecnología | Otorga apoyos para realizar investigación y transferencia de tecnología. |
| SAGARPA (PROGRAMAS DE DESARROLLO RURAL) | Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural, PRODESCA | Proporciona apoyos para capacitación, consultoría y asistencia técnica para desarrollar la capacidades de la población rural. |
| | Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural, PAPIR | Fomenta la inversión en bienes de capital de la población rural y la puesta en marcha de proyectos productivos. |
| | Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural, PROFEMOR | Apoyos para la consolidación organizativa de las empresas rurales. |
| SEDESOL | Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas | Contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de la población jornalera agrícola, a partir de una atención integral y oportuna, así como de procesos de coordinación institucional con los tres órdenes de gobierno, y de concertación social con productores, organismos sociales y los mismos beneficiarios. |
| APORTACIONES PARA PROYECTOS PRODUCTIVOS | | |
| SEDESOL | Programa para el Desarrollo de los Pueblos y Comunidades Indígenas | Impulsar proyectos y acciones que den respuesta a las necesidades básicas de la población indígena, así como generar proyectos e infraestructura que tengan resultados significativos en el ámbito regional y representen una base sólida para la construcción de otras opciones de desarrollo económico y social. |

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|---|---|
| SEDESOL | Programa Iniciativa Ciudadana 3 x 1 | Iniciativa ciudadana que apoya la realización de proyectos de desarrollo económico y regional, financiados con aportaciones de las organizaciones de ciudadanos y migrantes, residentes en México o en el extranjero y de los tres órdenes de gobierno, para mejorar la calidad de vida en las regiones apoyadas, fortalecer los lazos de identidad de los migrantes y combatir las causas de la migración: la falta de oportunidades, empleo e ingresos. |
| SEDESOL | Programa de Oportunidades Productivas | Otorga apoyos a la población en pobreza extrema para fomentar su patrimonio productivo o capital de trabajo, bajo un esquema de recuperación que garantice la capitalización de los beneficiarios, así como impulsar la producción sostenible y la diversificación de actividades apoyando a individuos o grupos sociales interesados en la creación, reforzamiento o ampliación de proyectos productivos, siendo desarrollados y administrados por ellos mismos. |
| SEDESOL | Programas Regionales para Zonas de Alta Marginación e Indígenas | Genera oportunidades de ingreso y desarrollo comunitario mediante la ejecución de infraestructura social básica y de proyectos productivos viables y sustentables, mismos que permitirán detonar procesos de desarrollo regional en las comunidades en pobreza extrema del país que muestren expresiones agudas de exclusión social, sustentables con los gobiernos estatales y municipales y la sociedad. |
| SEDESOL | Programa de Empleo Temporal, PET | Brinda opciones de empleo e ingresos en las zonas rurales más marginadas, especialmente en las épocas de baja demanda de mano de obra no calificada |
| SEDESOL | Programas Estatales por Demanda | Mecanismo de apoyo complementario para aquellos proyectos de alto impacto social ya iniciados por los gobiernos estatales y que impulsan el desarrollo de la población en pobreza y propician el incremento de sus calidad de vida en materia de proyectos productivos, educación, salud, abasto y alimentación. |

9.6.3.2 Banca de Desarrollo

Otra alternativa que ofrece préstamos con bajos intereses, es la banca de desarrollo. El problema, es que al igual que los programas de apoyo y subsidio, son temporales y muchas veces exigen requerimientos difíciles de obtener o se requiere el apoyo de personal interno para que se tramiten con prontitud.¹³

Las opciones que existen se describen a continuación, pero se recomienda (igual que en el inciso anterior) revisarlas y buscar nuevas con las dependencias abajo descritas:

¹³ Entrevista con Miguel Angel Pazos, dueño y director de la empresa “Krona de México” (fabricante y exportador de capacitares) , en entrevista realizada el 23 de febrero 2006.

Tabla 6: Créditos y servicios financieros otorgados por la Banca de Desarrollo¹⁴

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|--|--|---|
| CRÉDITOS | | |
| BANCOMEXT | Créditos a las ventas de exportación | Créditos para facilitar las operaciones de comercio exterior. |
| BANCOMEXT | Créditos al ciclo productivo | Créditos para garantizar la continuidad del proceso productivo de los exportadores. |
| BANCOMEXT (LÍNEAS DE CRÉDITO COMPRADOR) | Crédito al exportador de bienes y/o servicios destinados al mercado mexicano | Financia el ciclo económico (producción, acopio, compra de insumos y ventas) de los bienes y/o servicios que se exporten a México. |
| | Crédito al comprador de bienes y/o servicios de origen mexicano | Con este apoyo los importadores pueden adquirir bienes y/o servicios mexicanos a plazo. |
| BANCOMEXT | Créditos para proyectos de inversión | Créditos para garantizar la continuidad del proceso productivo de los exportadores. |
| BANCOMEXT (ESQUEMAS FINANCIEROS PARA PyMEs) | Esquema financiero para el pequeño exportador | Programa simplificado de crédito para exportadores directos e indirectos, al amparo del cual se otorgan recursos para ciclo productivo y ventas hasta por 50 mil dólares por acreditada, establecido con el propósito de fomentar el desarrollo de las MPyMEs que son exportadoras directas de manufacturas o proveedoras de exportadoras directas. |
| BANCOMEXT (ESQUEMAS FINANCIEROS PARA PyMEs) | Esquema simplificado para la atención de la pequeña y mediana empresa PyME: Capital de Trabajo | Esquema simplificado de financiamiento que permite acceder a las PyMEs exportadoras directas e indirectas, a financiamientos para capital de trabajo de hasta 250 mil dólares, bajo lineamientos que permiten una ágil aprobación de crédito. |
| | Esquema simplificado para la atención de la pequeña y mediana empresa PyME: Equipamiento | Apoyos financieros simplificados y oportunos para cubrir las necesidades de capital de trabajo, cuyos lineamientos deberán enmarcarse en una ágil y rápida aprobación de crédito. Esquema simplificado de financiamiento que permite acceder a las PyMEs exportadoras directas e indirectas, a financiamientos de hasta USD 250,000 para adquisición de maquinaria y equipo, bajo lineamientos que permiten una ágil aprobación de crédito. |
| BANCOMEXT (APOYO PARA ADQUISICIÓN DE NAVES INDUSTRIALES) | Financiamiento para la adquisición o arrendamiento a largo plazo de naves industriales | Apoya la adquisición o el arrendamiento a largo plazo de naves industriales o bodegas destinadas a empresas exportadoras o maquiladoras. |
| | Financiamiento para desarrolladores de naves industriales de arrendamiento y/o venta | Se apoya la construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento a empresas maquiladoras y/o exportadoras que cuenten con un esquema de recuperación concertado. |
| BANCOMEXT | Esquema financiero para el apoyo a la industria del software | Apoya las necesidades de capital de trabajo de las empresas desarrolladoras de software, tales como capacitación, sueldos, viajes, renta de instalaciones, mobiliario, equipo de cómputo, etc., pago a supervisores y obtención de certificaciones, con base en contratos de servicios específicos. |
| NAFIN | Créditos a tasa fija | Esquema de fondeo en moneda nacional a tasa fija para apoyar el desarrollo de las empresas, brindándoles certidumbre en los pagos que tengan que realizar y permitirles la posibilidad de programar sus inversiones. |
| NAFIN | Crédito a tasa variable | Cubre las necesidades del empresario con financiamiento a largo plazo en moneda nacional o en dólares. |
| NAFIN | Crédito a tasa protegida | Ofrece créditos en moneda nacional con reducción en la tasa de interés. |
| NAFIN | Crédito PyME | Apoya con este nuevo crédito, a las empresas que quieren establecerse o crecer su negocio, ofreciéndoles la capacidad económica, capital de trabajo o adquirir activos fijos. |

¹⁴ Op cit “Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002”, Pag.97-99

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|---|--|---|
| NAFIN | Crédito Directo | El otorgamiento de créditos en forma directa por parte de Nacional Financiera tiene un carácter selectivo, y sólo aplica para el financiamiento de proyectos con alto impacto que contribuyan al desarrollo, a la generación de empleos, o que mitiguen situaciones (desastres naturales). |
| NAFIN | Programa de Mejoramiento Ambiental | Nacional Financiera ha establecido un programa para contribuir al mejoramiento del medio ambiente, utilizando recursos del <i>Japan Bank for International Cooperation</i> (JBIC), con el propósito de financiar a nivel nacional los proyectos de inversión de las empresas, que tengan por objeto controlar, mitigar, eliminar o evitar contaminación del agua, aire y/o suelo. |
| NAFIN | Financiamiento al pequeño transportista | Apoyos al empresario para adquirir vehículos de carga o de pasajeros nuevos para modernizar la flota vehicular. |
| NAFIN | Modernización y equipamiento empresarial | Otorga recursos de mediano y largo plazo en pesos y dólares, con garantía por el 80% del monto de los créditos. |
| SERVICIOS FINANCIEROS | | |
| NAFIN | Garantías | Utilizado para complementar el monto de las garantías que requieren los Bancos para financiar nuevos proyectos. |
| NAFIN | Tesorería | Ofrecer a las empresas el desarrollo de esquemas de financiamiento corporativo y público, asesoría e intermediación financiera así como servicios de diseño de instrumentos adecuados de capital o deuda. |
| NAFIN | Servicios Fiduciarios | NAFIN proporciona servicios fiduciarios para atender las necesidades de las actividades económicas industriales y empresariales, así como servicios de valuación técnica profesional con registro (pericial) y diagnóstico de bienes y/o derechos o sobre activos industriales e inmobiliarios. |
| BANCOMEXT | Servicios Fiduciarios | Servicios financieros en materia fiduciaria y de valuación. |
| BANCOMEXT | Cartas de Crédito | Servicios financieros para facilitar las operaciones de comercio exterior. |
| BANCOMEXT | Programa de Garantías | Servicios financieros para facilitar las operaciones de comercio exterior. |
| BANCOMEXT | Banca de Inversión | Servicios para apoyar el manejo financiero de las empresas. |
| BANCOMEXT | Garantía Líquida para el Impulso de las Empresas Exportadoras, GLIEX | Facilita a los exportadores directos e indirectos el acceso a créditos de corto y largo plazos otorgados por la banca comercial participante del programa, ya que cubre a los bancos comerciales de un 50% a un 70% del riesgo en caso de falta de pago de sus acreditadas. |
| BANCOMEXT | Financiamiento Automático de la Cartera de Exportación, FACE | Esquema para descontar los derechos de cobro de las empresas mexicanas, por las ventas que efectúan a crédito a sus clientes extranjeros o bien a clientes nacionales que participan en la cadena productiva de la exportación. |
| CRÉDITOS Y SERVICIOS FINANCIEROS | | |
| NAFIN | Ventas al Gobierno | Nacional Financiera, CFE, ISSTE, IMSS, PEMEX y SECODAM, con el fin de incentivar y fomentar el desarrollo de las empresas mexicanas, han creado el programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Público para promover la participación de las pequeñas y medianas empresas en los procesos de compra del Gobierno de una forma simple, transparente y moderna, mediante: capacitación, asesoría, información y crédito. |
| BANCOMEXT (SEGUROS) | Seguro de Crédito Exporta | Cubre al exportador contra el riesgo de falta de pago de sus compradores. |
| | Seguro de Crédito Interno | Cubre al empresario mexicano contra el riesgo de sus compradores en territorio nacional. |

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------------|---|---|
| CAPITAL DE RIESGO | | |
| NAFIN | Inversión Accionaria | Apoyar la inversión privada en proyectos que generen un importante impacto económico y social en su ámbito de influencia. |
| OTROS | | |
| BANCOMEXT | Servicios de Tesorería | Asesoría técnica y financiera para apoyar a las empresas exportadoras. |
| NAFIN | Operadora de fondos | Contribuye al desarrollo de los mercados financieros del país, innovando y promoviendo productos, fomentando el ahorro interno y la generación de valores para Nacional Financiera, a través de administrar y operar Sociedades de Inversión. |
| NAFIN | Financiamiento en Moneda Extranjera | Ofrece financiamiento en moneda extranjera a empresas mexicanas en términos y condiciones preferenciales con respecto a las tasas y plazos que prevalecen en el mercado. |
| ECONOMÍA | Fondo de Apoyo para el Acceso al Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, FOAFI | Los tipos de apoyos que ofrece el FOAFI son los siguientes: (a) fomento de planes de negocios, (b) constitución y fortalecimiento de fondos de garantía, y (c) fortalecimiento de intermediarios financieros no bancarios |

9.6.3.3 Desarrollo regional y encadenamientos productivos

La siguiente opciones para obtener préstamos en programas de apoyo regional (impulsados por la federación) o bien en programas estatales.

Tabla 7: Desarrollo regional y encadenamiento productivo ¹⁵

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|---|--|
| ECONOMÍA | Marcha Hacia el Sur | Otorga apoyo para capacitación e instalación de proyectos en los Estados de Chiapas, Campeche, Guerrero, Oaxaca, Tabasco, Veracruz, Quintana Roo y Yucatán. |
| NAFIN | Cadenas Productivas | Instrumento de apoyo para la obtención de liquidez inmediata mediante el descuento electrónico de facturas al integrarse la empresa a una cadena productiva. Además de ofrecer servicios de valor agregado como: capacitación y tecnología. |
| ECONOMÍA | Fondo de Fomento a al Integración de Cadenas Productivas, FIDECAP | Apoyo al desarrollo de proyectos productivos en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas. Los recursos del fondo se destinan a las siguientes líneas de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> • A proyectos productivos de MPyMEs • Infraestructura industrial, comercial y de servicios • Para la elaboración de estudios • Para la formación de centros de atención empresarial, y • Para la integración de bancos de información |
| ECONOMÍA | Desarrollo de Proveedores y Distribuidores | Ofrece un conjunto de herramientas para apoyar a las empresas a constituirse como proveedoras y distribuidoras de las grandes empresas del sector público y privado. |
| ECONOMÍA | Empresas Integradoras | Promueve la asociación de las PyMEs, para facilitar su acceso a servicios comunes y generar economías a escala en actividades conjuntas de producción y comercialización. Este esquema de asociacionismo genera una mayor competitividad de las empresas asociadas para consolidarse e incursionar en los diferentes mercados. |
| ECONOMÍA | Foros Tecnológicos | Foros para facilitar a las empresas el acceso a información y vinculación con los principales centros de investigación aplicada y desarrollo tecnológico del país. Adicionalmente, las empresas participan en seminarios sobre temas relevantes en materia de tecnología. |

¹⁵ Op cit “Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002”, Pag.100-101

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|---|--|
| ECONOMÍA | Programa de Apoyo al Diseño Artesanal, PROADA | Encuentros empresariales, asesoría, capacitación en diseño y reconocimientos, con el objetivo de promover al sector artesanal. |
| ECONOMÍA | Promoción de Agrupamientos Empresariales | Impulsa la integración de cadenas productivas a través de proyectos detonadores del desarrollo económico, aprovechando las ventajas comparativas de las distintas regiones del país. |
| SEMARNAT | Programa de Uso Pleno de la Infraestructura Hidroagrícola | Se construye, rehabilita, complementa, amplía y moderniza la infraestructura de captación, conducción y distribución del agua en las Unidades de Riego para el Desarrollo Rural (URDERAL), a fin de eficientar la infraestructura hidroagrícola. Para la elaboración de proyectos ejecutivos se apoya con el 10% del monto total del costo global de la obra y no podrá ser mayor de 365 mil pesos por URDERAL. |
| SEDESOL | Programa de Atención a Microrregiones | Promueve el desarrollo regional en las zonas con los más altos índices de atraso y marginación, generando oportunidades de empleo e ingresos que mejoren las condiciones de vida y trabajo de sus habitantes, involucrando a las comunidades y a los beneficiarios en la construcción de un nuevo camino para la resolución de sus problemas y necesidades. El apoyo para proyectos que incrementen productividad de los beneficiarios será de hasta 100 mil pesos. |
| SEDESOL | Fomento Artesanal | FONART apoya la comercialización de artesanías, asistencia técnica para nuevos diseños y técnicas comerciales eficientes, además de proporcionar financiamiento. |

9.6.3.4 Financiamiento estatal

Existen apoyos estatales que los gobiernos locales impulsan para el desarrollo de sus industrias.

Son más fáciles de obtener, existe menos demanda de ellos (por lo que la asignación es más fácil) y se obtienen de una manera más rápida¹⁶.

Para consultarlos se recomienda acudir a los órganos locales de fomento empresarial.

9.6.3.5 Financiamiento a través de bancos comerciales

La banca convencional puede ser una forma adicional de obtener un préstamo, la tramitación puede ser más rápida, con menos requisitos, pero generalmente tienden a dar tasas de interés excesivamente altas.

Esta debería de ser una de las últimas alternativas de financiamiento buscadas.

9.6.3.6 Financiamiento privado

Como ya se explicó se pueden buscar inversionistas que apoyen económicamente, a cambio de un interés por el préstamo (cuando no quieren riesgos).

La gran ventaja de este tipo de financiamiento es que es muy rápido, los requisitos pueden llegar a ser nulos, pero el inversionista siempre buscará mejores réditos que los que obtiene en otras opciones, por lo que puede demandar una tasa de interés excesivamente alta; incluso superior a la bancaria.

¹⁶ Entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa Latisart exportadora de productos de obsidiana..

9.6.4 Apoyos y estímulos fiscales

Adicionalmente al financiamiento para el proyecto de exportación, se deberán identificar los distintos apoyos que el gobierno puede hacer y que representarán un ahorro en los costos de producción del bien que se exporta.

Tabla 8: Apoyos y estímulos fiscales¹⁷

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|----------------|---|--|
| SHCP | Apoyos fiscales a los almacenes generales de depósito | El valor de los activos inmuebles que se utilicen para almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías se determinará conforme a la fracción II, del artículo segundo de la Ley del Impuesto al Activo, y se multiplicará por el factor de 0.2; y el monto que resulte será el que se utilizará para determinar el valor del activo. |
| SHCP | Apoyos fiscales al sector agropecuario y forestal | Los contribuyentes de los sectores agropecuario y forestal pueden acreditar la inversión realizada contra una cantidad equivalente al impuesto al activo determinado en el ejercicio fiscal en curso. |
| SHCP | Apoyos fiscales al sector primario y agroindustrial | La SHCP ofrece los siguientes apoyos: <ul style="list-style-type: none"> Las personas morales que se dediquen exclusivamente a la agricultura, ganadería, pesca o silvicultura, gozan de una reducción de 50% del ISR. Estarán exentas por los ingresos provenientes de las mismas si no exceden en el ejercicio de 20 veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente. Las personas físicas están exentas cuando sus ingresos no excedan de 40 salarios mínimos correspondientes al área geográfica del contribuyente. |
| SHCP | Apoyos fiscales a pequeños contribuyentes con actividad empresarial | Se otorga un estímulo fiscal a las personas físicas que tributen conforme a la Sección III del Capítulo VI, del Título IV de la Ley del ISR, con vigencia anual, consistente en el Impuesto al Activo que hubieren causado. |
| SHCP | Apoyos fiscales para el transporte aéreo y marítimo | Los contribuyentes residentes en México que se dediquen al transporte aéreo o marítimo de personas o bienes por los aviones o embarcaciones que tengan concesión o permiso del Gobierno Federal para ser explotados comercialmente reciben los siguientes apoyos fiscales en el impuesto al activo: <ul style="list-style-type: none"> Tratándose de aviones o embarcaciones arrendados, acreditarán contra el impuesto al activo, el impuesto sobre la renta que se hubiera retenido de aplicarse la tasa del 21% en lugar de la tasa del 5%, que establece el artículo 188 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta a los pagos por el uso o goce de dichos bienes. En el caso de aviones o embarcaciones propiedad del contribuyente, el valor de los activos que se determine conforme a la fracción II artículo 2 de la Ley del Impuesto al Activo, se multiplicará por el factor de 0.1 tratándose de aviones y por el factor de 0.2 tratándose de embarcaciones y el monto que resulte será el que se utilizará para determinar el valor del activo. |
| SHCP / CONACYT | Apoyos fiscales por los proyectos en investigación y desarrollo de tecnología | La SHCP y CONACYT ofrecen un estímulo fiscal a los contribuyentes del ISR por los proyectos en investigación y desarrollo tecnológico, consistente en un crédito fiscal del 30% contra el ISR a su cargo en la declaración del ejercicio, en relación con los gastos e inversiones en investigación o desarrollo de tecnología. |

¹⁷ Op cit "Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002", Pag.83-86

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|---|---|
| SHCP | Exención en el ISAN a los autos compactos de consumo popular | Exención del ISAN a las personas físicas o morales que adquieran autos compactos de consumo popular. |
| SHCP | Facilidades administrativas para el cumplimiento de obligaciones fiscales para los contribuyentes en régimen simplificado | Facilidades administrativas y de comprobación para el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes que entre el 2000 y 2001 hubieran tributado conforme al Régimen Simplificado de la Ley del ISR. |
| SHCP | Consolidación fiscal | Las empresas controladoras residentes en México, propietarias del 50% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades controladoras cuentan con la posibilidad de consolidar fiscalmente. |
| SHCP | Apoyos fiscales a los contribuyentes que celebren contratos con los organismos públicos descentralizados | Estímulo fiscal en el Impuesto al Activo por el monto total del mismo que se derive de la propiedad de cuentas por cobrar derivadas de contratos que celebren los contribuyentes, con organismos públicos descentralizados del Gobierno Federal, respecto de inversiones de infraestructura destinada a actividades prioritarias. |
| SHCP | Apoyos fiscales al sector agrícola, ganadero, pesquero y minero | Estímulo fiscal a los contribuyentes de los sectores agrícola, ganadero, pesquero y minero que adquiera diesel para su consumo final y siempre que dicho combustible no sea para uso automotriz en vehículos que se destinen al transporte de personas través de carreteras o caminos. |
| SHCP | Apoyos fiscales al sector agropecuario y silvícola | Las personas que utilicen el diesel para consumo final en las actividades agropecuarias o silvícolas podrán acreditar contra el ISR e IMPAC, en un monto equivalente a la cantidad que resulte de aplicar el precio de adquisición en el diesel en las estaciones de servicio y que conste en el comprobante correspondiente, incluido en el IVA, por el factor 0.355. |
| SHCP | Devolución del IEPS al sector agropecuario y silvícola | Las personas que adquieran diesel para su consumo final en las actividades agropecuarias o silvícolas, podrán solicitar la devolución del IEPS que tuvieran derecho a acreditar en términos de la fracción VIII del mismo artículo, en lugar de efectuar el acreditamiento a que éste se refiere, siempre que cumplan con los requisitos correspondientes. |
| ECONOMÍA | Empresas de Comercio Exterior, ECEX | El registro de Empresas de Comercio Exterior es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo. |
| ECONOMÍA | Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación, PITEX | Quienes importen temporalmente mercancías estarán obligados al pago del Impuesto General de Importación, siempre que dicha mercancía sea: (a) posteriormente exportada o retornada a los Estados Unidos de América o a Canadá; (b) utilizada como material en la producción de otra mercancía, posteriormente exportada o retornada a los Estados Unidos de América o a Canadá; o (c) sustituida por una mercancía idéntica o similar utilizada como material en la producción de otra mercancía posteriormente exportada o retornada a los Estados Unidos de América o a Canadá. Para el pago del Impuesto General de Importación se podrá aplicar el arancel establecido en los Programas de Promoción Sectorial. |
| ECONOMÍA | Empresas Altamente Exportadoras, ALTEX | El registro ALTEX permite la devolución de saldos a favor del IVA de manera expedita, acceso al Sistema de Información Comercial administrado por la Secretaría de Economía, así como simplificación administrativa en las aduanas. |

Diseño de una metodología de exportación para pequeñas y medianas empresas mexicanas

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-----------------|---|---|
| ECONOMÍA | Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores, DRAWBACK | Otorga la devolución del Impuesto General de Importación pagado por los bienes que se incorporan a mercancías de exportación, o por las mercancías que se retornan en el mismo estado y que hayan sido sometidas a proceso de reparación o alteración. |
| ECONOMÍA / SHCP | Programa Maquila de Exportación | Brinda la posibilidad de importar temporalmente bienes utilizados en procesos industriales sin cubrir el pago de IVA, las cuotas compensatorias aplicables a las importaciones definitivas y el impuesto general de importación, al momento de la importación y sólo estará obligado al pago de estas contribuciones transcurridos 60 días de realizada la exportación o retorno. |
| ECONOMÍA | Programas de Promoción Sectorial, PROSEC | Los PROSEC son instrumentos dirigidos a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional. |
| SEMARNAT | Arancel cero para equipos anticontaminantes | Exención de impuestos a la importación de equipo anticontaminante, siempre y cuando no se fabrique, ni se pueda fabricar de manera competitiva en México. Este apoyo esta sujeto a la previa autorización de la Secretaría de Economía, mediante un listado autorizado por las autoridades del medio ambiente. |
| SEMARNAT / SHCP | Depreciación acelerada para equipos de prevención y control de la contaminación | Apoyo fiscal donde el empresario que adquiera equipo destinado a prevenir y controlar la contaminación ambiental, previamente avalado por el INE, podrá depreciar su equipo de 95.7 al 100% del valor de compra del activo en cumplimiento de las disposiciones legales respectivas. |
| SHCP | Apoyos fiscales para los contribuyentes que utilicen diesel como combustible | Se otorga un estímulo fiscal a los contribuyentes que adquieran diesel para su consumo final que se utilice exclusivamente como combustible en maquinaria fija de combustión interna, maquinaria de flama abierta y locomotoras, independientemente del sector al que pertenezcan. |
| SHCP | Apoyos fiscales al transporte público de personas o carga | Se otorga un estímulo fiscal a los contribuyentes que adquieran diesel para su consumo final y que sea para uso automotriz en vehículos que se destinen exclusivamente al transporte público de personas o carga a través de carreteras o caminos, consistente en el acreditamiento del 25% del monto del impuesto especial sobre producción y servicios que Petróleos Mexicanos y sus organismos subsidiarios hayan causado por la enajenación del diesel. |
| SHCP | Apoyos fiscales al transporte de carga o pasaje | Se otorga un estímulo fiscal a los contribuyentes que se dediquen exclusivamente al transporte terrestre de carga o pasaje que utilizan la Red Nacional de Autopistas de Cuota, consistente en permitir un acreditamiento de los gastos realizados en el pago de los servicios por el uso de la infraestructura carretera de cuota hasta en un 50% del gasto total erogado por este concepto. |
| SHCP | Apoyos fiscales a productores de tequila | Se otorga un estímulo fiscal a los productores de agave <i>tequilana weber azul</i> y a los productores de las diversas variedades de agave que marca la Norma Oficial Mexicana que enajenen dicho producto para ser utilizado exclusivamente en la elaboración de tequila, por un monto equivalente hasta de 3 pesos por kilo de agave. |

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|--|---|
| SHCP | Deducción inmediata de las inversiones | Se incorpora la posibilidad para las empresas de aplicar el esquema de deducción inmediata, siempre y cuando sea para inversiones en bienes nuevos de activo fijo fuera de las zonas metropolitanas del D.F., Monterrey y Guadalajara, podrá ser aplicado en las zonas metropolitanas de Guadalajara, Monterrey y el D.F. siempre y cuando se trate de empresas intensivas en mano de obra, con tecnologías limpias en sus emisiones contaminantes y que no requieran de uso intensivo de agua en procesos productivos. |

9.6.5 Apoyos adicionales para la implementación del proyecto¹⁸

Existen distintos organismos gubernamentales que facilitan algunas actividades involucradas con la exportación; como son:

Tabla 9: Apoyos adicionales para la exportación

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|--|---|
| ECONOMÍA | Difusión de Normas Oficiales Mexicanas de Prácticas Comerciales | Orientación y asesoría sobre las Normas Oficiales Mexicanas vigentes en el sector comercial. |
| ECONOMÍA | Ferias Mexicanas de Exportación, FEMEX | La Secretaría de Economía otorga la certificación FEMEX, que brinda a sus titulares la posibilidad de acceder a apoyos financieros, facilidades administrativas y de promoción, otorgados por BANCOMEXT. |
| ECONOMÍA | Comisión Mixta de Promoción de Exportaciones, COMPEX | Es un órgano de promoción de las exportaciones, integrado por representantes del sector público y privado, cuya misión es la de concertar acciones entre estos sectores para simplificar obstáculos administrativos y técnicos del comercio exterior, proporcionar información y fomentar la cultura exportadora. |
| ECONOMÍA | Premio Nacional de Calidad, PNC | Este premio es un instrumento de promoción y estímulo para la adopción de procesos integrales de calidad. El premio fue creado en 1989 y se otorga a las organizaciones que se distinguen por la aplicación de procesos de calidad total y que contribuyen a la excelencia y competitividad del aparato productivo mexicano. |
| ECONOMÍA | Premio Nacional de Exportación, PNE | Es un instrumento de promoción que tiene la finalidad de fomentar la diversificación de la actividad exportadora de las empresas mexicanas. |
| ECONOMÍA | Premio Nacional de Tecnología | El Premio Nacional de Tecnología es un instrumento de promoción para fomentar la adopción de sistemas de gestión tecnológica. |
| CONACYT | Apoyos a la innovación y competitividad a través de Fondos Sectoriales y Mixtos | Fideicomisos con recursos concurrentes para apoyar proyectos de investigación y desarrollo que generen conocimiento y que atiendan los problemas, necesidades y oportunidades que en materia de innovación tecnológica fortalezcan la competitividad del sector productivo o del Estado correspondiente y promuevan la generación de empresas de alto valor agregado. |
| SAGARPA | Certificación fitosanitaria internacional de vegetales, productos y subproductos | Orientación y asesoría básica sobre los acuerdos binacionales, planes de trabajo y requisitos que exigen diversos países para el ingreso de vegetales, productos y subproductos de exportación provenientes de México para obtener la Certificación Fitosanitaria Internacional. |

¹⁸ Op cit “Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002”, Pag.86-88

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|--|---|
| ECONOMÍA | Sistema de Apertura Rápida de Empresas, SARE | Este sistema promueve la apertura rápida de empresas a través de la identificación de los trámites federales mínimos para el establecimiento e inicio de operaciones. |
| BANCOMEXT | Eventos Internacionales | Bancomext proporciona asesoría a las empresas para viajes de promoción al exterior. |
| | Ferias Internacionales | Se apoya a las empresas exportadoras de bienes y servicios a través de la participación de éstas en ferias internacionales. |
| ECONOMÍA | Centros de Vinculación Empresarial | Integran una red de centros en todo el país, a donde los empresarios acuden para recibir la capacitación, asesoría, consultoría y vinculación de negocios, que los haga competitivos. Los Centros de Vinculación Empresarial se encuentran integrados por 3 áreas de servicio: Capacitación e información, asesoría y consultoría y oportunidades de negocios. |
| ECONOMÍA | Asistencia técnica en materia de prácticas desleales de comercio internacional | Se proporciona asistencia técnica para llevar a cabo investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional y en su caso, determina las cuotas compensatorias que correspondan cuando se demuestra que las importaciones en condiciones de dumping o subvenciones causan, o amenazan causar, daño a la industria nacional. |
| ECONOMÍA | Correduría Pública | Se ofrece un servicio de asesoría jurídica gratuita, los días jueves en el Centro Primer Contacto, en aspecto relacionados con: convenios o contratos mercantiles, inversión extranjera, propiedad industrial, derechos de autor, fideicomisos. |
| ECONOMÍA | Instituto Mexicano de Propiedad Industrial, IMPI | El IMPI proporciona servicios de información y asesoría en materia de propiedad industrial. |

O también en:

Tabla 10: Organismos de apoyo a la exportación¹⁹

| DEPENDENCIA | OBJETIVO Y ACTIVIDADES |
|---|--|
| Centro Promotor de Diseño-México (CDPM) | <p>Apoyan el mejorar la competitividad empresarial con los siguientes programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de imagen empresarial Desarrollo de productos-innovación y mejoramiento Asesoría para la implementación de estrategias de mercadotecnia y mejorar la comercialización de productos. Asesoría en el mejoramiento de procesos y sistemas de planeación, producción y administración. <p>Contacto: Insurgentes Sur 1855-10. Col. Guadalupe Inn, CP 01020 Mex. D.F.. Tel: 5662-9790 y 5662-4160. Pag. Web: www.centrodiseno.com</p> |
| Comisión Mixta para la promoción de las exportaciones (COMPEX) | <p>Gestiona ante el gobierno propuestas para agilizar trámites de comercio exterior.} Da orientación gratuita para el exportador.</p> <p>Contacto: Insurgentes Sur 1940-10 col. Florida CP 01030 Mex. D.F.. Tel:</p> |

¹⁹ Op cit, "Guía básica del Exportador" 2005, pag. 281-290.

| DEPENDENCIA | OBJETIVO Y ACTIVIDADES |
|---|---|
| | 5229-6100ext 3827 y 3837. Pag. WEB: www.pyme.gob.mx/compex |
| Comisión para la protección del comercio exterior (COMPROMEX) | Es una organización que trata de resolver problemas de exportación vía mediación o si las partes lo aceptan puede intervenir como un órgano arbitral. Contacto: Periférico Sur 4333, col. Jardines de la Montaña. CP 14210 Mex. D.F. Tel. 5449 9000 ext. 9592, 9600 y 9602. Pag. WEB: www.bancomext.com |
| Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la república mexicana (CAAAREM)) | Asesoría sobre problemas suscitados en el proceso aduanal. Apoya e impulsa iniciativas de mejoras a las leyes aduanales. Contacto: Hamburgo 225, Col. Juárez CP 06600, Mex. DF. Tel. 5141-5945. Pag. WEB: www.caaarem.org.mx Apoya para la participación de empresas en ferias internacionales. |
| Euroentro de cooperación empresarial Bancomext (ECE-Bancomext) | Realiza análisis de mercado en México y Europa Asesora para instrumentar proyectos de cooperación. Identifica a socios potenciales y difunde solicitudes de cooperación a través de su sistema de base de datos. Contacto: Edif.. Cintermex 2 nivel. Col. Parque Fundidora CP 64010. Monterrey NL. Tel. 8368-2100. Pag. WEB: www.eurobancomextmtty.com |
| Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) | Da asesoría para el otorgamiento y protección de patentes, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, avisos y nombres comerciales, denominación de origen y secretos industriales. Da registro, concesión y protección a los derechos de propiedad industrial. Contacto: Periférico Sur 3106, col. Jardines del Pedregal. CP 01900 Mex. DF. Tel: 56 24-0400. Pag. WEB: www.impi.gob.mx |
| Instituto Nacional de Derecho de Autor (INDAUTOR) | Realiza investigaciones a presuntas infracciones administrativas. Solicita a las autoridades competentes la práctica de visitas de inspección. Ordena y ejecuta los actos provisionales para prevenir o terminar con la violación al derecho de autor y derechos conexos. Impone las sanciones administrativas procedentes. |

| DEPENDENCIA | OBJETIVO Y ACTIVIDADES |
|---|---|
| Unidad de Transferencia de Tecnología (UUT) | <p>Contacto: Dinamarca 64. Col. Juárez. CP 06600 Mex. DF. Tel: 5230-7640, 5230-7646 Pag. WEB: http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_459_indautor</p> <p>Dar asesoría para el desarrollo de productos, formulación, selección de equipos y mejora de procesos de producción. Apoya en la implantación de sistemas de gestión de calidad con norma ISO 9000:2000; así como otras series SIO y QS. Provee información sobre trámites de registro de marcas, propiedad industrial y establecimiento de negocios.</p> <p>Contacto: Bajío 368-4, col. Condesa CP 06140 Mex. DF. Tel: 2614-6511 Pag. WEB: www.utt.com.mx</p> |

9.6.6 Información sobre programas y apoyos

Como se mencionó anteriormente, muchos programas tienen duración limitada por lo que se recomienda contactarse con las distintas organizaciones gubernamentales para obtener información de los mismos y de otros nuevos.

Tabla 11: Centros de información y orientación gubernamental²⁰

| DEPENDENCIA | NOMBRE DEL PROGRAMA | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES |
|-------------|--|--|
| ECONOMÍA | Centro de Asesoría Primer Contacto | Sistema de orientación creado para brindar información sobre los apoyos de la Secretaría de Economía. El programa funciona a través de una infolínea, internet y vía fax. |
| BANCOMEXT | Servicios de Orientación e Información | Programa de orientación e información especializada en materia de comercio exterior e inversión extranjera. |
| BANCOMEXT | Eurocentro BANCOMEXT | Programa de asesoría integral de apoyo a los proyectos de conversión, alianzas estratégicas y/o transferencia de tecnología entre empresas mexicanas y europeas. Este centro se encuentra ubicado en la ciudad de Monterrey. |
| NAFIN | Eurocentro de Cooperación Empresarial NAFIN-México | Programa de asesoría integral a los proyectos de conversión, alianzas estratégicas y/o transferencia de tecnología entre empresas mexicanas y europeas (principalmente manufactureras). Este centro se encuentra ubicado en la Ciudad de México. |
| SAGARPA | Programa de Apoyos para la Integración a los Mercados y Fomento a las Exportaciones Agroalimentarias, PROEXPORTA | Promueve el desarrollo comercial de los productos agropecuarios, agroindustriales y pesqueros mexicanos en los mercados nacionales e internacionales. |
| BANCOMEXT | Servicios de Promoción | Los servicios de promoción incluyen un gran número de actividades como la inclusión de los exportadores en directorios y bases de datos internacionales, elaboración de estudios de mercado, asesoría en tendencias y condiciones mercantiles, etc. |
| | Servicios de Promoción Internacional | Ofrece al exportador agenda de negocios en el extranjero, estrategia comercial internacional, promoción de la oferta exportable, entre otros. |
| BANCOMEXT | Centro de Atención al Exportador, Telemarketing | Infolínea creada para dar información sobre los servicios que proporciona BANCOMEXT. |
| ECONOMÍA | Servicio Nacional de Orientación al Exportador, SNOE | El Sistema Nacional de Orientación al Exportador integra una red de Módulos de Orientación al exportador (MOE) que proporciona orientación y asesoría básica y especializada para la elección de un producto susceptible de exportar, así como determinar el potencial exportador, detectar la etapa del proceso de exportación en la que se encuentra el empresario, entre otros. |
| ECONOMÍA | Consolidación de la Oferta Exportable | Apoya a empresas exportadoras que tengan interés en diversificar exportaciones a mercados no tradicionales o alternativos, mediante un servicio integral de asesoría, orientación e identificación de fortalezas y apoyos que permitan concretar el ciclo exportador, entre otros servicios. |

Además las embajadas, cámaras de comercio y consulados del país donde se exportará.

Mientras más información se tenga de las alternativas de apoyo que existen, mejores proyectos y con mayores soportes se tendrán.

9.6.6.1 Desarrollo regional y encadenamientos productivos

Las siguientes opciones para obtener préstamos en programas de apoyo regional (impulsados por la federación) o bien en programas estatales.

Dentro de los apoyos regionales impulsados por la federación existen los siguientes:

²⁰ Op cit "Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002", Pag.90

9.7 NEGOCIACIÓN CON EL COMPRADOR

Identificadas las fuentes de financiamiento y soporte al proyecto; **y acordadas con ellas los tiempos requeridos para la obtención de los prestamos o apoyos**; se debe buscar el cierre de la venta con el comprador, para eso se requiere conocer las características de un proceso de negociación y en particular de una negociación intercultural.

En este inciso se revisarán dichas características con el objetivo de que el exportador potencial conozca de manera básica el proceso *per-se* y los problemas que pueden derivar de establecer un mal acuerdo.

El objetivo básico de una negociación es establecer acuerdos viables en el futuro que se puedan cumplir.

9.7.1 Tipos de Negociación

Existen 2 formas de hacer negociaciones:

Distributiva: Donde se da un enfoque de que existe un SOLO elemento y las partes deben de luchar en la negociación (utilizando cualquier recurso, inclusive engaños) por obtener la mejor parte de lo que se disputa (ejemplo: La negociación para la compra de unas flores).

Integrativa: Donde se considera que existen intereses complementarios y que la negociación debe ser una búsqueda de dichos intereses para asignar a cada parte lo que más le interesa y generar una situación gana-gana (ejemplo: La negociación de compra de un equipo de tecnología donde se negocia, entrega, capacitación, instalación, mantenimiento, etc.).

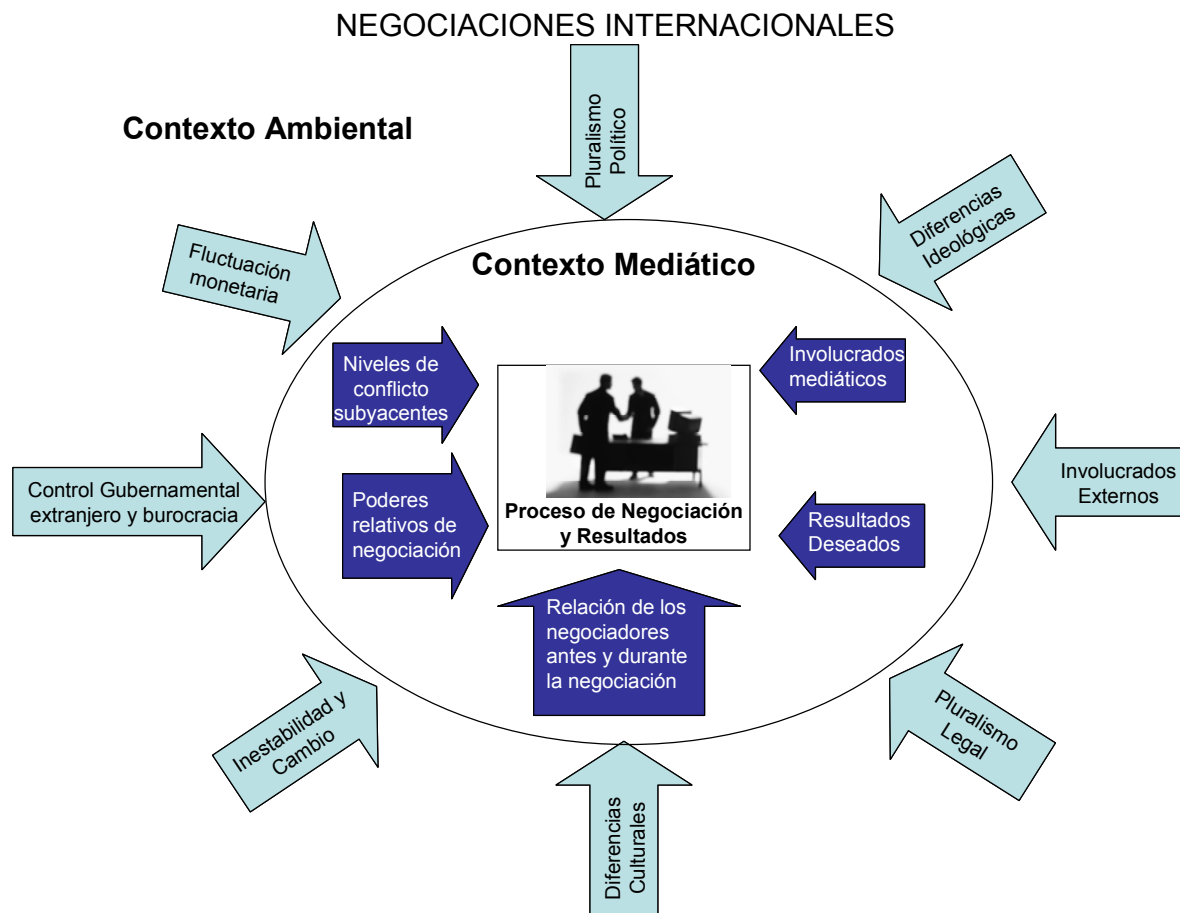
En las negociaciones comerciales tienden a ser distributivas, lo que puede llevar a generar situaciones de conflicto que dificulten transacciones futuras. Con base en distintas recomendaciones y mejores prácticas de especialistas, considero que la negociación se debe hacer como una mezcla de ambas en dos etapas:

1. Exploración de los distintos intereses para buscar su complementariedad, identificar los complementarios y los que DEBEN negociarse de manera distributiva.
2. Buscar el intercambio de puntos con intereses en conflicto, de dos maneras:
 - a. Armando paquetes de opciones
 - b. Negociando punto a punto (en este caso sólo se intercambia PUNTO por PUNTO, NO dar NINGÚN punto sin negociarlo)²¹.

9.7.2 Elementos de influencia en las negociaciones Internacionales

Las negociaciones internacionales tienden a ser distintas a las intra-culturales, por factores ambientales (la situación de la negociación traslapa dos realidades) y factores mediáticos (características y posiciones de ventaja especiales que tengan las partes involucradas en la negociación), estos factores tienen los siguientes elementos:

²¹ Rafia, Howard. "The art and Science of negotiation", Editorial: Harvard University Press. 40a edición, 1998, USA.



9.7.2.1 Contexto Ambiental

1. *Diferencias políticas y legales*
Como son las implicaciones que lleva una compra por impuestos, contratos, códigos laborales.
2. *Economía internacional*
Los riesgos que implica comprar con una moneda extranjera. Mientras más inestable sea la moneda mayor será el riesgo para las 2 partes.
3. *Gobiernos extranjeros y burocracia*
En algunos países se requiere una aprobación del gobierno para que una empresa compre productos extranjeros.
4. *Inestabilidad*
Esto se refiere a cambios políticos, económicos y sociales continuos en el país que importa. En este tipo de casos se sugiere establecer negociaciones que contemplen cláusulas que permitan una cancelación rápida de las operaciones o apoyo en arbitrajes.
5. *Ideología*

Dependiendo de cada cultura, el concepto de ganancia cambia. Algunas culturas le dan mayor importancia a las ganancias individuales y otras a las colectivas. Así mismo se tienen distintas percepciones en lo que significa obtener y compartir ganancias.

6. Cultura

Ciertos grupos culturales interpretan de manera distinta el proceso de negociación. Algunas culturas establecen el proceso de manera deductiva (de lo general a lo particular); otras, en cambio, de manera inductiva (a través de particularizaciones establecen el área de acuerdo general).

7. Involucrados o afectados externos.

En algunos casos, las negociaciones interculturales tendrán mayor complejidad porque afectan a intereses locales (Ejemplo Los sindicatos o asociaciones productoras locales se pueden oponer a que se compre el producto del extranjero porque sienten sus intereses amenazados).

9.7.2.2 Contexto mediático

8. Poder relativo de negociación.

Generalmente es considerado como la cantidad de inversión (y riesgo) que cada una de las partes está dispuesta a dar, para la realización de la operación comercial. Este poder en negociaciones internacionales está fuertemente influido por la posición del comprador en el acceso al mercado, sistemas de distribución con los que cuenta y la capacidad de tener (o administrar) influencia hacia el gobierno o mercado local (el cual por cultura, el vendedor no sabe manejar).

9. Alcance de la negociación.

Distintos conceptos de “hasta donde está incluido en la negociación”, puede alargar una negociación (en muchas negociaciones se tratan de incluir, como herramienta de presión, operaciones comerciales ya acordadas que no tienen nada que ver con lo que en ese momento se negocia).

10. Relación entre los negociadores.

Las referencias y relación que las partes tengan antes de iniciar la negociación influenciarán profundamente el resultado de la negociación. Mientras existan mejores referencias o mayor nivel de confianza, la negociación se hará de manera más abierta y esto permitirá mejores acuerdos para las dos partes.

11. Resultados deseados.

Los factores tangibles e intangibles juegan un rol importante en la negociación. Muchas veces influye la imagen que busca obtener a nivel local de la negociación.

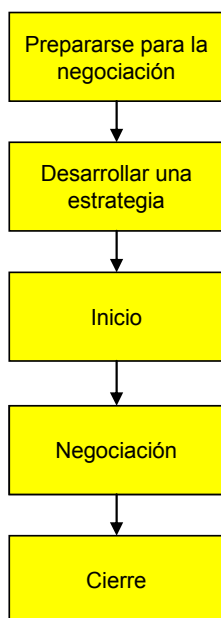
Si los objetivos buscados son a corto plazo, las partes negociadoras (o alguna de ellas) tratará de buscar obtener excesiva ventaja, si los objetivos buscados son a largo plazo, tratarán (usualmente) de establecer negociaciones en que las dos partes ganen, para establecer referencias positivas a operaciones comerciales futuras. La diferencia entre los objetivos de cada parte puede ocasionar resultados indeseados (sobre todo si el exportador trata de establecer una negociación con miras a una relación a largo plazo y el comprador tiene como objetivo solo una transacción).

12. *Afectados (involucrados) inmediatos.*

Conforme ya se explico, en el proceso de venta existen distintos involucrados que pueden influir profundamente en la negociación.

9.7.3 Proceso de Negociación

En cualquier negociación se requiere realizar una serie de pasos que faciliten la obtención de un acuerdo beneficioso, las fases principales de la negociación son²²:



9.7.3.1 Preparación para la negociación

Esta es la parte mas importante de la negociación, si se tienen bien definidos los objetivos de la negociación y los elementos que se van a negociar; se tendrá la garantía de que se lo que se acuerda será algo de lo que uno no se arrepentirá.

La preparación debe considerar los siguientes elementos²³:

9.7.3.1.1 Identificar los elementos que se deben poner en la mesa de negociación (mis intereses)

Antes de cualquier cosa se deben esclarecer los intereses (Y NO LA POSICIÓN); lo que realmente le interesa de la negociación. Los deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y miedos.

9.7.3.1.2 Tratar de identificar los intereses de la contraparte

Tratar de identificar lo que busca mi contraparte, lo que quiere, le preocupa, espera y teme.

²² Hiltrop, Jean-Marie; Udall, Sheila. "Essence of Negotiation". Editorial: Prentice Hall, 1995, Ny. USA. Páginas 17-52.

²³ Fisher, Roger and Ertel, Danny. "Getting ready to Negotiate Workbook". Editorial: Pinguin, 1995, NY, USA. Páginas: 9-18.

Se recomienda hacer una lista con los puntos más sobresalientes que consideramos (SIN PERDER DE VISTA QUE SON SUPUESTOS).

9.7.3.1.3 Definir las distintas opciones de acuerdo que existen

Identificar los elementos que podrían satisfacer nuestros intereses y simultáneamente los de la contraparte.

Identificar lo que podría ceder y a cambio de qué.

Se deben identificar las cosas que implican gran costo económico, logístico o de tiempo para tratar de intercambiarlas por elementos que no cuesten mucho trabajo (customización del producto, cambio de logotipos, capacitación, servicio a cliente, etc.), estos elementos podrán ser piedra fundamental para llegar a un acuerdo.

9.7.3.1.4 Definición de estándares

Uno de los métodos más eficientes para que la contraparte acepte una propuesta, es dar una referencia (estándar) de valor que ambas partes consideren como válido.

Se debe pensar qué referencias se podrán utilizar; normalmente son estándares generalmente aceptados, casos de empresas exitosas, tradiciones (DEL PAÍS QUE NOS VA A COMPRAR), etc.

9.7.3.1.5 Especificar la alternativa de salida y los límites de la negociación

Se debe identificar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN o BATNA [por sus siglas en inglés]), que es lo que tengo o puedo conseguir si no logro negociar nada (ejemplo: A la negociación por la compra de una casa el vendedor puede tener como BATNA la propuesta de otro interesado).

Antes de la negociación se debe identificar las opciones que tengo y/o buscarlas, teniendo mucho cuidado de **NO marcar como MAAN supuestos**.

Complementario a esto, se deben identificar los límites de la negociación, calculando los costos COMPLETOS (y lo más precisos posibles) que implicará el producir el producto y llevarlo hasta el comprador. Se deberán contemplar también los costos implicados en la adaptación del producto a los requerimientos del cliente y el país. Y un margen mínimo de ganancia.

En algunos casos, la capacidad potencial de producción (costos hundidos), permitirá establecer opciones comerciales a precios muy baratos, que se deberán considerar SÓLO SI ES BENEFICIOSO PARA LA EMPRESA al calcularse los costos adicionales por exportación ya mencionados.

9.7.3.1.6 Compromiso

Definir (si se logra la negociación) como garantizaríamos que los compromisos establecidos se cumplan.

9.7.3.2 Desarrollar una estrategia

Una vez identificados los intereses de ambas partes, los objetivos que se pretenden lograr y las alternativas existentes; se debe establecer la forma (estrategia) como se puede dar la negociación.

9.7.3.2.1 Identificar las características culturales de la contraparte.

En una primera instancia se deben identificar las características culturales de los negociadores, para esto se puede utilizar el análisis de Hofstende.

Hofstende identificó cuatro principales dimensiones que distinguían a las culturas a través de una investigación con información de más de 100,000 empleados de IBM en todo el mundo, pertenecientes a 53 culturas.

Estas dimensiones son:

9.7.3.2.1.a Distancia del poder

En esta dimensión se describe en que medida el miembro de una organización o institución menos poderosa acepta y espera que el poder sea distribuido de manera in equitativa.

Culturas con gran distancia de poder tenderán a que la toma de decisiones se concentre en la punta (alta dirección). **Mientras mayor sea la distancia mayor será transferida la toma de decisión al líder.**

Para negociaciones en culturas (países) con gran distancia en el poder uno se deberá concentrar más en llegar e influir al tomador único de la decisión de compra. En países con menor distancia, el trabajo se deberá hacer con varios miembros.

Por ejemplo en México las decisiones normalmente son tomadas por el directivo (o dueño), existe muy poca delegación.

9.7.3.2.1.b Individualismo vs. Colectivismo

En esta dimensión se identifica el grado en que la empresa esta organizada en individuos o grupos.

En una cultura individualista el negociador buscará el logro personal de sus objetivos y será altamente competitivo.

En una cultura colectivista se buscará el beneficio de ambas partes.

Por ejemplo, Estados Unidos se caracteriza por ser una cultura muy competitiva, orientada al beneficio y logros personales por lo que esta marcada como muy individualista.

En las culturas colectivas el desarrollo de las relaciones es muy importante y si se cambia a una de las partes, se requerirá de tiempo para volver a desarrollar la relación y la confianza entre las partes.

9.7.3.2.1.c Masculinidad / feminismo

Culturas masculinas se caracterizan por buscar la actividad, obtención de bienes de consumo y dinero; NO importando lo demás (calidad de vida o felicidad de la gente).

Culturas femeninas están concentradas en que los individuos se sientan bien, en su desarrollo y/o calidad de vida.

En negociaciones masculinas se incrementa la competitividad, las culturas femeninas buscan tener más empatía por su contraparte.

Un ejemplo de cultura masculina es la japonesa donde no importa lo importante en la negociación son los puntos (medibles) logrados.

9.7.3.2.1.d Aversión al riesgo

Indica hasta que nivel una cultura acepta la incertidumbre o prefiere la seguridad.

En negociaciones con culturas con gran aversión al riesgo se resistirán a generar acuerdos distintos a lo normal y buscarán establecer acuerdos estables y seguros.

Una cultura que le gusta el riesgo es la norteamericana o la sueca.

La tabla de Hofstede para las distintas culturas o países se resume a continuación:

Tabla 12: Lista de Clasificación de países según los parámetros de Hostede²⁴
Rank Order On:

| <i>Country</i> | <i>Power Distance</i> | <i>Individualism/ Collectivism</i> | <i>Masculinity/ Femininity</i> | <i>Uncertainty Avoidance</i> |
|----------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Arab Countries | 7 | 26/27 | 23 | 27 |
| Argentina | 35/36 | 22/23 | 20/21 | 10/15 |
| Australia | 41 | 2 | 16 | 37 |
| Austria | 53 | 18 | 2 | 24/25 |
| Belgium | 20 | 8 | 22 | 5/6 |
| Brazil | 14 | 26/27 | 27 | 21/22 |
| Canada | 39 | 4/5 | 24 | 41/42 |
| Chile | 24/25 | 38 | 46 | 10/15 |
| Colombia | 17 | 49 | 11/12 | 20 |
| Costa Rica | 42/44 | 46 | 48/49 | 10/15 |
| Denmark | 51 | 9 | 50 | 51 |
| East Africa | 21/23 | 33/35 | 39 | 36 |
| Ecuador | 8/9 | 52 | 13/14 | 28 |
| Finland | 46 | 17 | 47 | 31/32 |
| France | 15/16 | 10/11 | 35/36 | 10/15 |
| Germany F.R. | 42/44 | 15 | 9/10 | 29 |
| Great Britain | 42/44 | 3 | 9/10 | 47/48 |
| Greece | 27/28 | 30 | 18/19 | 1 |
| Guatemala | 2/3 | 53 | 43 | 3 |
| Hong Kong | 15/16 | 37 | 18/19 | 49/50 |
| India | 10/11 | 21 | 20/21 | 45 |
| Indonesia | 8/9 | 47/48 | 30/31 | 41/42 |
| Iran | 29/30 | 24 | 35/36 | 31/32 |
| Ireland (Rep.) | 49 | 12 | 7/8 | 47/48 |
| Israel | 52 | 19 | 29 | 19 |
| Italy | 34 | 7 | 4/5 | 23 |
| Jamaica | 37 | 25 | 7/8 | 52 |
| Japan | 33 | 22/23 | 1 | 7 |
| Malaysia | 1 | 36 | 25/26 | 46 |
| Mexico | 5/6 | 32 | 6 | 18 |
| Netherlands | 40 | 4/5 | 51 | 35 |
| New Zealand | 50 | 6 | 17 | 39/40 |
| Norway | 47/48 | 13 | 52 | 38 |
| Pakistan | 32 | 47/48 | 25/26 | 24/25 |
| Panama | 2/3 | 51 | 34 | 10/15 |
| Peru | 21/23 | 45 | 37/38 | 9 |
| Philippines | 4 | 31 | 11/12 | 44 |
| Portugal | 24/25 | 33/35 | 45 | 2 |
| Salvador | 18/19 | 42 | 40 | 5/6 |
| Singapore | 13 | 39/41 | 28 | 53 |
| South Africa | 35/36 | 16 | 13/14 | 39/40 |
| South Korea | 27/28 | 43 | 41 | 16/17 |

²⁴ Hofstede, Geert. "Cultures and Organizations: Software of the Mind". Editorial: Mac Graw Hill. 2005, N.Y. USA.

Rank Order On:

| <i>Country</i> | <i>Power Distance</i> | <i>Individualism/ Collectivism</i> | <i>Masculinity/ Femininity</i> | <i>Uncertainty Avoidance</i> |
|----------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Spain | 31 | 20 | 37/38 | 10/15 |
| Sweden | 47/48 | 10/11 | 53 | 49/50 |
| Switzerland | 45 | 14 | 4/5 | 33 |
| Taiwan | 29/30 | 44 | 32/33 | 26 |
| Thailand | 21/23 | 39/41 | 44 | 30 |
| Turkey | 18/19 | 28 | 32/33 | 16/17 |
| Uruguay | 26 | 29 | 42 | 4 |
| U.S. | 38 | 1 | 15 | 43 |
| Venezuela | 5/6 | 50 | 3 | 21/22 |
| West Africa | 10/11 | 39/41 | 30/31 | 34 |
| Yugoslavia | 12 | 33/35 | 48/49 | 8 |

Adicional a esto, se debe considerar que el tiempo puede ser un arma de poder; la persona que requiera cerrar el acuerdo, estará dispuesta a aceptar más rápidamente.

9.7.3.2.2 Establecer el acercamiento que se tendrá hacia la cultura.

La mejor manera de llevar una negociación internacional, es ser sensible a las características culturales (que se identificaron en el inciso anterior) y modificar la estrategia que uno tenga para que sea consistente con dicha cultura.

De cualquier manera, la modificación NO debe ser grande, ya que se corre el riesgo de NO tener la capacidad de adoptarla de manera integral, lo que puede provocar confusiones y problemas en la negociación.

Se debe considerar además que por el simple hecho de tratarse de una negociación internacional, las partes actuarán de manera distinta, normalmente existirá una mayor desconfianza lo que conlleva a generar acuerdos pobres²⁵.

Conforme a Stephen Weiss, existen 8 estilos estratégicos para realizar una negociación intercultural:

²⁵ Lewicki, Roy J.; Saunders, David M., et al. "Essentials of Negotiation", Editorial: McGraw-Hill, 2a edición, 2001, N.Y. USA. Página 185.

| | | Tipo de estrategia | | |
|---|-------|--|--|--|
| | | Con base a la otra cultura | Integración cultural | En base a MI cultura |
| Nivel de Familiaridad con la otra cultura | Bajo | Utilizar Agentes o asesores Ventaja: Facilita el entendimiento entre las partes. Desventaja: Un tercero en la negociación puede generar molestias. | Utilizar un mediador Ventaja: Facilita el entendimiento entre las partes e impulsa entendimiento cultural (puede ser un traductor) Desventaja: Un tercero en la negociación puede generar molestias. | Inducir a la otra parte a utilizar nuestras reglas <i>Se invita a la contraparte a adoptar el proceso y reglas de negociación que conocemos.</i> Ventaja: Nos facilita el proceso de negociación. Desventaja: Genera molestia en la otra parte porque se tiene que adaptar a un sistema que no conoce. Incrementa conflicto en la negociación. |
| | Medio | Adoptar parcialmente la aproximación de la otra parte <i>Solo algunas características culturales de la contraparte (las que se entienden) son adoptadas.</i> Ventaja: Da confianza en la contraparte, facilita la negociación. Desventaja: Puede haber problemas de interpretación porque la contraparte no sabe los límites de adopción cultural. | Coordinar Ajustes. <i>Se acuerdan estilos y formas que las 2 partes entiendan y se sientan cómodos.</i> Ventaja: Da confianza en la contraparte, facilita la negociación. Desventaja: Solo se puede utilizar si las 2 partes pueden o manejan las 2 culturas. | |
| | Alto | Adoptar totalmente la aproximación de la otra parte Ventaja: Da confianza en la contraparte, facilita la negociación. Desventaja: Solo se puede aplicar cuando uno tenga conocimientos plenos del idioma y la cultura, el desarrollarlos toma mas de 2 años. | Improvisar una aproximación <i>El estilo se modifica conforme a las características de la negociación.</i> Ventaja: Se adapta a la evolución de la negociación. Desventaja: Difícil de aprender a usar y desarrollar. Requiere de que ambas partes entiendan ambas culturas. | Sinfonía cultural <i>Se utilizan códigos culturales neutros o generales, este estilo es usado comunmente por los diplomáticos.</i> Ventaja: Es sumamente versatil independientemente de la cultura. Desventaja: Muy difícil de implementar, si la contraparte no esta preparada puede generar confusiones. |

En un proceso de negociación de compra-venta, las estrategias deberán estar alineadas a hacerle más cómodo al comprador el proceso de negociación, por lo que se recomienda utilizar las técnicas de las columnas “Con base a la otra cultura” o “Integración cultural” dependiendo del nivel de acercamiento a la cultura que tengan ambas partes.

9.7.3.2.3 Establecer una guía de acción.

Conociendo las características culturales que la contraparte tenga y la manera como se establecerá la negociación, se deben identificar los puntos estratégicos conforme a los estilos de cada exportador.

Entre los puntos importantes que se deben considerar es:

Establecer una agenda (tentativa) de cómo se podrá, ir desarrollando la negociación. Se debe tener cuidado de entender que es SOLO una guía y que podrá cambiar si la negociación toma rutas no consideradas.

Ser conscientes de las posiciones de poder, conforme al análisis establecido de los puntos importantes de poder (primera fase de la negociación), se debe establecer cuales se pueden utilizar para desarrollar una posición fuerte de negociación.

Se debe ser consiente que el tiempo de negociación puede ser un factor de presión, impuesto por el comprador o por nosotros (dependiendo quién tiene mas premura).

En la mayoría de las negociaciones existen elementos que pueden ser intercambiados; ya que para una de las partes implica un costo o ganancia mayor que para la otra.

Se deberá identificar el estilo cultural de negociación del comprador. Por ejemplo en la negociación con los norteamericanos se logra obtener más si se hace sentir a la otra parte NO confortable, lo contrario ocurre con las negociaciones con Japón.²⁶

En términos generales, en negociaciones internacionales SIEMPRE se debe hacer un plan y estrategia (se considera que el 80% del éxito de una negociación depende de estas dos partes), considerando que existen distintos factores que influyen el acuerdo y que pueden cambiar en el transcurso del tiempo.

9.7.3.3 Inicio del acuerdo

Como se mencionó anteriormente, el establecer una buena relación y de seguridad puede ser un elemento esencial para obtener buenos resultados para ambas partes.

En negociaciones difíciles, se asigna 75% del tiempo como espacio para que las partes se conozcan y se establezcan vínculos de confianza (o referencia); y solo 25% para la negociación.

Si el tamaño de la negociación y los problemas de tiempo no permiten tiempo para que las partes se conozcan, se debe (al menos) iniciar la negociación tratando de generar un clima agradable.

Se deberá asegurar que la comunicación entre los negociadores funcione adecuadamente.²⁷

Normalmente, el inicio se debe dar hablando de temas distintos a los de la negociación (esta parte puede ser particularmente corta en países donde la cultura esta orientada a la atención directa de los problemas y se le da mucha importancia al tiempo).

Las formas se deben guardar (de acuerdo a la cultura del comprador) y parte de la preparación para la negociación requiere conocer dichas formas.

²⁶ Lewicki, Roy J.; Saunders, David M., et al. "Essentials of Negotiation", Editorial: McGraw-Hill, 2a edición, 2001, N.Y. USA. Página 185.

²⁷ Díaz, Luis Miguel. "Moralejas para Mediar y Negociar". Themis. 1999. México. Página 23-25.

9.7.4 Negociación

En esta etapa se examinan las distintas opciones para llegar a un acuerdo.

El exportador deberá buscar establecer una relación a largo plazo, por lo que deberá procurar que la otra parte también gane en el acuerdo (y lo perciba como tal).

Se deben procurar establecer vías de comunicación lo más abiertas posibles, para poder identificar las verdaderas necesidades del cliente.

La mayor parte de los compradores tienen un estilo de compra distributivo, por lo que muy probablemente tratarán de administrar la información tratando de obtener todos los beneficios dando lo mínimo de su parte.

Ante este tipo de situaciones, se deberá promover la confianza y la apertura. Pero **buscar siempre** que la información sea dada en intercambio.

Muchos compradores utilizan trucos y presión para forzar a que se tome una decisión apresurada.

Para el control de este tipo de situaciones, se aconseja tratar de identificar el estilo y táctica que la contraparte utiliza. Al identificar el juego no se cae en él.

Cuando existe mucha presión para la toma de decisión, se recomienda detener la negociación por un momento y recapitular los avances que se han dado.

Las concesiones (como la información) se DEBERÁ intercambiar. En esta forma de negociación NO se debe dar NADA sin que exista un intercambio con la otra parte. Lo que se regala normalmente no se valora.

Otra manera como se puede negociar, es ofreciendo paquetes (que en la parte de la planeación fueron diseñados), esta forma de negociación puede evitar estancamientos en la negociación que comúnmente se dan cuando se negocia punto por punto.

Se deben utilizar parámetros independientes para determinar qué es lo justo para ambas partes (utilizar los identificados en el proceso de preparación). Se debe validar que la contra parte los acepte como válidos, ANTES DE APLICARLOS.

Los puntos de poder SÓLO se deben ocupar en caso de que se apliquen trucos o puntos de poder por la contraparte y tener mucho cuidado porque tienden a generar conflictos. En muchos casos basta con que la otra parte los conozca para facilitar el proceso de negociación.

9.7.5 Lo que se DEBE negociar

Mientras mas alternativas se tengan para negociar, mejores opciones se podrán obtener.

Por lo que la negociación NO solo deben ser el precio, entre los elementos que deben ponerse a consideración (dependiendo del producto) destacan²⁸:

²⁸ Aldana, Francisco, "El arte de la negociación empresarial", Ed. Trillas, 2002, México DF, Pg. 33-53.

9.7.5.1 Transportación

Especificar hasta dónde pagará el fabricante por el proceso de envío del producto y hasta dónde correrá el comprador con los costos.

Lo más recomendado para el acuerdo es apoyarse en estándares internacionales que definan claramente las responsabilidades y sean reconocidos por cualquier país (por un eventual problema). Lo más común en estos casos es el uso de Incoterms.

9.7.5.1.1 ¿Que es “Incoterms”?

“Es un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo que establecen los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en cotizaciones, pedidos y contratos de compraventa internacional”.

Con los INCOTERMS, las empresas tienen certidumbre en la interpretación de los términos negociados entre comprador y vendedor, ya que se aplican reglas internacionales uniformes.

Asimismo, los INCOTERMS constituyen una base para las transacciones comerciales, delimitando a detalle los derechos, las responsabilidades y las obligaciones entre comprador y vendedor, haciendo una referencia directa al transporte que se utiliza y al lugar donde se entrega la mercancía, así como los trámites, gastos y pagos a realizar.

En cuanto a este último punto, los INCOTERMS regulan tres aspectos básicos relacionados con el lugar de entrega:

1. Transferencia de riesgos entre comprador y vendedor (responsabilidad).
2. Costos a cuenta del comprador y vendedor.
3. Documentación, trámites y gestión ante autoridades gubernamentales (por ejemplo: aduanas, permisos, licencias, gravámenes, documentos) y agentes privados (por ejemplo: transportistas, aseguradoras, agentes aduanales, etc.).”

Es obligatorio usar INCOTERM en documentos aduanales, cotizaciones, contratos, pedidos, cartas de crédito, talones de embarque, etc., estos términos siempre se escriben en inglés.

La utilización de los INCOTERMS da por hecho (aceptación tácita) que tanto el comprador como el vendedor conocen y aceptan las reglas que implica dicho término.

9.7.5.1.2 Obligaciones permanentes del vendedor y del comprador

Cabe aclarar que el vendedor está obligado a envasar y embalar la mercancía. Por lo tanto, esta disposición es aplicable a todos los INCOTERMS, recomendando que se asienten en el contrato de

compraventa las características del envase y las del embalaje, de acuerdo con el transporte y el tipo de mercancía.

Asimismo, el vendedor tiene por obligación el embalaje de la mercancía marcando adecuadamente en el mismo las instrucciones de cuidado y características como pueden ser: frágil, radiactivo, producto químico, no dejar en lugar húmedo o bajo la lluvia, etc.”²⁹

Los tipos de acuerdos en INCOTERMS que pueden existir se describen en el “Anexo B”

9.7.5.2 Volumen comprometido

Otra manera de ofrecer precios más atractivos, es establecer un acuerdo con pagos de compra comprometidos (normalmente se hace por un periodo de un año).

9.7.5.3 Periodicidad de pedidos comprometidos

En algunos casos, por capacidad, las empresas no pueden entregar los volúmenes requeridos, por lo que se pueden acordar entregas parciales con el comprador lo que mantendrá los inventarios del comprador bajos y permitirá (por su capacidad) a la empresa cumplir con el pedido.

Adicionalmente, establecer una periodicidad de entrega permite una mejor administración de la producción.

9.7.5.4 Patrocinio de adecuaciones y desarrollos

En dado caso de que se requiera hacer desarrollos o adecuaciones costosas al producto se puede negociar con el comprador que subsidie los gastos a cambio de distribución exclusiva u otro interés que pudiese tener.

9.7.5.5 Publicidad y Promoción

Se puede acordar que el comprador sea quien promueva el producto en el país.

9.7.5.6 Capacitación

Los costos de capacitación de personal para la venta y servicio del producto también DEBEN ponerse en la mesa de negociación. Normalmente el fabricante absorbe dichos costos a cambio de un mejor precio de compra.

9.7.5.7 Servicio (Garantías y Atención a fallas)

Los servicios de instalación, manejo de garantías, atención de fallas deben ser acordados por las partes.

Acuerdos comunes establecen que el distribuidor se encargue de dar los servicios en sitio y enviar las partes en garantía a la fábrica (absorbiendo los costos), mientras que el fabricante se compromete a devolver las partes sustitutas (pagando los costos de envío).

²⁹ Curso E-learning Bancomext, “Formación Integral para Exportar”, Curso VI: ¿Cómo negociar para exportar”. <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso6/contenido6/6-00.htm> , 31 Oct. 2006.

9.7.5.8 Componentes para reparación y servicio

Las partes sustitutas en sitio, normalmente se compran por separado. Pero puede ser un buen elemento para la negociación, considerarlas y enviarlas por lotes definidos en los mismos embarques.

9.7.5.9 Cumplimiento de normas y especificaciones (cuáles son las mínimas)

Muchas veces el cliente exige muchos tipos de certificaciones inclusive algunas que no se requieren o no utilizan; por lo que se recomienda que se transfiera el costo de dichas certificaciones (de ser posible) al comprador para limitar la demanda a lo que realmente se requiere.

En muchos casos basta una auditoria del propio cliente para identificar que se cumple con algún requerimiento de calidad o de producción.

9.7.5.10 Apoyo para certificaciones

En el caso de que el país exija alguna certificación, en muchos casos el cliente conoce a los organismos certificadores y puede asesorar o apoyar para la certificación del producto.

9.7.5.11 Tiempo de entrega

Se debe especificar cuál es el tiempo de entrega y en dónde se cumplirá dicho tiempo de entrega.

Muchos exportadores tienen problemas en penalizaciones derivadas de incumplimiento en tiempos, por lo que el tiempo comprometido deberá tener la suficiente holgura que permita que se cumpla.

NO establecer tiempos irreales de entrega (para eso se hizo un análisis detallado del proceso).

9.7.5.12 Empaques

En muchos casos el comprador exige que el producto se empaque de una manera especial y con envolturas específicas (cumpliendo con la norma Incoterms 2000).

En este punto se recomienda establecer un estándar de empaqueo y envasado. Si el cliente desea algo diferente se deberá de cotizar por separado

9.7.5.13 Seguros

Se deberán definir los seguros con los que contará el producto (y/o servicio). En este rubro normalmente quien es responsable del pago de los mismos es el fabricante (para el envío, pago y protección contra demandas de usuarios)

9.7.5.14 Materia Prima

Para algunos productos se deberá acordar la materia prima a ocupar. En producción de frutos **BIO** (por ejemplo), se debe garantizar que la producción se haga libre de pesticidas y abonos químicos.

9.7.5.15 Pago de servicios aduanales

Normalmente lo que se acuerda es que los pagos aduanales de salida sean absorbidos por el fabricante y los de ingreso (al país extranjero) por el comprador.

9.7.6 Cierre

Una vez que ambas partes están de acuerdo en que todos los puntos requeridos hayan sido negociados (y acordados) se debe hacer un recuento de lo acordado y verificar que las dos partes estén conformes.

Una vez acordados los puntos se deben establecer los puntos de amarre, es decir aquellos elementos que le dan a cada parte la certeza de que los acuerdos se cumplirán.

Este tipo de acuerdos pueden estar respaldados por compromisos económicos como:

- Pago de anticipos
- Compra de acciones
- Inversión.

De soporte legal:

- Contratos
- Compromisos de compraventa
- Acuerdos legales con penalizaciones por incumplimiento.
- Fincar orden de compra

Soporte sociales:

- Notificación a la prensa de que se realizó un acuerdo.
- Notificación a accionistas (dirección) y obtención de la aprobación.

Soporte individual:

- Acuerdos de palabra.

En la medida de lo posible (y si culturalmente se puede) se debe tratar de establecer en primera instancia acuerdos económicos o legales para la realización de la transacción comercial.

Si SÓLO se establecen acuerdos tácitos, existirá siempre el riesgo de NO cumplimiento o de errores en la interpretación de los acuerdos por parte de las partes.

Por lo que en el siguiente inciso se revisará a detalle las formas como se pueden establecer los acuerdos con un respaldo jurídico.

9.8 ELABORACIÓN Y FIRMA DEL CONTRATO

Opciones para garantizar el cumplimiento de los compromisos acordados

En todo acuerdo comercial de compra venta es necesario que el comprador reciba el producto o servicio con las características acordadas y que el vendedor reciba el pago de los mismos en los tiempos y formas acordadas.

Este proceso que normalmente es simple en transacciones locales, en el comercio internacional se vuelve sumamente complejo cuando el comprador y el vendedor se encuentran en lugares geográficamente distantes y la mercancía tarda más tiempo en ser enviada (y requiere mayores trámites).

Por lo que se requiere establecer algún tipo de acuerdo que dé certidumbre a ambas partes ante un organismo externo (acuerdos internacionales).

La manera de establecer el acuerdo, normalmente es a través de un contrato formal escrito. Sin embargo para operaciones sencillas o únicas las partes prefieren mantener el contrato de manera verbal y la transacción es sustentada (de manera escrita) por un pedido u orden de compra.

Independientemente de la forma como se establezca el contrato de compra-venta, el exportador debe buscar tener una garantía de que se le va a pagar antes de embarcar el producto.

Para eso existen distintos instrumentos que a continuación se describirán.

9.8.1 Formas de pago

Las formas convencionales como se efectúan los pagos son las siguientes:

Tabla 13: Formas de pago en operaciones internacionales³⁰

| FORMA DE PAGO | MOMENTO DE PAGO AL VENDEDOR (EXPORTADOR) | BIENES DISPONIBLES PARA EL COMPRADOR (IMPORTADOR) | RIESGOS PARA EL VENDEDOR (EXPORTADOR) | RIESGOS PARA EL COMPRADOR (IMPORTADOR) |
|--|---|--|--|--|
| Cheque. | Antes de embarcar. | Al arribo. | Casi ninguno; verificar recomendaciones en el apartado correspondiente. | Total confianza en el exportador al embarcar las mercancías. |
| Giro Bancario. | A la fecha del giro. | Antes del pago. | Alta confianza de que el importador envíe el giro; alto riesgo exportador. | Mínimo riesgo. Sólo verifica cantidad y calidad al arribo. |
| Orden de pago. | Antes de embarcar. | Al arribo. | Ninguno; El verificar solamente correcto acreditamiento a la cuenta. | Alta confianza en el exportador; alto riesgo por parte compradora. |
| Cobranza bancaria. | Al momento de presentar documentos financieros (letra de cambio) y documentos comerciales (facturas, conocimiento de embarque, etc.). | Al arribo. | Riesgo medio ante la renuencia del comprador de cubrir las letras de cambio. | Riesgo medio bajo; el comprador mantiene la posibilidad de negarse al pago si el embarque no ha llegado o está incompleto. |
| Carta de crédito (Confirmada e irrevocable). | Cuando el embarque ha sido enviado. | En cuanto llegue el embarque previamente confirmado. | Ninguno, tomando en cuenta los términos de la Carta de Crédito (Irrevocable y confirmada). | Casi ninguno, especificando los requerimientos del comprador en la carta de crédito. |

Por la gran seguridad que la carta de crédito ofrece a ambas partes, se ha convertido en la forma normal de realizar transacciones internacionales y es la que recomiendan los exportadores PYMES.³¹

Ya que tiene las siguientes ventajas³²:

³⁰ Curso E-learning Bancomext, "Formación Integral para Exportar, Curso VII: Los pagos en el mercado internacional". <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso7/contenido7/7-06b.htm> , 31 Oct. 2006.

³¹ Entrevista con Eduardo Arriaga dueño de la empresa Latisart exportadora de productos de obsidiana.

Para el exportador:

- Conoce los términos y condiciones para obtener su pago.
- No le preocupa la calificación crediticia del comprador.
- Confianza en el banco obligado a pagar.
- Viabilidad de proyectar términos y condiciones en documentos.
- Comisiones aceptables.

Para el Importador:

- Recibir los bienes contratados con oportunidad.
- Sabe que el beneficiario (vendedor) no podrá cobrar si no embarca.
- Confía que los documentos solicitados sean revisados por expertos bancarios.
- De existir discrepancias en los documentos, éstas le serán informadas por su banco.
- Sólo se efectuará el pago al beneficiario si los términos y condiciones se cumplen literalmente.
- Comisiones aceptables.

9.8.1.1 ¿Qué es una carta de crédito?

Una carta de crédito se puede definir:

“como todo acuerdo por el que un banco (BANCO EMISOR) a petición de un cliente (ORDENANTE) se obliga a hacer un pago a un tercero (BENEFICIARIO) o a aceptar y pagar letras de cambio libradas por el beneficiario, contra la entrega de documentos siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones del crédito”³³

“Las cartas de crédito son, por su propia naturaleza, operaciones independientes a los contratos en los que puedan estar basadas y a los bancos no les afecta ni están vinculados a tales contratos. En consecuencia, no es necesario citar en una carta de crédito la referencia de un contrato en particular”³⁴.

“Todas las partes que intervienen en el manejo de una carta de crédito, solamente se vinculan con los documentos que se tramitan con base en esa operación, pero no con las mercancías”³⁵.

Normalmente los bancos son muy cuidadosos en revisar los documentos de una carta de crédito por lo que se requiere extremo cuidado para evitar discrepancia en términos.

Un incumplimiento en cualquier término puede provocar que no se pueda cobrar la carta, por lo que se sugiere (SOBRE TODO EN LA PARTE DE TIEMPOS COMPROMETIDOS), que se manejen holguras que garanticen el cumplimiento de los mismos.³⁶

³² Op cit, “Formación Integral para Exportar, Curso VII: Los pagos en el mercado internacional”

³³ Art. 2 de las UCP-500, organización mundial de las empresas (a la que México pertenece).

Nota: La definición podrá variar ligeramente en los próximos meses ya que se acaba de liberar la versión UCP-600.

³⁴ Op Cit, Art. 3 de las UCP-500.

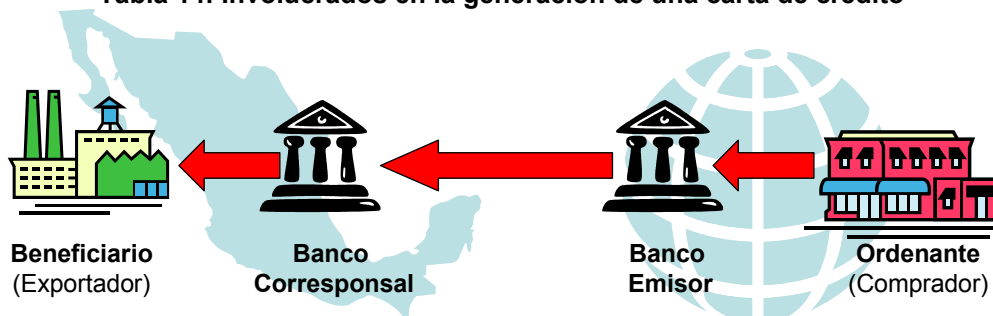
³⁵ Op cit. Art. 4 de las UCP-500

³⁶ Op cit. Entrevista con Eduardo Arriaga.

Si no se conoce su manejo se recomienda ser asesorado por un experto (que puede ser dentro del banco con el que se realizará la operación o Bancomext).

9.8.1.2 Proceso de generación de una carta de crédito

Tabla 14: Involucrados en la generación de una carta de crédito



1. Se firma un contrato, pedido u orden de compra entre el comprador y el vendedor, especificando que la forma de pago será a través de una carta de crédito (y se acuerda la documentación requerida).
2. El comprador se dirige a su banco local (banco emisor) y le da instrucciones para que emita una carta de crédito a favor de la empresa vendedora/exportadora (beneficiario).
3. El banco emisor enviará a su banco corresponsal la información para que notifique al beneficiario (vía télex contraseñado o SWIFT autenticado).
4. El banco notificador (corresponsal), revisa que el texto de la misma se ajusta a la práctica internacional para manejo de cartas de crédito y la entrega al vendedor/exportador.
5. Tan pronto como el vendedor recibe la carta de crédito y encuentra que puede cumplir con todos los términos y condiciones estipuladas, procede a despachar las mercancías.
6. El vendedor entrega al banco notificador (corresponsal) los documentos probatorios del envío de la mercancía, solicitados en el texto de la carta de crédito.
7. El notificador (corresponsal) certifica que se cumple **ESTRICTA Y LITERALMENTE** con los términos estipulados en la carta de crédito, solicita los recursos del banco emisor, efectúa el pago al exportador y envía los documentos (solicitados en la carta de crédito) al banco emisor.
8. El banco emisor entrega dichos documentos al comprador para que pueda retirar la mercancía de la aduana.

9.8.1.3 Recomendaciones

Existen distintas características de las cartas de crédito, para darle mayor seguridad al comprador se recomienda cumplir con las siguientes características:

Elementos que deben llevar las cartas de crédito:

- Las cartas de crédito **DEBEN** ser **IRREVOCABLES**. Si una carta de crédito es revocable el banco emisor la puede cancelar en cualquier momento, es decir NO se tiene certeza si realmente se va a pagar o no.
- En cuanto al compromiso de pago la carta deba ser **CONFIRMADA**, lo que obliga al banco notificador (corresponsal) a pagar la carta.
- Se debe tratar de que sean **PAGADAS A LA VISTA**; es decir, en el día especificado en la carta (entregada la documentación requerida). En el caso en que, por negociación, se acuerde diferir el pago por un periodo dado se generará por **ACEPTACIÓN A PAGO DIFERIDO**.
- Se recomienda utilizar los **INCOTERMS** para especificar hasta donde será responsable el exportador de entregar la mercancía (ver inciso de negociación).
- La **MODALIDAD RECOMENDADA** depende de las condiciones de venta y negociación; puede ser:

***Revolvente:** Es el tipo de cartas que se pueden utilizar numerosas veces (cuando la compra esté estructurada por varias entregas).*

***Transferible:** Permite transferir los beneficios a un tercero (esto es útil cuando se requiere dar una garantía para la obtención de un financiamiento).*

***Clausula Roja:** Autorizan al banco pagador a entregar un anticipo contra la presentación de un simple recibo emitido por el beneficiario.*

***Clausula Verde:** Se pagan contra la presentación de uno o varios Certificados de Depósito (de mercancías) emitidos por un Almacén Fiscal de Depósito de Mercancías en una o varias disposiciones. En la presentación de la última disposición.*

Consideraciones adicionales:

- De ser posible identifique el perfil de su comprador (como se le reconoce en el mercado).
- Nunca realice un embarque antes de recibir de su banco la notificación / confirmación de la carta de crédito.
- Cerciérese de que todos los datos consignados en el documento son los correctos.
- Verifique que todos los términos y las condiciones coincidan con lo convenido con el cliente.
- Prepare todos los documentos tal como se requieran en la carta de crédito.
- Ante cualquier duda, por pequeña que sea, consulte a los especialistas en la materia.

- Cualquier enmienda a una carta de crédito deberá realizarse por conducto de los bancos involucrados.
- Los tiempos de entrega del producto deberán considerar actividades controlables por el exportador (como la fabricación) o aquellas que tengamos la certeza de que cumplan con los tiempos especificados. Se debe excluir actividades inciertas (como el tiempo requerido para que se nos otorgue el crédito para la fabricación del producto). SIEMPRE CONSIDERAR TIEMPOS CON HOLGURA PARA PODERLOS CUMPLIR.

9.8.2 Contratos

Al cierre de cualquier negocio es recomendable elaborar un contrato, como ya se vió en algunos casos, a través de una orden de compra o pedido se realizan las operaciones comerciales; inclusive las internacionales.

De cualquier forma, sobre todo en nuevas relaciones o en transacciones importantes, es recomendable asentar todos los acuerdos en un documento formal conocido como contrato internacional.

Para la elaboración del mismo es recomendable apoyarse con expertos en la materia.

Con el fin de que el exportador conozca las características del mismo, en este inciso se revisan brevemente sus características.

9.8.2.1 *¿Qué es un contrato internacional?*

Es un acuerdo de voluntades entre dos o más personas físicas o morales domiciliadas generalmente en diferentes países, mediante el cual se crean o se transfieren derechos y obligaciones entre sí.

Hay diversas formas contractuales para desarrollar actividades de comercio internacional. Para efectuar exportaciones e importaciones de mercaderías se suelen emplear los siguientes contratos:

- De compraventa, que comprende una sola transacción.
- De suministro (modalidad del contrato de compraventa), que puede incluir entregas repetidas de un producto, en el marco de un solo contrato.
- De comisión, representación o distribución mercantil.
- De licencia para el uso o explotación de una patente o una marca.
- De maquila de exportación (confección de prendas de vestir, entre otros).
- De prestación de servicios.
- De franquicia internacional.

Los contratos internacionales pueden ser informales por medio de un acuerdo verbal o de un intercambio de documentos (correspondencia, faxes, correo electrónico, pedidos, órdenes de compra, documentos de embarque, etc.), o pueden ser formales a través de contratos escritos, que es lo más aconsejable.

9.8.2.2 Puntos importantes de un contrato

- Antes de elaborar un contrato se deben negociar los términos y condiciones de la compra venta y documentarlos por escrito.
- Un contrato NO evita problemas futuros, solamente da un soporte formal respaldado por instituciones gubernamentales, por lo que, con el fin de evitar problemas o controversias, se recomienda obtener referencias comerciales y bancarias y de solvencia económica y moral de la empresa con la que se está haciendo la negociación.
Esta información puede ser obtenida a través de dependencias gubernamentales o consultorías privadas.

A continuación se revisarán de manera general los dos tipos de contratos más usados en el comercio internacional³⁷:

9.8.2.3 Contrato de compra venta internacional

Los contratos de compra venta internacional de mercaderías es el documento formal y jurídico que regirá paso a paso toda la operación comercial, además de los aspectos relativos al objeto del contrato, al precio de las mercancías, etc.

Las cláusulas que se recomienda incluir (al menos) son:

Objeto

La principal obligación del vendedor en un contrato de compra venta es la entrega de la mercancía y la transmisión de la propiedad al comprador, por tal motivo se deberá **señalar el origen de la mercancía** objeto del contrato, así como la **cantidad, clase, tipo, uso, calidad y especificaciones estipuladas**, por lo que es necesario determinar con claridad todas sus características. De esa manera, al momento de la ejecución del contrato, se evitan errores que puedan derivar en conflictos comerciales.

Precio

Es recomendable que el precio sea negociado en una divisa estable, preferentemente el dólar de los Estados Unidos de Norteamérica.

Es necesario estipular en esta cláusula el compromiso de las partes a efectuar periódicamente revisiones para que en cualquier momento se pueda renegociar el precio pactado, cuando éste sea afectado por variaciones en el mercado. Considerando que las partes podrá modificar el precio acordado por las causas señaladas, siempre y cuando se justifique; y sea con base en los usos y prácticas de comercio internacional.

³⁷ Extracto de S/A, Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, pg. 208-213.

“Curso E-learning Bancomext, “Curso VIII: Los contratos en negocios de exportación”.

<http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso8/contenido8/8-03.htm> , 31 Oct. 2006.

En esta cláusula se recomienda la utilización de los INCOTERMS (ver inciso de negociación), para basar la cotización internacional del precio de los productos objeto del contrato de compraventa y establecer los derechos y obligaciones de un comprador y un vendedor, en relación con la entrega y recepción de las mercancías.

Forma de Pago

Como ya se vió el instrumento que brinda mayor confianza a ambas partes es la “carta de crédito”, por lo que se debería de tratar de utilizar para la transacción comercial.

Envase y Embalaje

Las partes deben especificar el tipo de envase y embalaje seleccionado, con el fin de proteger el producto a través de su transporte y cuidar que llegue a su destino sin que se altere su estado original. CUMPLIENDO LAS REGULACIONES VIGENTES EN EL MERCADO DESTINO.

En algunos casos el comprador exige sistemas de empaquetados que sobrepasan las especificaciones de protección que el fabricante tiene. En estos casos se recomienda generar un acuerdo para que los costos adicionales que se deriven de dicho empaquetado sean absorbidos por el comprador³⁸.

Si el fabricante no tiene experiencia o conocimiento sobre el tipo de empaque y embalaje requerido para transportar el producto a su destino internacional; SE RECOMIENDA QUE SEA ASESORADO POR ESPECIALISTAS esto evitará problemas generados por productos estropeados durante la transportación y ayudará a mantener una relación buena con el comprador a largo plazo.

Entrega de Mercancía

Es muy importante que las partes **estipulen** con claridad la **fecha de entrega**, el **punto** en donde dicha **entrega** se efectuará, así como la **transportación utilizada** (en ese punto se recomienda utilizar los términos las bases de referencia de INCOTERMS 2000).

Responsabilidad Civil sobre el Producto

Se debe especificar hasta dónde será responsable el fabricante si algún usuario sufre daños por el uso o consumo del producto que se exporta.

El fabricante puede transferir total o parcialmente, mediante estipulaciones expresas en un contrato, el riesgo de responsabilidad civil que, según esta figura, son imputables al fabricante, vendedor o distribuidor (otra forma de eliminar o atenuar los efectos de una demanda es contratar un seguro).

Patentes y Marcas

Para evitar el plagio de marcas, diseños o patentes propias (que es común en el comercio internacional), se puede incluir una cláusula en donde la contraparte extranjera se obligue a registrar ante sus autoridades y a

³⁸ Op cit. Entrevista con Eduardo Arriaga.

nombre de la empresa mexicana la marca, el diseño o la patente industrial del producto.

Otra manera de evitar plagios es que la empresa mexicana, mediante un despacho de abogados del país de destino, registre su marca, diseño o patente.

Impuestos

Dependiendo de el punto en el que el fabricante dejará la mercancía a control del comprador se deberá especificar el pago de impuestos (se recomienda basarse en las especificaciones de INCOTERMS 2000).

Cesión de derechos y obligaciones

La compraventa se perfecciona mediante la entrega de la mercancía y el pago de ésta, por lo que no se debe aceptar la cesión de derechos a un tercero mientras no sean estipuladas en el contrato las obligaciones del tercero. Si no se toma esta precaución, jurídicamente no se puede obligar a un tercero a cumplir con su compromiso.

Cláusula compromisoria o arbitral

En esta cláusula las partes deciden someter al arbitraje las controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto del contrato. En dicha cláusula también las partes eligen algún organismo de conciliación o arbitraje comercial internacional privado, logrando que los riesgos comerciales sean mínimos, cuando se trate de la recuperación de adeudos por incumplimientos contractuales.

Se recomienda incluir esta cláusula dentro del contrato ya que, si surge un conflicto, es extremadamente difícil que las partes acuerden someterse a la decisión de un árbitro posteriormente.

Se debe considerar que el proceso arbitral como actualmente se realiza, es extremadamente caro, por lo que sólo es viable cuando los proyectos son superiores a 150,000 USD.³⁹

Se recomienda que el tribunal que revise el proceso arbitral considere la resolución como cosa juzgada (que no se requiere iniciar un proceso judicial posterior para generar una ejecutoria), como en México este tipo de procesos actualmente no están bien establecidos se deberá referir a tribunales internacionales normalmente europeos o norteamericanos⁴⁰.

Se deben incluir los siguientes elementos en su redacción:

- Una declaración en la que se establezca que todo litigio originado de un contrato, será resuelto mediante un arbitraje comercial internacional privado, si no se llega a un acuerdo por la vía conciliatoria.
- Elección y designación de un organismo arbitral.

³⁹ Conforme a entrevista con especialista en arbitraje en México Lic. Juan Manuel Rubalcava, 12 de Diciembre 2006.

⁴⁰ Ibidem

- El número de árbitros designados.
- El lugar del arbitraje.
- El idioma o idiomas que se utilizarán en el arbitraje.
- Las reglas del procedimiento arbitral.

9.8.2.4 Contrato de comisión, representación y/o distribución mercantil internacional

En este tipo de contratos una de las partes otorga a la otra, y ésta acepta, el encargo para atender pedidos de mercancías y realizar la colocación de los mismos, dentro de un territorio determinado y por cierto periodo.

Si las partes lo acuerdan, el contrato podrá contener un pacto de exclusividad bilateral o unilateral.

Las cláusulas que se recomienda incluir son:

Objeto

Se requiere **especificar el tipo de encargo** (mandato) que la empresa mexicana otorga a la persona física o moral del extranjero.

Se recomienda **describir el producto** para evitar errores. Si es el caso se debe especificar que el distribuidor o el comisionista NO tienen relación laboral por lo que los actos derivados de sus acciones serán total responsabilidad de ellos.

Zona o territorio de exclusividad

Especificar como **territorio LIMITADO** de exclusividad que otorga a la persona física o moral del extranjero para la promoción o distribución de sus productos.

Si es el caso, **definir el derecho del exportador** mexicano a **tratar con otros agentes** dentro de un territorio **sin la intermediación de su representante** comercial, situación en la que puede haber una representación no exclusiva.

Obligaciones de la comitente

En este apartado se deberán especificar las obligaciones de la empresa exportadora mexicana (aunque estén especificadas en otra parte del contrato).

Algunas obligaciones que el exportador mexicano puede estar obligado son:

- **Hacerle llegar** al (comisionista o distribuidor) los **pedidos** solicitados por **clientes finales**.
- **Pagar la comisión convenida** con el representante o distribuidor en el extranjero, por las ventas que realice.
- **Enviar la información de productos**, precios, calidad y condiciones comerciales (y cualquier cambio que ocurriese) al representante o distribuidor.
- **Incluir la exclusividad** (a partir de la fecha de firma del contrato) al representante o distribuidor del **territorio determinado**.

- Comprometerse a **tener un stock permanente de mercancías** (dependiendo del producto), en el establecimiento del representante comercial **para pruebas o demostraciones** con los clientes finales.

Obligaciones del representante comercial (comisionista o distribuidor)

Algunas obligaciones de los representantes comerciales, son:

- **Asumir la representación comercial** de su cliente (empresa exportadora mexicana).
- **Vender las mercancías** de la empresa mexicana de manera continuada a compradores directos y otros intermediarios.
- **Promover el producto** en el mercado.
- **Controlar y gestionar la distribución.**
- **Cumplir con un nivel mínimo de ventas.**
- **Hacer reportes informativos** sobre el comportamiento del mercado.

Distribución exclusiva del producto

Si se negocia se puede incluir una cláusula donde se especifique que el representante o distribuidor se obliga a realizar sus actividades, única y exclusivamente con los productos de la empresa mexicana, por lo que se le prohíbe mediar con otras empresas para aceptar la promoción y venta de otros productos idénticos o similares.

Monto de la comisión

Para determinar el monto de la comisión que ha de pagar a su representante comercial en otro país, el exportador debe realizar un estudio de mercado para conocer las demandas y los precios de los productos que pretende introducir en los mercados de destino. Así estará en condiciones de fijar el porcentaje que asignará a su representante (comisionista y/o distribuidor).

Forma de pago

Se puede establecer típicamente de dos formas:

1. Especificar que el fabricante enviará el producto al cliente y él pagará al fabricante (con una carta de crédito confirmada, irrevocable y pagadera a la vista).
Una vez que el exportador haya recibido el pago, debe liquidar la comisión respectiva a su representante comercial (comisionista y/o distribuidor).
2. El representante mercantil cubre pedidos con su stock. Al recibir el pago del cliente deberá enviarlos al exportador en un plazo no mayor de tres días, y retener únicamente la parte de su comisión.

Rendición de cuentas

Se recomienda incluir una cláusula que obligue al representante o comisionista a **rendir cuentas de manera periódica** (semana, mes, semestre o año), sobre las actividades realizadas y el comportamiento del producto en ese mercado.

Publicidad

Se recomienda que se especifique que el representante se obligue a utilizar los medios de publicidad para impulsar el producto, previo acuerdo con el exportador mexicano.

Vigencia del contrato

Se recomienda **establecer un periodo NO largo de vigencia (6 meses o un año)** para determinar la conveniencia de sostener a un representante comercial en el extranjero, de acuerdo con sus resultados.

Patentes y marcas

Para evitar el plagio marcas, diseños o patentes propias (que es común en el comercio internacional), se puede incluir una cláusula en la que la contraparte extranjera se obligue a registrar ante sus autoridades y a nombre de la empresa mexicana la marca, el diseño o la patente industrial del producto.

Otra manera de evitar plagios es que la empresa mexicana, mediante un despacho de abogados del país de destino, registre en éste su marca, diseño o patente.

Cláusula compromisoria o arbitral

En esta cláusula las partes deciden someter al arbitraje las controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto del contrato (*ver el detalle en la misma cláusula del contrato de compra venta*).

Una vez integrado el contrato se deberá iniciar las adecuaciones y la fabricación del producto solicitado, para esto se requiere obtener el financiamiento requerido.

9.9 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Una vez que se firma el contrato, se establecen compromisos de entrega del producto, por lo que es vital evitar estrazos en la actividades; la primera de ellas el financiamiento.

Si ya se identificaron las opciones de financiamiento (ver el primer inciso de este capítulo), la asignación de recursos deberá ser muy rápida. Sobre todo porque los prestamistas ya conocen el caso y lo conocen a uno.

De cualquier forma es común que existan problemas o detalles últimos para la obtención de créditos. Muchos de ellos NO controlables por el exportador por lo que se recomienda dar seguimiento cercano al proceso identificando a todos los actores y ofreciéndoles de manera reiterativa apoyo para cualquier inconveniente o problema.

En este proceso como en el de venta se debe buscar un coach que apoye de manera interna o informe del status del proceso.

9.10 CONCLUSIONES

En este capítulo es donde se materializan todos los análisis realizados anteriormente, se determina si conviene o no realizar el proyecto en términos financieros y estratégicos, se negocia con el cliente estableciendo las condiciones de la venta del producto y se concretan en un contrato acuerdos negociados y se establecen las formas de pago.

Así como los capítulos anteriores fueron para identificar y conocer las opciones de exportación existentes y lo que significaban en términos de adecuaciones y desarrollo para responder a las necesidades del mercado internacional.

Este capítulo define los recursos y las formas REALES de trabajo con el comprador. De no hacerse bien, se correrá el riesgo en todo el proceso, de perder realmente dinero o deteriorar la imagen de la empresa ante el mercado internacional.

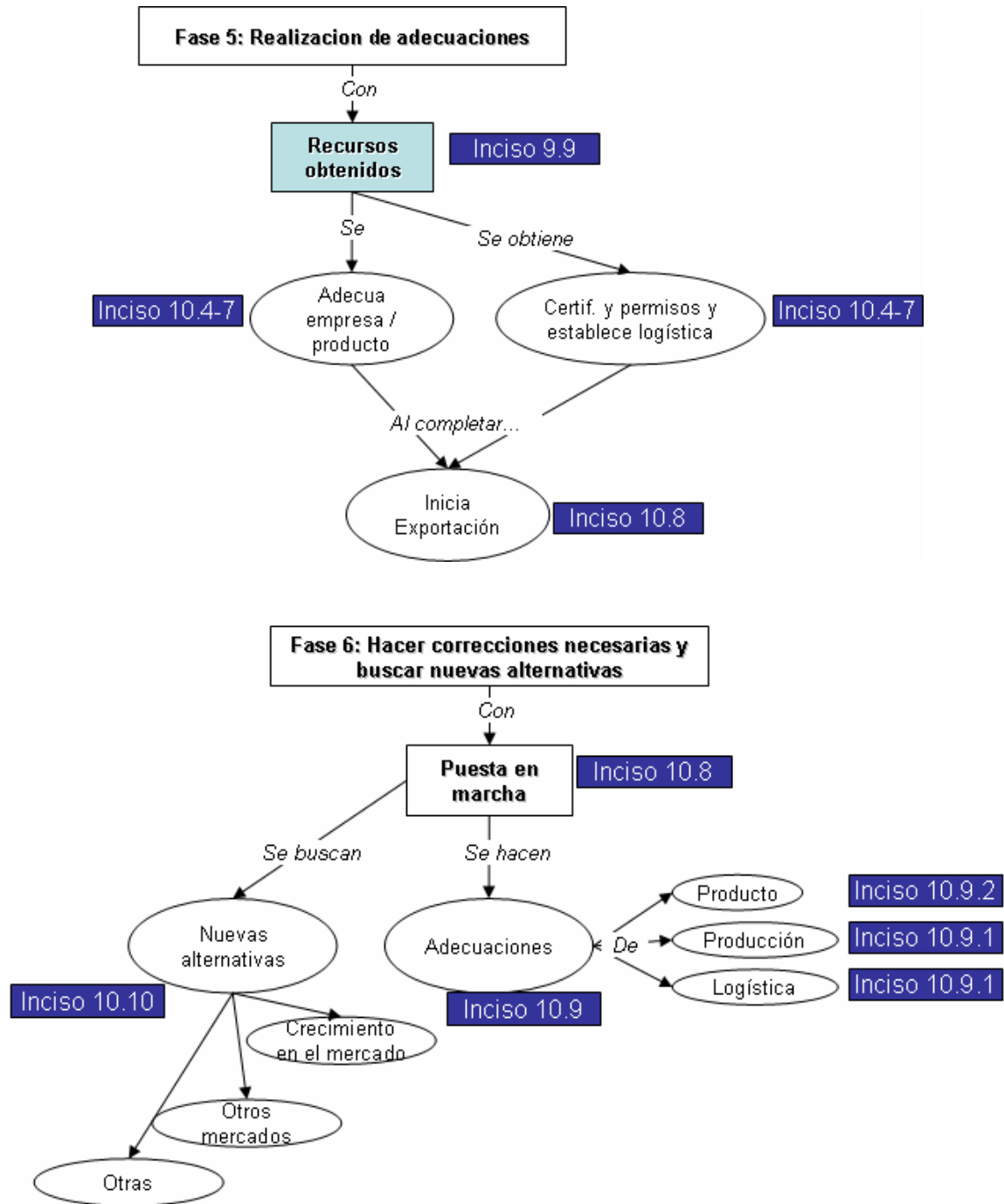
Se debe tener mucho cuidado en esta fase de no establecer falsas expectativas con los compradores y NO comprometerse a tiempos o costos que NO sean controlables por el fabricante o que se sepa que no se pueden cumplir.

A partir de este momento la tarea del exportador será transformar la empresa y el producto en lo que acordó con el comprador y hacerle llegar la mercancía en los tiempos, formas y costos acordados.

El siguiente capítulo hablará de los elementos que se deberán cuidar para evitar desviaciones importantes en la implementación de adecuaciones y fabricación del producto; así como las formas de resolver problemas que se puedan suscitar en la exportación.

CAPÍTULO 10 FASE 5: EJECUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA / FASE 6: OPERACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EXPORTACIÓN

10.1 MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO



10.2 INTRODUCCIÓN

Una vez obtenidos los recursos económicos, materiales y humanos y con un plan especificado de lo que se tiene que hacer, el siguiente nivel es transformar a la empresa y al producto para poder ofrecer un producto de acuerdo a las exigencias del mercado internacional.

En este capítulo veremos a detalle los elementos necesarios para lograr una implementación eficaz, tratando de evitar que los costos estimados y tiempos salgan de control y los mecanismos que se tienen que implementar para corregir problemas que se identifiquen.

Finalmente se analizarán estrategias de diversificación de nuevos productos en el mercado al que se exporta o bien la búsqueda de nuevas oportunidades comerciales en otros mercados.

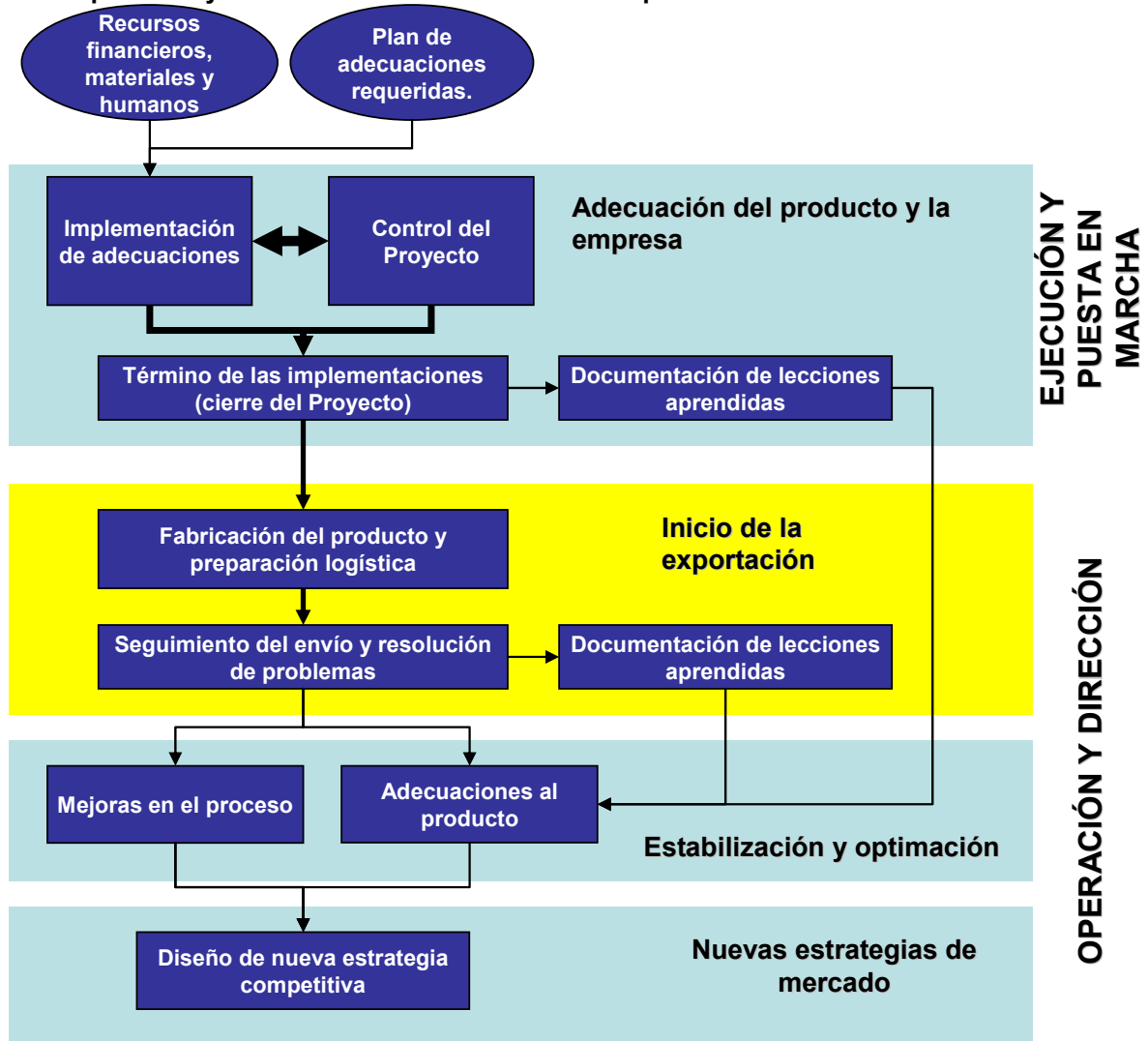
10.3 FLUJO GENERAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

Detallando los bloques de:

- 1) Ejecución y puesta en marcha, y
- 2) Operación y dirección

Especificados en el capítulo 5 “Guía general para la exportación”, tenemos el siguiente diagrama:

Diagrama 1: Flujo de la ejecución y puesta en marcha de la empresa como exportadora y de la operación y dirección de las actividades de exportación



10.4 RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS

Una vez obtenidos los recursos financieros se deberá seleccionar al personal que participará en la implementación del proyecto y asignar al proyecto todos los recursos materiales que se requieran.

Se debe entender que un proyecto es como hacer un pastel, si los ingredientes son malos muy probablemente el éxito y la calidad del desarrollo sea también mala.¹ Por lo

¹ Bossidy, Larry y Charan, Ram, "Execution: The discipline of getting things done", 1ra Ed., Editorial Crown Bussines, N.Y. USA. Pag. 57-84. En el libro se menciona como elemento esencial para la implementación de proyectos TENER personal adecuado para la tarea.

que, SIN CAER EN DISPENDIOS, se deberá garantizar que los recursos materiales y humanos estén listos para la implementación.

En el caso de la asignación de los recursos humanos al proyecto, se deben considerar los siguientes elementos como mejores prácticas²:

- Asignar a UN SOLO responsable del proyecto.
- La persona que coordine el proyecto DEBERÁ asignar en el 100% del tiempo en el proyecto (debe ser su principal actividad), por lo que se le DEBERÁ quitar cualquier actividad que interfiera con este objetivo (CUIDADO: Muchos líderes de proyecto tienden a subestimar la carga que esto implica y toman responsabilidades que inevitablemente llevarán a un retraso, costos extras o problemas en calidad; por lo NO se debe permitir que tomen actividades de mucha carga aunque digan que si pueden).
- De igual forma cada tarea requerida deberá tener UN SOLO responsable.
- Darle apoyo a la persona que implementará el proyecto desde la dirección y HACÉRSELO SABER a toda la organización. Dándole soporte en cada problema.

Es recomendable buscar una persona que cuente con las siguientes características (en orden de importancia):

1. Involucrado en el proceso de producción o que conozca el producto que se fabrica
2. Conozca elementos para exportación
3. Tenga experiencia en implementar proyectos

Por razones lógicas deberá tener las siguientes cualidades personales³:

1. Responsable
2. Orientado a resultados
3. Capacidad de innovar y resolver problemas
4. Capacidad de trabajar bajo presión.

Si se contrata a una empresa externa para que implemente el proyecto se recomienda especificar los siguientes puntos⁴:

- Ver distintas alternativas (ofertantes).
- Buscar referencias de cada ofertante.

² Integración de mejores prácticas recomendadas en:

Uyttewaal Eric, "Dynamic Scheduling with Microsoft Office Project 2003", Ed. J. Ross, 2005, Florida ,USA, pg. 195-198, 313-315.

Manual del Project Management Institute (PMI), "A Guide in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)", 2000, pg. 54..

³ Integración de mejores practicas de proyectos. Ver: Kerzner, Harold, Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 8a. ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, EEUU, 2003, pag. 340-341

⁴ Aldana, Francisco, "El arte de la negociación empresarial", Ed. Trillas, 2002, México DF, Pg. 61-62

- Identificar los costos del mercado.

Al seleccionar uno⁵:

- Se deberá tratar de que el costo de la implementación deberá ser fijo (esto obligará a la empresa a tratar de eficientar los costos de implementación).
- Se debe especificar claramente los entregables (SIMPRES MEDIBLES) con los que se considerará el proyecto terminado.
- Se puede ofrecer un bono adicional por entrega adelantada (cumpliendo con el costo y calidad requerida).

Una vez definidos los recursos y con el detalle del proyecto (ver capítulo 7) REVISADO se deberá iniciar la parte de implementación y control.

10.5 IMPLEMENTACIÓN DE ADECUACIONES

Al inicio de esta fase se recomienda notificar a todos los involucrados en el proyecto dándole un inicio oficial al proyecto conocido como “kickoff meeting”.

Se recomienda complementariamente notificar a toda la empresa de las modificaciones y generar una sensación de urgencia e importancia para disminuir las resistencias que se pueden generar⁶.

Se recomienda mantener un estatus de avances sobre DÍAS pendientes para terminar. El uso avance en porcentaje da espacio para malas interpretaciones y conflictos (90% de un proyecto puede significar que falta el doble de tiempo para concluirlo!!!!)⁷.

Se debe hacer un seguimiento de las actividades a detalle para aquellas que:

- Afectan la duración total del proyecto (ver en libros especializados ruta crítica).
- Que se tenga la experiencia de que se retrasan o que sean complejas.
- Que estén a cargo de individuos con fama de poca responsabilidad o capacidad para cumplir con fechas de entrega.

Se recomienda mantener un control de riesgos integrando los eventos identificados en la fase de planeación y nuevos que se identifiquen durante la ejecución.⁸

⁵ Op cit, Kerzner, Harold pg.818-823.

(y como mayor práctica en estándar) de proyectos) S/A, “A Guide in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)”, 3ra Ed, 2004, pg. 292-293.

⁶ Kotter, John P. “La verdadera labor de un líder”, Ed. Norma, 1999, Bogotá, Colombia. Pag. 95-99,115

⁷ Op cit, Uyttewaal Eric, pg. 624-626.

⁸ Riesgo en este documento identifica las situaciones negativas que pueden ocurrir. Oportunidades son los hechos o situaciones positivas que pueden ocurrir.

Se recomienda desarrollar planes de contingencia que permitan hacer frente a problemas o riesgos registrados.

El formato que se recomienda seguir es el descrito en el capítulo 8.

10.6 CONTROL DEL PROYECTO

A la implementación del proyecto se recomienda mantener un seguimiento continuo del mismo (AL MENOS) se deberán generar 10 reportes en la duración total del proyecto (especificando los entregables u logros programados en cada periodo), para poder desarrollar respuestas preventivas ante problemas que se den (se considera que se llegan a perder hasta 3 periodos de revisión (reportes) en lo que se corrigen problemas identificados)⁹.

Se recomienda que las decisiones de cambio y adecuaciones NO sean tomadas por el líder del proyecto sino por un grupo de involucrados que conozcan la operación y posibles impactos¹⁰.

10.7 TÉRMINO DE LA IMPLEMENTACIÓN (CIERRE DEL PROYECTO)

Una vez concluido el proyecto, se recomienda comparar el desarrollo contra lo implementado y a través de una lista (o checklist) validar que TODOS los requerimientos identificados cumplan con lo que se especificó en cuanto a especificaciones y calidad requerida.

Al término de la implementación, se recomienda realizar un evento de clausura esto da mayor oficialidad a los cambios generados y es una buena motivación para todos los involucrados en el proyecto¹¹.

Si se han cambiado procedimientos o procesos en la empresa, se debe considerar una valuación de la operación 3, 6 y 12 meses después. Existe una tendencia en las organizaciones a tratar de regresar a las viejas prácticas si no están plenamente asumidas e integradas las nuevas.

10.7.1 Lecciones aprendidas (proyecto)

Al cierre del proyecto es importante **documentar las lecciones aprendidas** ya sean elementos exitosos o aquellos que generaron problemas; además de las alternativas de mejora que pueden existir.

Con esta información, posteriormente se podrán implementar mejoras en el producto, la producción o la logística de envío.

⁹ Op cit, Uyttewaal Eric, pg. 149, 618.

¹⁰ Op cit. PMBOK Guide, 3ra Ed, 94-100.

¹¹ Op cit, Uyttewaal Eric, pg. 671-672.

Existe una resistencia natural típica en las empresas mexicanas en documentar la información.¹²

Pero si no se hace se perderá mucha de esta con el paso del tiempo y en el momento de tratar de implementar mejoras se repetirán errores ya identificados durante esta fase.

Algunas empresas o personas se resisten a documentar las lecciones aprendidas porque temen que sus errores sean utilizados para perjudicarlos¹³. Para evitar este tipo de problemas se recomienda manejar (en la medida de lo posible) el anonimato de quién cometió o participó en el error.

Una vez concluidas las adecuaciones el siguiente paso es iniciar la exportación.

10.8 INICIO DE EXPORTACIÓN

Para iniciar la exportación (producción) se requiere que se cumplan 3 factores:

1. Que sean realizadas las adecuaciones necesarias al producto y a la fabricación del mismo (ver inciso anterior).
2. Tener especificado y acordado un proceso de logística (ver capítulo 8). Teniendo identificado AL MENOS un **Agente Aduanal** que atienda sus exportaciones y haber establecido una **ruta de exportación**.
3. Que exista un contrato de compraventa, orden de compra o pedido por parte del comprador (ver capítulo 9).

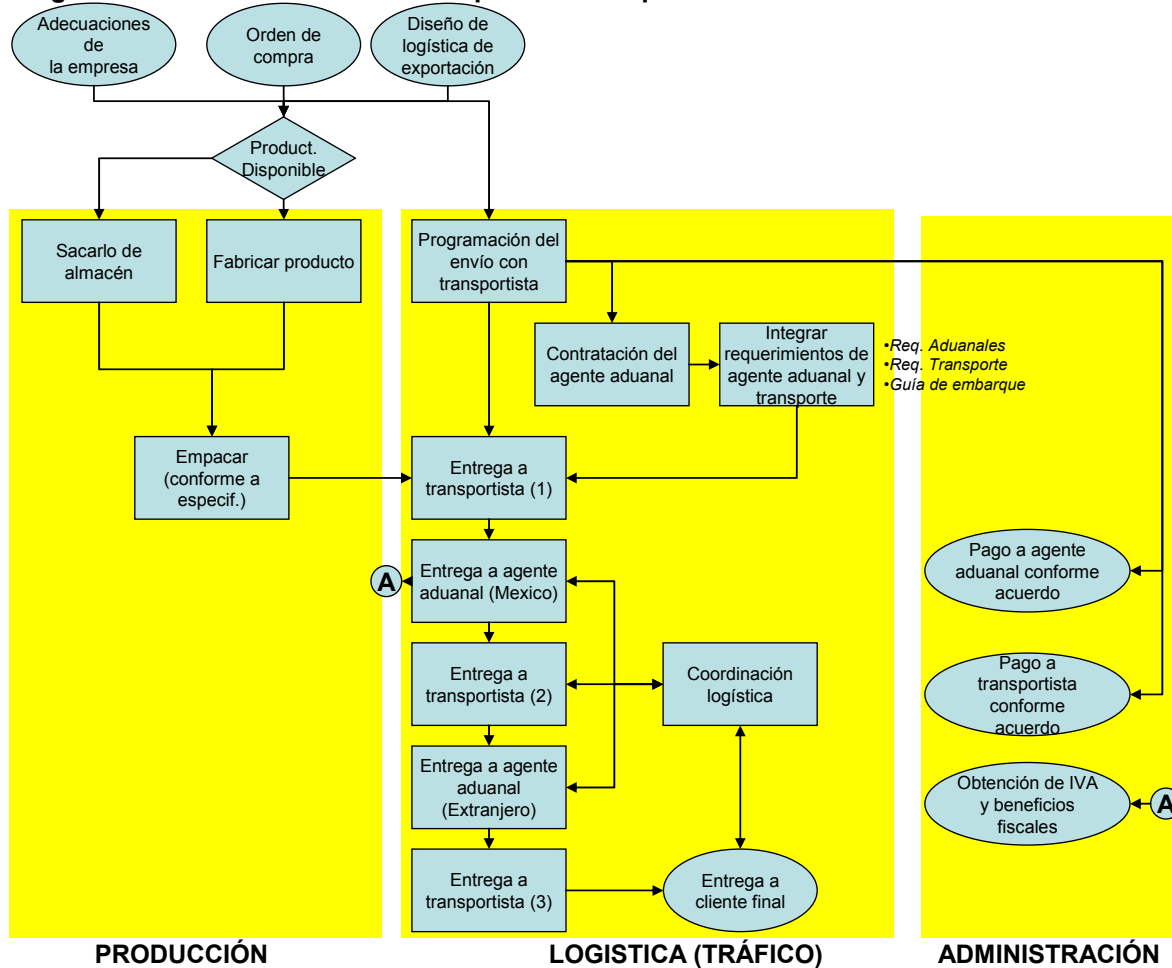
10.8.1 Fabricación del producto y preparación logística

Integrados estos elementos el proceso detallado de la exportación sería el siguiente:

¹² Eva Kras, "Administración mexicana en transición", Grupo Editorial Iberoamerica, 1991. Pag. 33-34.

¹³ Op cit, Kerzner, Harold.

Diagrama 2: Proceso detallado de exportación de productos¹⁴



Como se ve en el diagrama la acción de exportar involucra a tres áreas, cada una tiene una responsabilidad específica:

Producción: Crear el producto solicitado con las especificaciones requeridas en los tiempos estimados.

Logística o tráfico: Garantizar que el producto sea transportado de manera óptima y es responsable de gestionar cualquier requerimiento documental (dentro de la empresa) para solucionar problemas en el transporte o en las aduanas.

Administración: Establecer los pagos necesarios para evitar que la entrega cumpla con los tiempos acordados con el cliente.

La responsabilidad del fabricante sobre el producto (y el pago correspondiente del transportista y agentes aduanales) depende del tipo de acuerdo establecido entre él y el comprador (ver capítulo 9, INCOTERMS).

Las recomendaciones importantes para este proceso son:

¹⁴ Proceso basado en: S/A, “Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, pag. 31-33, 42

10.8.1.1 Programación del envío con transportistas

Programe los tiempos de entrega con suficiente tiempo considerando eventualidades, por ejemplo, cierres carreteros, demora en obtención de documentos necesarios para la exportación, etc.

En tráfico marítimo, aparte con anticipación un lugar en el barco o en el contenedor.

Evalúe los servicios de transportistas y verifique sus alcances y responsabilidades.

10.8.1.2 Antes de la entrega al transportista

Se recomienda validar las características del producto que se envía (de preferencia con el comprador) antes de ser embarcada, a fin de evitar problemas de confusiones o errores que son extremadamente caros de resolver cuando el producto ha sido enviado o se encuentra en otro país¹⁵.

En la parte del producto, se recomienda que sea etiquetado de manera visible (ver capítulo 8) para que su revisión por parte del agente aduanal sea más ágil.

10.8.1.3 Integrar requerimientos de agentes aduanales y transporte

Con el fin de evitar retrasos en la entrega de documentación al Agente Aduanal (mientras se fabrica el producto), se recomienda hacerlo ANTES de la entrega de la mercancía para que este lo revise y confirme si esta completa la información o solicite correcciones o documentación adicional.¹⁶

Revise la congruencia entre los documentos con respecto a lo embarcado.

10.8.1.3.1 Documentación para transporte¹⁷

A través de este documento (que expide la compañía transportista) se indica que la mercancía se ha embarcado a un destino determinado y se hace constar la condición en que se encuentra.

A partir de ese momento el transportista es responsable del envío y la custodia de la mercancía hasta el punto de destino, de acuerdo con las condiciones pactadas. (Esto solamente se da si el exportador solicita al transportista que le asegure la mercancía, en caso contrario el transportista no se hace responsable).

Este título se incluye en la documentación que se envía al importador. Los términos del documento de transporte deben, coincidir con los de la carta de crédito o, en su caso, con los del contrato de venta y la factura.

¹⁵ Entrevista con el Doc. Andrés Buzo, director comercial de la empresa "Softel", Noviembre 2005.

¹⁶ Op cit "Guía básica del Exportador" Pag. 48.

¹⁷ Extrato de Op cit, "Guía básica del Exportador" Pag. 44-45

Dependiendo del medio de transporte que se utiliza, este documento se denomina:

- Guía aérea (Airway Bill) [aéreo].
- Conocimiento de embarque (Bill of Lading) [marítimo].
- Carta de porte (auto transporte).
- Talón de embarque (ferrocarril).

El documento debe coincidir con la factura, lista de empaque, etc.; en lo referente a la descripción de la mercancía, las características del embalaje y las cantidades (por ejemplo, 20 bultos, 10 cajas, etc.).

Se debe conservar la copia del documento de transporte debido a que constituye un respaldo en caso de problemas.

10.8.1.3.2 Documentación para aduana

Es obligación de quienes exporten mercancías presentar en la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal.

Dicho pedimento de exportación se debe acompañar de:

- La factura o en su caso, cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías, de preferencia en dólares estadounidenses (al tipo de cambio según el diario oficial).
- Los documentos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones o restricciones no arancelarias a la exportación.
- Es recomendable indicar los números de serie, parte, marca y modelo o, en su defecto:
- Las especificaciones técnicas o comerciales necesarias para identificar las mercancías y distinguirlas de otras similares.

Los documentos que se anexan al pedimento debe proporcionarlos el exportador, incluida la carta de encargo o encomienda, en la cual, el exportador girará instrucciones al agente aduanal para que realice el despacho aduanero, adicional a esto hay que tramitar ante el SAT un formato "encargo conferido al agente aduanal para realizar operaciones de comercio exterior y la revocación del mismo".

En ésta deben establecerse por lo menos los siguientes datos:

- Quién confiere el encargo.
- A qué agente aduanal se le confiere.
- Fecha y lugar.

- Tipo de mercancías.
- Bultos.
- Valor y cantidad.
- Régimen aduanero de exportación.
- Otras recomendaciones sobre el embarque.

Además el agente aduanal podrá solicitar en su caso los siguientes documentos:

- Copia del Registro Federal de Contribuyentes y de la identificación con fotografía vigente del representante legal y alta de Hacienda.
- Carta de encargo para el embarque de la mercancía.
- Reservación en la agencia naviera en la que se efectuará el embarque de la mercancía, en caso de tratarse de un despacho por aduana marítima; si no se cuenta con dicha reservación dar instrucciones a la agencia aduanal para que la solicite por cuenta del exportador.

Si se trata de contenedores, solicitar su oportuno envío para cargarlos con la mercancía que se exportará y tenerlos listos para su embarque con tres días de anticipación.

Si la clase o naturaleza de la mercancía así lo requiere, deberá agregarse lo siguiente:

- Permisos o autorizaciones.
- Certificados de análisis químicos.
- Lista de empaque.
- El certificado de origen en caso de que el comprador extranjero lo solicite aunque no es obligatorio presentarlo en el despacho aduanal de exportación.

10.8.1.4 Obtención del IVA y beneficios fiscales

Como ya se mencionó en el capítulo anterior el gobierno promueve la exportación a través de dos mecanismos principalmente:

10.8.1.4.1 Deducir o exentar el pago de aranceles para importaciones

Dependiendo las características de la empresa y su exportación se puede lograr no pagar aranceles ni impuestos por la importación de productos, siempre y cuando se utilicen para la exportación.

10.8.1.4.2 Devolución del IVA de productos que se exportan¹⁸

El gobierno promueve la competitividad de los productos de empresas mexicanas a través de la devolución del IVA de los productos que se exportan.

Sin embargo se recomienda iniciar este proceso LO ANTES POSIBLE ya que el proceso de devolución de IVA ya que tiende a tomar mucho tiempo.¹⁹

Los requisitos para obtenerlos son los siguientes:

10.8.1.4.3 Dictaminar sus estados financieros

10.8.1.4.4 Presentar a más tardar 5 días después a la declaración de impuestos (donde se incluya la deducción de IVA):

- Copia de dicha declaración
- Aviso de compensación
- Información electrónica sobre:
 - Proveedores, prestadores de servicio y arrendadores que representen al menos el 95% del valor de las inversiones.
 - Lista de la totalidad de los clientes de exportación.
- Pedimento de exportación.

Para realizar una reposición rápida del IVA y si se cumple el perfil; se recomienda estar inscrito en los programas de ECEX o ALTEX. Perteneciendo a este programa garantiza que la devolución sea en un periodo no mayor a 5 días hábiles. Además permite a la empresa exentar el pago de IVA a sus proveedores nacionales si lo que se fabrica se exporta (ver capítulo anterior).

10.8.2 Seguimiento del envío y resolución de problemas²⁰

Durante el envío del producto pueden ocurrir diversos problemas, anexo se especificará lo que se debe hacer en cada uno de los casos:

10.8.2.1 Daño, pérdida, robo o merma en la mercancía

1. Notificar al cliente del percance (si este no esta enterado)

Es muy importante que el cliente sea notificado del problema en cuanto se identifique; esto permitirá establecer acuerdos entre

¹⁸ Op cit, "Guía básica del Exportador". Pag. 207-215.

¹⁹ Entrevista con Miguel Angel Pazos, dueño y director de la empresa "Krona de México" (fabricante y exportador de capacitares) , en entrevista realizada el 23 de febrero 2006.

²⁰ Esta información se integró con entrevistas a exportadores y el manual de mejores prácticas de Bancomext:

Op cit, "Guía básica del Exportador" pag. 47-48.
Encuesta a Eduardo Lariaga

ambas partes sobre las alternativas a tomar y generará en el cliente un sentimiento de confianza y profesionalismo (del exportador).

2. Presentar por escrito la reclamación al porteador o transportista.

Se recomienda enviar una carta al responsable de la operación con copia al gerente de la empresa explicando a detalle la situación generada.

Si el problema provoca un daño moral o económico a la empresa se le deberá solicitar un resarcimiento.

Normalmente el transportista asume los costos (si es responsabilidad imputable a él), cuando se envían los productos con empresas reconocidas.

3. Solicitar la inspección de bienes y certificación de daños

Dependiendo el caso se le deberá solicitar a la compañía transportista, notario público, auditor judicial, postal o policía local, que emita un certificado oficial donde se dé cuenta de los daños causados al producto.

4. Dar aviso a la empresa aseguradora.

Si se cuenta con seguro, debe enviar un escrito de reclamación dentro del plazo establecido en la póliza, (generalmente 60 días después del aviso de pérdida), adjuntando lo siguiente:

- Copia certificada de la protesta del capitán del buque (vía marítima).
- Certificado de daños.
- Factura y documentos probatorios de los gastos en que se incurrió con motivo del transporte (maniobras, etc.).
- Copia del conocimiento de embarque.
- Copia de la reclamación de los portadores.

Nota: Los actos 2-4 se deben efectuar en un plazo de cuatro días hábiles después de la terminación del viaje, o en el momento que se tenga conocimiento del siniestro.

10.8.2.2 Incumplimiento de pago o cualquier otro compromiso establecido por el comprador

Si la transacción se llevó a cabo por medio de cartas de crédito esta opción es imposible que ocurra, en el incumplimiento de otro tipo de compromisos o cuando la operación se realizó con otro instrumento de pago se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Comunicarse con el comprador y tratar de llegar a un acuerdo

En la mayor parte de los casos el problema se genera por una confusión u olvido. Por lo que se recomienda en primera instancia comunicarse con el comprador identificar la causa por la que no se cumplió lo acordado y tratar de aclarar el punto o negociar.

Esto se DEBE hacer en un inicio de manera verbal, esto permite tener mejores canales de comunicación que auxilian a resolver las diferencias. Posteriormente si el problema NO se resuelve o no se

cumple lo platicado se recomienda mandar la solicitud por escrito para dar carácter de oficial al requerimiento.²¹

Se deben establecer plazos para el cumplimiento de los acuerdos de no ser así la contraparte puede retrasar de manera indefinida el cumplimiento de los acuerdos (“te digo que sí, pero no te digo cuando”), que es lo mismo que si no cumpliera con sus compromisos.

2. Uso de un árbitro para la resolución del conflicto

En dado caso de que no logre el cumplimiento de lo acordado y si se cuenta con un contrato donde se especifique una entidad de arbitraje para controversias, se deberá acudir a esta instancia (la resolución a través de este medio es muy rápida).

Si no se tiene un contrato o la cláusula de arbitraje se puede tratar de acordar entre ambas partes la asignación de un árbitro (es mucho más difícil).

Se tiene que tomar en cuenta que aunque el árbitro solucione a favor de uno, el comprador NO esta obligado a pagar y si decide no hacerlo se deberá iniciar un proceso judicial.

3. Análisis de opciones y negociación última

Si los recursos anteriores NO funcionan, se deberá valorar el costo (en tiempo y dinero) de iniciar el proceso judicial.

Con el objetivo de forzar a la otra parte a llegar a un acuerdo se deberá tratar de incrementar el costo (moral o económico) de un proceso judicial. Tratar de hacer una última negociación y si por costos o estrategia conviene iniciar el juicio levantar la demanda.

4. Proceso judicial

Llevar el proceso judicial tomando en cuenta reservas económicas por los gastos en tiempo y costo que implicará.

10.8.2.3 Errores en el pedido o retrasos en la entrega generados por el exportador

Si se genera una falla responsable del exportador, se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el problema y tratarlo de solucionar

Se deberá identificar el problema y tratar de generar una solución lo antes posible.

Como ya se mencionó anteriormente, el incumplimiento de algún término especificado en una carta de crédito (si esta es la forma de pago seleccionada), aunque sea un día de retraso en la entrega del pedido, ocasionará que NO pueda ser cobrada la carta de crédito.

2. Notificar al cliente

²¹George, Jennifer M.; Jones, Gareth R. “Contemporary Management”; ed. Mc Graw Hill; 4a Edición, 2006, NY. USA. Pag. 419-421.

Si se define que el problema NO puede ser solucionado y se tendrá una afectación en el pedido o producto se recomienda notificar al cliente ANTES DE QUE ÉSTE SE DÉ CUENTA.

3. Ofrecer Alternativas

Se deben ofrecer alternativas para resarcir el daño al cliente procurando cubrir las necesidades del mismo y evitar costos (en la medida de lo posible) para la empresa. LA SOLUCIÓN DEBE SER PENSADA COMO ALGO ACEPTABLE PARA EL CLIENTE.

En muchos casos a largo plazo es preferible tener un cliente satisfecho (que seguirá comprando) que ahorrar un gasto y perder al cliente (y probablemente nuestra reputación).

4. Negociar

Si el cliente no acepta la alternativa se deberá de buscar un acuerdo con él.

Llevar el proceso judicial tomando en cuenta reservas económicas por los gastos en tiempo y costo que implicará.

5. Arbitraje

Si la negociación no funciona, se deberá buscar un arbitraje.

6. Juicio

Si no existe otra alternativa y NO le conviene aceptar a la empresa el requerimiento del cliente se deberá iniciar un proceso judicial.

10.8.3 Lecciones aprendidas (fabricación)

De igual manera como en el desarrollo de las adecuaciones se deberá documentar los elementos de mejora que se pueden dar en el producto, las prácticas exitosas y los errores cometidos.

10.9 ESTABILIZACIÓN Y OPTIMIZACIÓN

Una vez iniciada la comercialización de los productos a nivel internacional, se debe hacer una revisión de las características del producto y el proceso de producción para hacerlo operar de una mejor manera o corregir problemas no previstos en el inicio de la exportación.

En esta etapa las lecciones aprendidas (del proyecto y del inicio de la exportación), deben ser revisadas en conjunto con los problemas u oportunidades identificadas durante la curva de aprendizaje.

Se RECOMIENDA realizar cuestionarios de satisfacción al cliente que permitirán identificar sus necesidades insatisfechas o problemas con el producto.²²

²² Integrando información de:

La optimización y estabilización del producto depende de dos factores:

10.9.1 Mejoras en el proceso y logística

Son todas aquellas mejoras que involucren el perfeccionamiento del sistema de producción o envío del producto como:

- Modificar los procesos de producción, disminuir los tiempos de fabricación o mejorar la calidad.
- Modificar la logística de envío para disminuir los riesgos de daño al producto, costos y tiempo de entrega.
- Modificar contratos u acuerdos para evitar controversias o problemas.
- Establecer canales de atención a clientes para mejorar el servicio y soporte del producto que se vende e identificar las necesidades y problemas que el cliente tiene.

10.9.2 Adecuaciones al producto

Todas aquellas mejoras directas sobre el producto

- Modificar las partes del producto para incrementar su calidad o disminuir sus costos.
- Adecuar manuales e instrucciones conforme a comentarios para que respondan a dudas o problemas de los usuarios de una mejor manera.
- Tropicalizar el producto en aquellos elementos que inicialmente no fueron considerados y están (o pueden) causar problemas o que responderían mejor a las características culturales del mercado que se incide.

La adaptación del producto al mercado es exactamente igual a la de los seres vivos en un medio ambiente, los que sobreviven y se desarrollan NO son los mejores, ni los mas económicos, ni los mas resistentes SINO los que mejor pueden responder a las características de el mercado en donde inciden.

Si consideramos que además el comportamiento del mercado es dinámico (cambia constantemente); el éxito del producto en el mercado internacional a mediano o largo plazo residirá en un constante análisis de mejoras para mantenerse adaptado a él.

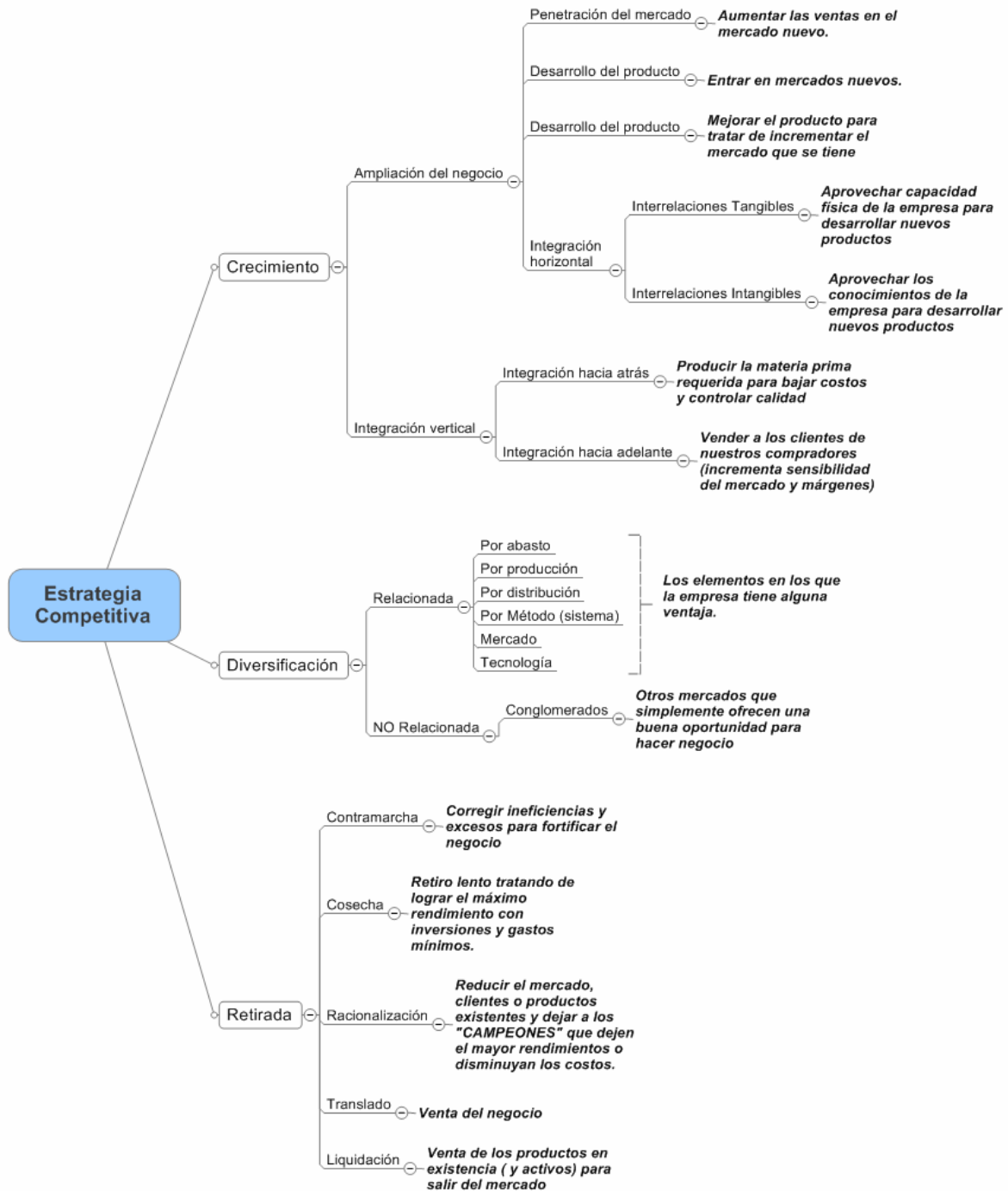
10.10 DISEÑO DE NUEVA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Con base en el resultado de la exportación se deberá diseñar una estrategia competitiva de la empresa.

Carrillo Sancosme, Rodrigo, "Mejora De Procesos a Través de Six Sigma para las Empresas de Servicios de México", UNAM, Tesis de Maestría, 2004, pag. 8, 20-22.
"Manual de implementación de proyectos", empresa Marconi, fase "Mejora del producto".

Las opciones existentes son:

Diagrama 3: Alternativas posibles para el desarrollo de la empresa²³



²³ Integrando información de:

Fuentes Zenón, Arturo, "Las Armas del Estratega", 2a. impresión, La Planeación en Imágenes, México, 2002. Pag. 142-153.

Bowman, Cliff y David Asch, "Strategic Management", Macmillan, Londres, 1987. Pag.50-53.

En esencia se deberá, definir si la venta del producto en el extranjero es exitosa.

Si el producto tiene problemas y empieza a generar pérdidas para la empresa, se deberá establecer una estrategia de retirada.

Si tiene éxito y genera ganancias se deberán aplicar las estrategias de crecimiento.

En la planeación estratégica lo más difícil es desarrollar nuevos mercados por lo que, para este caso se recomienda:

- En primera instancia tratar de incrementar las ventas del producto o bien ofrecerles a los compradores existentes nuevos productos.
- Como segunda alternativa podrá ser la búsqueda de nuevos mercados internacionales (o nacionales).
- La integración vertical puede ser una alternativa si se tiene una certeza de que se generarán ventajas sustanciosas ya que implica puntos de posible conflicto y ruptura con proveedores y/o distribuidores (brokers).

Como alternativa independiente a la exportación la empresa podrá buscar el desarrollo de nuevos productos aprovechando alguna ventaja específica de la organización (bajos costos de producción, alta velocidad en entrega de productos, calidad, etc.) o desarrollar nuevos productos totalmente independientes a la empresa si existe una buena oportunidad (ya sea de un mercado no abastecido o en crecimiento o bien una la adquisición de una empresa barata y que se vea potencial de hacerla crecer). La última opción casi siempre no es aplicable a PYMES.

10.11 CONCLUSIONES

La etapa de implantación y estabilización deben de concentrarse en un estricto control de los tiempos, costos y calidades definidas.

Existe una tendencia durante el desarrollo de proyectos a tratar de incrementar los alcances y desarrollos con el fin de abarcar mejores mercados o mayores oportunidades. En este tipo de situaciones se debe hacer un análisis detallado de los impactos que tendrá cada cambio o mejora descubierta. La mayor parte de ellas, implican oportunidades marginales pero pueden poner en riesgo el éxito del proyecto al sacarlo del plan de tiempos y costos establecido.

Por lo que se recomienda que en la puesta en marcha del proyecto de exportación, SIEMPRE exista un grupo de control que se encargue de dar seguimiento al desarrollo del proyecto y analice las modificaciones que se llegasen a dar en el proyecto revisando los impactos reales que generarían.

Se debe recordar que conforme el proyecto se desarrolle se incrementarán de manera exponencial los impactos en costos y tiempos derivados de cambios (cuando difieren totalmente del proyecto inicial).

Al inicio de la exportación se recomienda apoyarse de un asesor que disminuya la curva de aprendizaje y permite evitar problemas derivados de la inexperiencia.

Se deberá estar preparado para reaccionar y realizar enmiendas ya que implicará un aprendizaje de la empresa. Por lo que DEBERÁ existir un fondo de contingencias que permita cubrir fallas o problemas no contemplados

Finalmente en el proceso de estabilización y optimación se deben aprovechar los errores cometidos como experiencia para NO VOLVERLOS A REPETIR.

Se recomienda apoyarse en la opinión de los consumidores del producto para identificar áreas de oportunidad y mejoras del producto.

En este caso se DEBE recabar la información del CONSUMIDOR FINAL ya que el intermediario (si se esta trabajando con uno de ellos) podrá filtrar o no transmitir de manera fidedigna los comentarios o problemas que el usuario ve.

En los mercados internacionales por efecto de la distancia y la diferencias culturales se generan problemas de comunicación; por lo que se DEBERÁ diseñar una estrategia que permita monitorear constantemente el comportamiento del producto dentro de ese mercado.

Y finalmente se deberá realizar un análisis del éxito que tiene el producto internacionalmente para delinear alternativas de desarrollo, o en su caso, el retiro del producto de dicho mercado.

Con esto se concluyen todas las etapas requeridas para llevar un producto a un mercado internacional.

CAPÍTULO 11 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como resultado de esta investigación es importante revisar las conclusiones obtenidas conforme a los lineamientos que se plantearon inicialmente; y a partir de estos recapitular sobre los elementos de mayor relevancia y los detalles que se derivaron de la investigación.

Por ende una manera fácil de integrar la investigación es contestar a las interrogantes que se generaron durante la fase del diseño. Esto no sólo dará una visión general de lo realizado, sino que permitirá corroborar si en realidad se cumplió con los objetivos planteados en el inicio.

11.1 RESPUESTA A LAS PREGUNTAS PLANTEADAS

A cada pregunta se le integrará SÓLO un resumen como respuesta. Se incluye la referencia donde se encuentra dicha información en la investigación, para permitir al lector acceder a la información origen que generó dicho resumen.

¿Cuál es la situación comercial del mundo ante la globalización?

El efecto de la globalización ha traído movilidad en las inversiones de negocio y competidores nuevos en mercados locales.(ver inciso 2.3)

¿Qué importancia juegan las PYMES dentro de esta realidad?

Por su gran capacidad de adaptarse y su resistencia, han demostrado que pueden constituir una base económica firme para el desarrollo de las naciones además de ser una forma eficaz de redistribución de la riqueza. (ver inciso 2.4.1)

¿Cuál es la estructura empresarial en México y qué características tiene?

El 50% de las empresas son comerciales, un 35% (aprox.) son de servicios y el restante es de manufactura.

En cuanto a número de empresas las empresas Micro representan el 95.7%, las PYMES un 4% y las grandes SÓLO son un 0.3%.

En cuanto a aportación económica las grandes empresas aportan para el PIB un 44% igualmente las PYMES y las microempresas un 12% (ver inciso 2.6).

¿Cuáles son las características de las PYMES mexicanas y que problemas y cualidades tienen?

Las empresas PYMES mexicanas son principalmente familiares, no cuentan con una estructura de operación formal y se desarrollan sin contar con preparación formal empresarial. Se concentran principalmente en atender mercados locales y la mayoría NO tienen capacidad para competir internacionalmente. Tienen un alto nivel de mortalidad y SOLO el 25% de ellas sobrevive más de 2 años.

Dentro de sus desventajas es que no tienen procesos para asegurar calidad (que sus competidores internacionales si lo tienen). Utilizan poco la

tecnología para incrementar su productividad o publicitarse. Tienden a ofrecer salarios inferiores que las empresas grandes. Dentro de sus ventajas destaca su gran flexibilidad y capacidad de adaptarse a cambios en los mercados. Su vigor para incursionar en nuevos proyectos o mercados contando con muy poca información les permiten ser normalmente pioneras (ver inciso 2.6.1).

¿Qué tipos de exportadores PYMES pueden existir?

- *A través de venta directa al extranjero*
- *A través de venta a través de Brockers o empresas representantes*
- *Exportando indirectamente partes integradas a productos que se exportan.*
- *Creando agrupaciones de PYMES que puedan exportar (ya sea por giro de empresa o integrando las cadenas productivas)*

(ver inciso 3.6).

¿Qué elementos importantes se deben considerar para exportar un producto?

- *El valor del producto con respecto a los costos de transportación.*
- *La facilidad como el mercado internacional puede obtener el producto que se oferta.*
- *El tipo de competidores que existen en el mercado extranjero y su posible reacción a la llegada de nuestro producto.*
- *La complejidad del producto en cuanto a mantenimiento, customización y soporte (ver inciso 5.2).*

¿Qué fases se deben considerar para iniciar la exportación?

1. **Identificación:** *Determinar como objetivo de la empresa la exportación e identificar el producto que puede y se quiere exportar.*
2. **Formulación y Evaluación:** *Buscar las oportunidades reales que existen; identificar sus necesidades y los requerimientos para realizar la exportación.*
3. **Ingeniería:** *Calcular a detalle los tiempos y costos que el la exportación implicará, tanto en la parte de preexportación como el la exportación per se.*
4. **Gestión de Recursos:** *Identificados los costos del proyecto se deberá obtener los préstamos para el proyecto y determinar los costos que se ofertarán en el extranjero. En este punto se identificará si conviene o no realizar la exportación. En esta parte se requiere cerrar las negociaciones con los compradores internacionales.*
5. **Ejecución y puesta en marcha:** *Corresponde a la preparación de la empresa y el producto para ser exportado.*
6. **Operación y Dirección:** *Corresponde al inicio de la exportación y a desarrollar mecanismos para mejorar u optimizar los procesos desarrollados a partir de la experiencia. (ver inciso 4.3)*

¿Qué se puede hacer para saber donde se puede promover el producto que se tiene y que probabilidades tiene de ser vendido?

Existen organizaciones internacionales que realizan censos mundiales para identificar los requerimientos de cualquier producto en el mundo. En sus reportes indican las cantidades que se demandan en cada país por año. A

través de estas organizaciones se puede identificar las alternativas óptimas de exportación (ver inciso 6.2).

¿Qué tan difícil es vender un producto en el extranjero?

La venta en el extranjero implica mayor complejidad lo que deriva principalmente en:

- *Incremento de la calidad del producto para cumplir los requerimientos del país importador y los del cliente (correcciones y devoluciones se encarecen considerablemente como resultado de la distancia).*
- *Por problemas generados con la distancia y las diferencias culturales, se tiene que incrementar la comunicación con los clientes para saber exactamente lo que requieren.*
- *Se requiere fortalecer la logística de la empresa (para abaratar los costos de envío).*
- *(ver resumen en inciso 4.7)*

¿Qué trámites se tienen que contemplar para exportar un producto?

Los trámites requeridos varían dependiendo del producto, normalmente los elementos que deben ser considerados son:

Obtención de certificados y/o Normas

Normas arancelarias del producto

Normas NO arancelarias del producto (calidad, fitosanitarias)

Identificación de requerimientos de adaptación discrecional requeridas.

Especificaciones de empaque

Llenado de formatos para agentes aduanales y transportistas.

(ver inciso 7.3).

¿Cómo puedo proteger a mi producto y a mí de fraudes?

En cuanto a marcas y patentes:

Dando de alta el producto ante las organizaciones de propiedad intelectual.

Especificando en el contrato con mi comprador extranjero la propiedad intelectual del producto (ver inciso 8.7).

En cuanto a pagos:

Lo mejor es realizar la transacción conforme a un procedimiento de INCOTERMS (ver anexo B)

¿Cómo sé si el producto que voy a vender me va a dejar ganancias?

Realizando un estudio detallado de los costos que implicará el exportarlo conforme a su capacidad de producción (ver inciso 8.4).

¿Qué cosas tengo que considerar para poder promover mi producto en el extranjero?

Dentro de las opciones más económicas destaca:

- *Crear una página de Internet donde se pueda ver el producto.*
- *Asistir a ferias internacionales del producto como exponente o participante.*
- *Promover el producto en revistas especializadas internacionales y a través de las cámaras de comercio.*

(ver inciso 6.3).

¿Cuál es la mejor manera de negociar con extranjeros?

- *Entender los requerimientos que tienen e identificar TODOS los elementos involucrados en la operación (transportación, garantía, entrega, almacén, etc.), ponerlos en la mesa e identificar opciones de beneficio mutuo.*
- *Entender los códigos de ética requeridos y la forma de realizar la negociación.*
- *Establecer acuerdos por escrito que garanticen oficialidad y seguridad para ambas partes.*

(ver inciso 8.6.5).

De esta manera se confirma que la investigación contestó a todas las interrogantes generadas inicialmente y con esto se cumplió con los objetivos delimitados:

En referencia a la metodología empleada se pueden concluir los siguientes puntos:

11.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de Benchmark utilizada tuvo que ser adaptada a un entorno general, por lo que tuvo que sufrir adaptaciones que permitieran una análisis adecuado.

Las fases utilizadas en la metodología fueron dos que a continuación se describen:

11.2.1 Planeación

En la fase de planeación (conforme a lo que se especificó) utilizó la metodología de investigación de Benchmark de R. Camp:

1. Se identificó el objeto de investigación y su medio (exportación para PYMES)

En esta parte se obtuvo información abundante sobre la situación actual de las PYMES en el comercio internacional.

La información se pudo integrar con distintas fuentes de información por lo que se pudo corroborar y reforzar cada elemento identificado.

2. Se identificaron las referencias de las cuales se iba a obtener la información de mejores prácticas.

Se definió que la información iba a provenir principalmente de fuentes nacionales, en primera instancia de fuentes directas (exportadores PYMES exitosos y especialistas) y complementariamente por referencias a mejoras prácticas o recomendaciones realizadas por organizaciones nacionales concentradas en este campo.

Para elementos específicos cuya información fuese general o simplemente no se tuviese soporte nacional se definieron referencias internacionales.

3. Método de obtención de datos y recopilación de datos.

Se definió que la obtención de la información se realizaría de la siguiente manera:

- Información de expertos y exportadores PYMES: A través de entrevistas.
- Metodologías nacionales e internacionales: A través de obtención de la documentación vía guías, libros e Internet.

En la parte de las entrevistas se identificó que NINGÚN empresario tenía un procedimiento claro, la mayoría de la información expuesta se basó en tip's y casos ejemplos que derivaban parcialmente en recomendaciones, por lo que tuvieron que ser complementados con entrevistas complementarias (a otros exportadores o expertos) y guías de mejores prácticas.

Se requirió realizar modificaciones continuas en el trabajo como resultado de nuevas fuentes de información que se identificaban durante el desarrollo de la investigación.

11.2.2 Análisis y diseño de la metodología

El análisis y creación de la metodología para la exportación se realizó a partir de la integración de un modelo de proyecto de inversión general aceptado como mejor práctica (SECOFI).

Se tomaron los distintos tipos de perfiles de exportador y con ellos se integró en cada fase (del proyecto de inversión) los elementos o actividades requeridas para exportar.

Esta información fue validada (y corregida) por comentarios de exportadores PYMES exitosos y especialistas.

Una vez desarrollado el modelo general se desarrolló (en capítulos separados) cada actividad identificada como una serie de lineamientos o acciones que se tienen que considerar, conforme a un esquema de construcción por descomposición¹.

Al detallar cada uno de las fases y sub-elementos se identificaron pequeñas inconsistencias que obligaron a generar adecuaciones adicionales al modelo general.

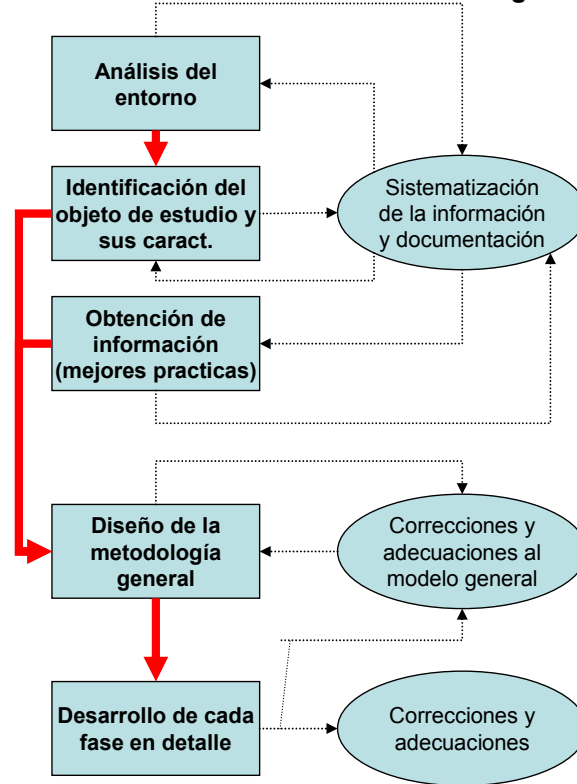
La mayor parte de estas modificaciones implicaron el cambio de una actividad de una fase a otra, por lo que para facilitar dicha reorganización se generaron paquetes o módulos temáticos.

11.2.3 Esquema general de la investigación

Por lo que esquemáticamente se puede definir que la investigación se realizó de la siguiente manera:

¹ Gelman, O. y Negore, G. "La planeación como un proceso básico en la conducción", Revista de la academia nacional de Ingeniería, México, 1 (1982), pag. 260-262.

Diagrama 1: Proceso real de elaboración de investigación



11.3 APORTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Derivado del trabajo y la comparación con investigaciones o guías similares podemos concluir que esta investigación aporta de manera innovadora los siguientes elementos:

- Es una recopilación única de la situación actual de las PYMES en el mundo y en particular de México.
- Recopila información de mejores prácticas con base en empresas y lineamientos mexicanos.
- Especifica una metodología de exportación que sigue los lineamientos generales de cualquier proyecto de inversión lo que facilita la obtención de préstamos y apoyos gubernamentales.
- Es el único documento (identificado) que contempla TODAS las formas de iniciar la exportación y establece una guía general para ellos de exportación.
- La estructura de la metodología liga perfectamente las fases generales con el detalle de cada una (cosa que en ninguna referencia se identificó).
- Busca establecer procesos generales que se apliquen a cualquier giro empresarial o tipo de producto.
- Analiza las características de los productos que son fáciles de exportar para ayudar al empresario a definir el óptimo para iniciar la exportación.

- Incluye referencias para ahondar en cualquier tema dependiendo de las características particulares del producto que se desea exportar.
- Es una visión imparcial y académica del proceso de exportación lo que le permite contemplar riesgos y problemas que se generan por la disfunción y problemas legales generados por el gobierno.
- Constituye un excelente ejemplo de la aplicación de las técnicas de sistemas y planeación para el desarrollo de una metodología.

11.4 COMENTARIOS ADICIONALES

11.4.1 Del modelo general de la metodología

Para mi sorpresa el modelo general que se desarrolló (a partir de prácticas nacionales), es lo suficientemente genérico como para poder utilizarlo como base en el desarrollo de otras metodologías particulares a otros países o culturas.

Los elementos distintivos y particulares se especifican en las fases y subfases.

Por lo que el supuesto de que se requiere el desarrollo de una metodología particular a México para la exportación, que al inicio de la investigación tenía, SOLO es válido en la parte del detalle de la metodología, la base general NO esta ligado a una cultura o sistema particular.

11.4.2 Eficacia de la metodología señalada

A pesar de que la investigación cuenta con una base de mejores prácticas. Como complemento se podrá realizar en un futuro otro trabajo donde se aplique en casos reales y se verifique su eficacia.

Esto permitirá enriquecerla y mejorarla con elementos que sólo un proceso real puede aportar.

11.5 CONCLUSIONES FINALES

Como resultado de esta investigación podemos confirmar que las empresas PYMES mexicanas no inician exportaciones porque la mayor parte de ellas ni siquiera se lo llegan a plantear.

La base inicial para transformar una PYME en exportadora es que considere el mercado extranjero como una opción de venta.

Muchos de los empresarios que llegan a considerar a la exportación como opción, ven al proceso con tal complejidad que prefieren buscar alternativas distintas.

Y es así como solo unos cuantos realmente exportan². La mayoría de estos realmente responden a una oportunidad que “se les aparece”.

Sin embargo la exportación puede ser una oportunidad para identificar nuevos mercados y para preparar a las PYMES ante una competencia externa que tarde o temprano llegará a los sectores y nichos donde actualmente operan.

Por lo que esta metodología aporta una guía completa, formal y con una estructura clara para que empresarios PYMES incursionen en el mercado global, buscando:

- Dar una visión general de lo que se requiere hacer, relacionada a pasos claros.
- Explicar a detalle cada fase y los requerimientos mínimos para lograrla.
- Dar referencias para poder ahondar en investigaciones particulares a un producto o giro en especial.
- Postergar la inversión hasta tener la mayor certidumbre de lo que implicará el proceso y las oportunidades que existen.
- Dar sugerencias y recomendaciones que permiten a la empresa promocionarse internacionalmente y realizar procesos y logísticas relacionadas con la exportación con bajos costos.

Siendo así una herramienta más que permitirá impulsar la competitividad y solidez de las empresas PYMES mexicanas.

² 9% del total de PYMES, *ver inciso 3.4*

12 **ANEXO A**

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE TAN PREPARADA ESTA LA EMPRESA PARA EXPORTAR

La secretaría de economía ha hecho un cuestionario para definir que tan preparado se encuentra una empresa para exportar¹, como referencia a mejores prácticas considero que es una excelente herramienta:

El cuestionario esta subdividido en distintas áreas que la empresa debe tener fortalecidas.

En la última columna está un valor ponderado que indica según la respuesta seleccionada el valor (en porcentaje) que la empresa tiene de cada rubro; se deberán sumar por sección, el valor de cada respuesta y dividirlo entre el número de respuestas para obtener el resultado total.

Dependiendo del resultado obtenido puede ahondar en los temas en los capítulos de acuerdo a esta tabla:

| Sección | Tema | Capítulo de la Investigación |
|---------|--|--|
| 1 | Competitividad del Producto | Planeación para la exportación |
| 2 | Productividad de la empresa en comercio exterior | Planeación para la exportación |
| 3 | Integración | Planeación para la exportación |
| 4 | Capacitación sobre el comercio exterior | Búsqueda de alternativas, evaluación y selección |
| 5 | Conocimiento del mercado meta | Búsqueda de alternativas, evaluación y selección |
| 6 | Precio | Planeación para la exportación |
| 7 | Comercialización de la exportación | Planeación para la exportación |
| 8 | Logística de la exportación | Planeación para la exportación |
| 9 | Contratos internacionales y formas de pago | Planeación para la exportación |
| 10 | Promoción | Planeación para la exportación |

¹ Hernandez, Alberto, Becerra, Luis Jorge, "Instructivo Diagnósticos de Oferta Exportable Consolidate en nuevos mercados Iníciate en la exportación", Programa PYMEEXPORTA, Secretaría de Economía, <http://www.pyme.gob.mx/oferta/diagnosticos.asp>, 20 enero 2006.

12.1 CUESTIONARIO

| Sección I: Competitividad del producto | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|--|---|--------------------------------|-------------|
| 1 | ¿Cómo considera las características de originalidad de su producto con respecto a su competencia? | | |
| | a. Mi producto no se diferencia del de mi competencia | | 30% |
| | b. Hay pocos productos con los que realmente compito | | 60% |
| | c. Mi producto es muy diferente al resto | | 80% |
| | d. Llevo a cabo revisiones periódicas con el fin de diferenciar mi producto de los de mi competencia | | 100% |
| 2 | ¿Qué nivel de innovación ha dado a sus procesos productivos? | | |
| | a. El proceso productivo no ha sufrido ningún tipo de cambio desde hace más de 2 años | | 30% |
| | b. Ha aumentado un poco el nivel tecnológico en los procesos de producción ya que se ha comprado maquinaria nueva y moderna | | 80% |
| | c. Cuento con el capital necesario para comprar nuevos equipos pero no tengo el conocimiento de cuáles son los más adecuados para mi producción | | 70% |
| | d. El tener objetivos de reinversión periódica nos ha permitido contar con los mejores equipos que permiten reducir tiempos, costos y aumentar la calidad en los procesos y el producto | | 100% |
| 3 | ¿Cuenta con un sistema de control de calidad? | | |
| | a. No cuento con ningún sistema que mida la calidad de mis productos y procesos | | 30% |
| | b. Cumpló con las normas de mercado nacional, y estamos en trámite para obtener una certificación con validez internacional | | 90% |
| | c. El contar con una certificación de calidad con validez internacional nos ha permitido asegurar ventas en el mercado | | 100% |
| 4 | ¿Se encuentra registrada la marca de su producto? | | |
| | a. El producto no cuenta con marca registrada | | 30% |
| | b. No es necesario registrar la marca de mis productos | | 80% |
| | c. La empresa se encuentra en el proceso de registro de marcas para sus productos | | 80% |
| | d. El haber registrado la marca de mis productos elimina la posibilidad de que se presente algún tipo de fraude y nos da imagen en el mercado | | 100% |
| 5 | ¿Su producto cuenta con características de adaptación a diversos mercados? | | |
| | a. No conozco las características que deben tener mis productos para que se adapten a diversos tipos de mercado | | 30% |

| | | | | |
|----------|---|--|--|------|
| | b. | Considero que mi producto se puede exportar tal como se fabrica actualmente | | 50% |
| | c. | La empresa está desarrollando nuevos productos para adaptarlos a otros mercados | | 80% |
| | d. | Nuestro producto, así como el proceso productivo es muy flexible lo cual nos permite hacer cambios al producto de una forma muy eficiente | | 100% |
| 6 | ¿Cuenta con la capacidad necesaria para incrementar su producción en el caso de un aumento en la demanda? | | | |
| | a. | No cuento con la capacidad de producción necesaria para responder a cambios en la demanda | | 30% |
| | b. | Si cuento con capacidad ociosa, pero poco representativa | | 50% |
| | c. | La empresa cuenta con una capacidad ociosa de más del 25% | | 80% |
| | d. | El tener capacidad ociosa de producción nos ha permitido mantener clientes potenciales, y cerrar negocios dependientes de volúmenes de ventas | | 100% |
| 7 | ¿Cuenta con información de proveedores para adquirir las materias primas y así incrementar su producción? | | | |
| | a. | No cuento con información de proveedores para adquirir materias primas que me permitan aumentar la producción | | 30% |
| | b. | Mi proveedor de materias primas me puede surtir mayores cantidades que las actuales | | 80% |
| | c. | Cuento con varios proveedores de materia prima de buena calidad, lo que me permite siempre estar abastecido | | 100% |
| 8 | En muchos países, modificando la materia prima, los componentes y el acabado, se pueden cumplir con las barreras no arancelarias de protección ¿Considera que su empresa lo puede hacer? | | | |
| | a. | Ya que el proceso no es flexible, la empresa no podría cambiar el producto, se tendría que exportar igual que como se vende en el mercado nacional | | 50% |
| | b. | Mi producto no está sujeto al cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias en el mercado internacional | | 80% |
| | c. | Al contar con un sistema de producción flexible, la empresa es capaz de hacer los cambios necesarios al producto | | 100% |
| 9 | ¿Sus criterios de formulación de precios se determinan con base al mercado, costos, demanda, precios de la competencia, variación del tipo de cambio, impuestos aduanales y costos de distribución, entre otros? | | | |
| | a. | Desconozco la estructura de formulación de precios | | 30% |

| | | | | |
|-----------|--|---|--|------|
| | b. | El precio depende de los costos fijos, variables y la utilidad deseada | | 80% |
| | c. | Se determina el precio del producto analizando el precio de la competencia, para lograr ser competitivos | | 80% |
| | d. | Para el mercado de exportación la empresa podría reducir su precio con el fin de ser más competitivo | | 100% |
| 10 | ¿Considera que su margen de utilidad satisface los objetivos planificados periódicamente? | | | |
| | a. | Desconozco si el margen de utilidad obtenido es el óptimo para la empresa | | 30% |
| | b. | No se han establecido objetivos o metas sobre el punto | | 50% |
| | c. | La empresa ha establecido objetivos sin embargo, cada vez es más difícil lograr las metas propuestas | | 80% |
| | d. | El llevar a cabo una planeación nos ha permitido tener un mayor control de operaciones y administración de costos | | 100% |

| Sección II: Productividad de la empresa en comercio exterior | | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---|---|--|------------------------------------|--------------------|
| 1 | ¿Cómo califica su actitud de empresario con respecto a la exportación? | | | |
| | a. | No tiene gran importancia | | 30% |
| | b. | Es un buen camino para salir adelante cuando se tiene crisis en el mercado interno | | 60% |
| | c. | La empresa ha realizado esfuerzos por exportar pero no se han tenido los resultados deseados | | 80% |
| | d. | Es muy importante comercializar en el exterior, ya que te brinda prestigio, y te obliga a ser una empresa altamente competitiva entre otros beneficios | | 100% |
| 2 | ¿Cuenta con personal administrativo para desarrollar la actividad exportadora? | | | |
| | a. | No creo que sea necesario tener personal administrativo enfocado a esta actividad | | 30% |
| | b. | A pesar de ser necesario no cuento con el personal administrativo para desarrollar específicamente la actividad exportadora | | 50% |
| | c. | Tengo el personal administrativo en mi empresa pero no se encuentra capacitado en materia de comercio exterior | | 80% |
| | d. | Cuento con el personal administrativo necesario y totalmente capacitado en materia de comercio exterior | | 100% |
| 3 | ¿Cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad? | | | |
| | a. | No cuento con ningún sistema de aseguramiento de calidad | | 30% |

| | | | |
|----------|---|--|------|
| | b. Cuento con un sistema de calidad cumpliendo sólo con las normas oficiales mexicanas | | 60% |
| | c. Cuento con un sistema de calidad para cumplir con las NOMs, y actualmente nos encontramos en el proceso de certificación de normas internacionales | | 80% |
| | d. El tener certificados de calidad con validez nacional e internacional me permite tener una mejor imagen en ambos mercados , así como una mayor cantidad de clientes | | 100% |
| 4 | ¿La organización de la empresa permite profesionalizar la actividad exportadora? | | |
| | a. No creo necesario que el personal administrativo de la empresa tenga la necesidad de estructurar un mecanismo de trabajo orientado a la exportación | | 30% |
| | b. A pesar de haber exportado no se cuenta con el área específica para desarrollar esta actividad | | 50% |
| | c. Actualmente se está desarrollando el área de comercio exterior | | 80% |
| 5 | ¿Capacita a su personal operativo y administrativo? | | |
| | a. No considero necesaria la capacitación en comercio exterior | | 30% |
| | b. Cuento con el personal adecuado para profesionalizar la actividad exportadora pero necesito servicios de apoyo de capacitación en materia de comercio exterior | | 60% |
| | c. La empresa está implementando un plan de capacitación y actualización en dicha materia | | 90% |
| 6 | ¿Existen instrumentos que verifican el desarrollo de la empresa? | | |
| | a. No contamos con instrumentos que verifiquen el desarrollo dentro de la empresa | | 30% |
| | b. El único instrumento que verifica el crecimiento de la empresa se lleva a cabo a través del área contable | | 80% |
| | c. Se han establecido metas y objetivos con el fin de verificar el desarrollo de la empresa, sin embargo no han sido de gran utilidad | | 80% |
| | d. El contar con diferentes instrumentos de verificación de crecimiento dentro de la empresa nos ha permitido estructurar planes de acción encaminados al desarrollo y mejora continua | | 100% |
| 7 | ¿Desarrolla objetivos de venta nacional? | | |
| | a. No desarrollamos ningún tipo de objetivos de ventas | | 30% |
| | b. Sí se tienen establecidos objetivos pero no se han logrado cumplir | | 80% |
| | c. La empresa tiene claros los objetivos de ventas a corto y largo plazo y lleva a cabo análisis continuos con el fin de implementar medidas correctivas | | 100% |
| 8 | ¿La base financiera de la empresa mantiene previsiones destinadas a la exportación? | | |

| | | | | |
|-----------|--|---|--|------|
| | a. | No considero necesario canalizar recursos a la exportación ya que se tienen otras prioridades | | 30% |
| | b. | La situación financiera dentro de la empresa no permite destinar recursos a la exportación | | 50% |
| | c. | Sí se han aplicado recursos destinados a la exportación pero no se han logrado obtener beneficios | | 80% |
| 9 | ¿Ha considerado los gastos que implica incursionar en el mercado de exportación? | | | |
| | a. | No se han tomado en cuenta los diversos gastos que implica la exportación de mercancías | | 30% |
| | b. | Se está llevando a cabo un estudio con la finalidad de evitar gastos excesivos | | 80% |
| | c. | Sí son tomados en cuenta los gastos de exportación pero estoy interesado en obtener información para reducirlos | | 80% |
| 10 | ¿Conoce los apoyos financieros instrumentados por el gobierno federal, estatal o municipal para la exportación? | | | |
| | a. | Desconozco los diferentes apoyos financieros que brinda el gobierno en apoyo a la exportación | | 30% |
| | b. | Estoy interesado en conocer los diferentes apoyos financieros que brinda el gobierno | | 50% |
| | c. | Conozco algunos de estos apoyos pero no he logrado cumplir con los requisitos para obtenerlos | | 80% |
| | d. | El contar con el apoyo financiero por parte del gobierno a través de sus diferentes mecanismos nos ha permitido aumentar el volumen de producción y con ello cubrir demandas de clientes en el extranjero, entre otros beneficios | | 100% |
| 11 | ¿En caso de requerir financiamiento contempla la posibilidad de recurrir a la banca? | | | |
| | a. | La empresa no podría pedir un financiamiento | | 30% |
| | b. | Estoy interesado en conocer el procedimiento y los requisitos necesarios para poder obtener financiamiento por parte de la banca | | 50% |
| | c. | Hemos intentado recurrir a este tipo de entidades pero el financiamiento es muy reducido, las tasas de interés muy altas o no llegan a ser aprobados los proyectos presentados | | 80% |
| | d. | Gracias al acercamiento a este tipo de entidades hemos podido obtener planes de financiamiento que nos han permitido acelerar el crecimiento y desarrollo de la empresa | | 100% |

| Sección III: Integración | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---------------------------------|---|--|--------------------|
| 1 | ¿La empresa se encuentra asociada con alguna otra razón social del ramo? | | |
| a. | La empresa no tiene ninguna asociación con otras compañías | | 30% |
| b. | La empresa está en proceso de participar con otras empresas del ramo con el fin de mejorar los productos de todos los asociados | | 80% |
| c. | La empresa está participando con otras empresas con el fin de igualar el producto y lograr tener mayor capacidad de producción | | 100% |
| 2 | ¿Si su capacidad instalada no le permite cumplir con pedidos de exportación, estaría dispuesto a asociarse con otras empresas del ramo? | | |
| a. | La empresa no estaría interesada. | | 30% |
| b. | La empresa está abierta a la posibilidad de trabajar en equipo para lograr exportar mayores volúmenes | | 80% |
| c. | La empresa ya se encuentra asociada con esta finalidad | | 100% |
| 3 | ¿Estaría dispuesto a modificar las características de su producto para homogeneizarlo con otros productores nacionales a fin de tener un solo producto de exportación? | | |
| a. | La empresa no está interesada en hacer un producto homogéneo con otros competidores | | 30% |
| b. | La empresa está buscando otros productores nacionales para poder mejorar conjuntamente | | 80% |
| c. | La empresa si se estaría dispuesta a cambiar el producto con el fin de vender más en el extranjero | | 80% |
| d. | La empresa ya ha homogeneizado el producto con otros productores nacionales y está logrando mayor participación en el mercado | | 100% |

| Sección IV: Capacitación sobre Comercio Exterior | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---|---|--|--------------------|
| 1 | ¿Conoce los beneficios que brindan los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio firmados por México? | | |
| a. | Desconozco los beneficios que brindan | | 30% |
| b. | Conozco los beneficios pero pocas veces los he aplicado, ya mis mercancías no cumplen con los requisitos | | 50% |
| c. | Sí conozco los beneficios pero estoy interesado en actualizarme e investigar si existe alguna otra forma para obtener mayores beneficios fiscales y administrativos | | 80% |

| | | | | |
|----------|--|--|--|------|
| | d. | Derivado del conocimiento de los beneficios que brindan los tratados de libre comercio o acuerdos comerciales firmados por México se ha logrado disminuir costos y tener un precio más competitivo. | | 100% |
| 2 | ¿Cuál es su grado de conocimiento sobre las fuentes de información en materia de comercio exterior? | | | |
| | a. | Desconozco las diferentes fuentes existentes | | 30% |
| | b. | Sólo utilizo el Diario Oficial de la Federación | | 50% |
| | c. | Conozco algunas fuentes de información en esta materia pero estoy interesado en conocer todas las herramientas disponibles con la finalidad de estar actualizado | | 80% |
| | d. | Derivado del correcto uso de las diferentes fuentes de información relativas al comercio exterior me encuentro actualizado y tengo la capacidad de aplicar soluciones en relación a los cambios en este campo | | 100% |
| 3 | ¿Cuál es su manejo de las fuentes de información impresas y electrónicas en materia de comercio exterior? | | | |
| | a. | No manejo ningún tipo de fuente de información | | 30% |
| | b. | Sólo se manejan fuentes impresas | | 50% |
| | c. | Sólo se manejan fuentes electrónicas | | 80% |
| | d. | La utilización de las fuentes impresas y electrónicas ha permitido a la empresa estar actualizada y capacitada en materia de comercio exterior | | 100% |
| 4 | ¿Conoce los esquemas de apoyo a la exportación implementados por el sector público y privado? | | | |
| | a. | Desconozco dichos programas | | 30% |
| | b. | Sé cuáles existen pero nunca los he utilizado | | 50% |
| | c. | La empresa ha implementado algunos de esos apoyos, sin embargo su administración o costos son muy altos | | 80% |
| 5 | ¿Conoce todos los organismos y dependencias a nivel estatal y federal involucradas en el comercio exterior? | | | |
| | a. | Se desconocen dichos organismos o dependencias | | 30% |
| | b. | Sólo conozco a las Secretarías de Economía y de Hacienda y Crédito Público | | 70% |
| | d. | Por el conocimiento de los diferentes organismos y dependencias gubernamentales involucradas en el comercio exterior sabemos a donde acudir en caso de que surja algún problema, realizar algún trámite, obtener servicios de capacitación, etc. | | 100% |
| 6 | ¿Tiene conocimientos de los trámites y documentos que requiere cuando exporta? | | | |
| | a. | No tengo conocimiento de los diferentes trámites y documentos | | 30% |
| | b. | He exportado pero con imprevistos por no cumplir con ciertos trámites | | 50% |

| | | | |
|--|---|--|------|
| | c. Conozco algunos, pero no estamos seguros de que los estemos cumpliendo correctamente | | 80% |
| | d. Derivado del conocimiento de los diferentes trámites y documentos necesarios para la exportación de las mercancías cuento con un archivo en forma, lo que me permite cumplir con la ley en caso de alguna auditoria | | 100% |

| Sección V: Conocimiento del mercado meta | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---|--|--|--------------------|
| 1 | ¿Sabe la clasificación arancelaria de su producto? | | |
| | a. Desconozco la fracción arancelaria | | 30% |
| | b. Conozco la clasificación de mi producto gracias al agente aduanal, pero no estamos seguros de que sea la correcta | | 80% |
| | c. El conocer el sistema de clasificación arancelaria nos permite determinar la fracción arancelaria de mis mercancías y por tanto cumplimos con las regulaciones no arancelarias en el país importador | | 100% |
| 2 | ¿Tiene identificado el mercado internacional donde pretende colocar su producto? | | |
| | a. No tengo identificado aún el mercado internacional al que se destinarán mis mercancías | | 30% |
| | b. Tengo identificado el mercado al que pretendo destinar mis productos pero no sé si sea el indicado | | 80% |
| | c. Derivado del conocimiento de las diferentes características de los mercados seleccionados tengo la capacidad de identificar con toda seguridad al país en el cual se comercializarán mis mercancías con éxito | | 100% |
| 3 | ¿Tiene establecido el segmento de mercado en el que desea operar? | | |
| | a. No tengo establecido el segmento de mercado al que pretendo llegar | | 30% |
| | b. Ya tengo establecido el segmento pero no se ha analizado a fondo | | 80% |
| | c. Estoy interesado en conocer los mecanismos que me permitan detectar el segmento indicado para mi producto | | 60% |
| | d. El estudio profundo del segmento de mercado adecuado para mis mercancías nos permite cumplir con las necesidades y expectativas de mis clientes ya que están perfectamente definidas las características de los consumidores | | 100% |
| 4 | ¿Conoce las preferencias arancelarias que tiene su producto en el mercado meta? | | |

| | | | | |
|----------|---|--|--|------|
| | a. | No conozco las preferencias arancelarias que tiene mi producto en el país importador | | 30% |
| | b. | No tiene preferencias arancelarias ya que no tenemos un tratado o acuerdo firmado con el país con el que comercializo | | 80% |
| | c. | La mercancía que deseo exportar se encuentra exenta de impuesto en el país de importación | | 100% |
| | d. | Derivado del conocimiento de las preferencias arancelarias que tiene mi producto en los países importadores puedo conocer qué tan competitivo es mi producto | | 100% |
| 5 | ¿Conoce las barreras no arancelarias que tiene su producto en el mercado meta? | | | |
| | a. | No conozco las barreras no arancelarias que tiene mi producto en el mercado meta | | 30% |
| | b. | La mercancía que quiero exportar no tiene que cumplir con ninguna barrera no arancelaria en el país de destino | | 100% |
| | c. | Se están llevando a cabo los cambios al producto para poder cumplir con las regulaciones no arancelarias | | 100% |
| 6 | ¿Conoce la demanda y precio que tiene su tipo de producto en el mercado meta? | | | |
| | a. | No conozco la demanda y precio que tiene mi competencia en el mercado importador | | 30% |
| | b. | Sí conozco la demanda y el precio al cual se venderían mis productos en el extranjero | | 100% |
| | c. | Se está analizando el mercado meta con el fin de determinar el precio más competitivo | | 80% |

| Sección VI: Precio | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---------------------------|--|---|--------------------|
| 1 | ¿El precio de su producto tiene márgenes de utilidad para adecuarlo a la exportación? | | |
| | a. | Desconozco el procedimiento para formar el precio de exportación de mis mercancías | 30% |
| | b. | El precio de mis productos no cuenta con un margen de utilidad para adecuarlo a la exportación y ser competitivo | 50% |
| | c. | Cuento con un cierto margen de utilidad en el precio de mis productos, y se está analizando cuál es el porcentaje de utilidad adecuado para el mercado meta | 80% |
| | d. | Gracias al análisis profundo de los costos de la empresa he podido reducirlos con la finalidad de tener un mayor margen de utilidad y poder ofrecer un mejor precio que el de la competencia en el exterior | 100% |

| | | | |
|----------|--|--|------|
| 2 | ¿Conoce el costo unitario de su producto? | | |
| | a. Desconozco el costo unitario de mi producto | | 30% |
| | b. Sí conozco el costo unitario de mi producto | | 80% |
| | c. Derivado del conocimiento del costo unitario de mi producto puedo ofrecer cotizaciones competitivas por contenedor e Incoterm, así como también puedo llevar el procedimiento administrativo de reducción de costos más acertado | | 100% |
| 3 | ¿Cómo determina su precio de exportación? | | |
| | a. Desconozco el procedimiento para fijar precios de exportación | | 30% |
| | b. Para la fijación de precios considero los costos totales o el precio al que vende mi competencia en los mercados meta | | 80% |
| | c. El conocer los diferentes procedimientos de fijación de precios de exportación nos da la capacidad de adaptarme a los mercados internacionales | | 100% |
| 4 | ¿Conoce los gastos que implicaría exportar su producto? | | |
| | a. Desconozco los gastos que tendría que llevar a cabo para exportar mis productos | | 30% |
| | b. Conozco algunos de éstos gastos ya que la mayoría los maneja mi agente aduanal | | 60% |
| | c. Conozco los costos que implica el exportar mis mercancías | | 80% |
| | d. Gracias a la investigación y análisis de cada uno de los gastos que implica la exportación se podrá reducir costos | | 100% |
| 5 | ¿Conoce los términos de comercio internacional (INCOTERMS)? | | |
| | a. Desconozco los términos de comercio internacional, con los cuales me apoyaría para establecer el precio internacional de mis productos | | 30% |
| | b. Mi precio es el mismo que doy al mercado nacional | | 60% |
| | c. Derivado del conocimiento de los términos de comercio internacional podré ofrecer una amplia gama de precios para la exportación | | 100% |
| 6 | ¿Se interesaría en la exportación si tuviera que disminuir el margen de utilidad que actualmente tiene en el mercado interno la venta de su producto? | | |
| | a. No estaría interesado | | 30% |
| | b. El reducir el margen de utilidad se traduciría en pérdidas para la empresa | | 50% |
| | c. Considero que el disminuir el margen de utilidad al momento de exportar permitiría incursionar en el mercado meta y aumentar los volúmenes de venta | | 100% |

| Sección VII: Comercialización de exportación | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---|---|--|--------------------|
| 1 | ¿Le interesa desarrollar un plan de comercialización que le facilite la incursión en nuevos mercados? | | |
| | a. No estoy interesado en desarrollar un plan de comercialización | | 30% |
| | b. El plan de comercialización que se aplica al mercado externo es el mismo que se lleva a cabo en el mercado nacional | | 50% |
| | c. La elaboración de un plan de comercialización basado en las características del mercado meta permitirá a la empresa incursionar competitivamente | | 80% |
| 2 | ¿Sabe qué información de apoyo se necesita para el desarrollo del plan de comercialización? | | |
| | a. Desconozco el tipo de información que se necesita para desarrollar un plan de comercialización | | 30% |
| | b. Desconozco la confiabilidad de la información que poseo del mercado al que pretendo incursionar para elaborar un plan de comercialización | | 60% |
| | c. Tengo información verídica pero no sé la forma correcta de llevar a cabo el plan de comercialización | | 80% |
| 3 | ¿Conoce los elementos que debe contener el plan de comercialización? | | |
| | a. Desconozco los elementos que debe contener el plan de comercialización | | 30% |
| | b. Los elementos que se utilizan son los mismos que se aplican en el mercado nacional | | 50% |
| | c. Conozco algunos elementos pero necesito mayor información | | 80% |
| 4 | ¿Tiene contemplada una política de penetración al mercado externo ya sea directamente o a través de distribuidores? | | |
| | a. No se cuenta con políticas específicas | | 30% |
| | b. Se pretende utilizar la misma política de penetración que en el mercado actual | | 60% |
| | c. Se está analizando el mercado para determinar la política de penetración más conveniente | | 80% |
| 5 | ¿Considera conveniente determinar y seleccionar los canales de comercialización que utilizará su producto en el mercado meta? | | |
| | a. No lo considero relevante | | 30% |
| | b. Conozco los canales de distribución teóricamente pero desconozco la práctica y operatividad de los mismos | | 50% |
| | c. He investigado los mejores canales de distribución para mi producto, sin embargo he tenido problemas al implementarlos | | 80% |

| | | | |
|----------|---|--|-----|
| 6 | ¿Sabe cómo identificar un agente de ventas en el mercado meta para la colocación de su producto? | | |
| | a. No conozco los medios que me ayudarían a identificar un agente de ventas en el mercado meta | | 30% |
| | b. La comercialización de mi producto no se lleva a cabo mediante agentes de ventas | | 80% |
| | c. He contactado diversos agentes de ventas | | 80% |

| Sección VIII: Logística de exportación | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---|---|--|--------------------|
| 1 | ¿Está en posibilidades de contratar un transporte ágil y seguro que dé confiabilidad de la entrega de su producto en el mercado de exportación? | | |
| | a. Desconozco qué tipo de transporte es el adecuado para mi producto | | 30% |
| | b. El transporte que utilizo para llevar a cabo la distribución física internacional de mis productos lo contrataría el agente aduanal | | 60% |
| | c. Se están analizando los beneficios que ofrecen las empresas de transportación para elegir el mejor servicio | | 90% |
| 2 | ¿La protección y funcionalidad del envase y/o embalaje permiten llevar a cabo con mayor facilidad el transporte de las mercancías? | | |
| | a. Desconozco la importancia que tiene el envase y/o embalaje al momento de exportar | | 30% |
| | b. El embalaje de mis mercancías para mercado nacional sería el mismo que para el exterior | | 60% |
| | c. Dependiendo del mercado al que pretenda exportar, la empresa determinará el tipo de envase y/o embalaje más adecuado | | 90% |
| 3 | ¿Conoce los trámites y procedimientos aduanales que debe de realizar en el país destino? | | |
| | a. Desconozco los trámites | | 30% |
| | b. Conozco algunos de los trámites y procedimientos que tiene que llevar a cabo mi cliente | | 50% |
| | c. Estoy interesado en conocer cuales son aquellos trámites y procedimientos que se deben de llevar a cabo en el país importador ya que creo que es importante saber qué tan competitivo es mi producto en el extranjero | | 80% |
| 4 | ¿Sabe la importancia que tienen los seguros contra riesgos en el comercio exterior? | | |
| | a. Desconozco su importancia | | 30% |
| | b. Creo que es de gran importancia, ya que se necesita estar cubierto ante cualquier imprevisto | | 80% |

| | | | |
|----------|---|--|-----|
| | c. La empresa ha contactado a diversas empresas aseguradoras con el fin de cotizar sus servicios y determinar la adecuada | | 90% |
| 5 | La actividad exportadora podría implicar adecuar el envase y/o embalaje de su producto a las exigencias del mercado meta. ¿Está en condiciones de realizar estas modificaciones? | | |
| | a. La empresa no está en condiciones de realizar cambios en envase y embalaje | | 30% |
| | b. La exportación de mis mercancías se llevaría a cabo con el mismo envase y/o embalaje con el cual se vende en el mercado actual | | 50% |
| | c. Se está analizando el mercado meta para determinar cuál es el envase y/o embalaje adecuado | | 80% |

| Sección IX: Contratos internacionales y formas de pago | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|---|---|--|--------------------|
| 1 | ¿Conoce usted la importancia de contar con un contrato internacional antes de realizar una operación de comercio exterior? | | |
| | a. Desconozco la importancia de elaborar un contrato internacional | | 30% |
| | b. Conozco la importancia y es por ésta razón que estoy interesado en conocer los puntos y cláusulas necesarias para elaborar un contrato internacional que cumpla con los requisitos de fondo y forma | | 80% |
| 2 | ¿Las condiciones de pago en sus ventas son flexibles? | | |
| | a. Las condiciones de pago que aplica la empresa no son flexibles | | 30% |
| | b. En cuanto a las condiciones de pago sólo se manejaría un anticipo y la parte restante a la entrega de la mercancía | | 50% |
| | c. La empresa está buscando la mejor forma de hacer más flexibles sus condiciones de pago sin correr riesgos | | 100% |
| 3 | ¿Sabe cuales son los mecanismos existentes para garantizar el pago de las exportaciones? | | |
| | a. Desconozco los mecanismos que garantizan el pago de las exportaciones | | 30% |
| | b. La empresa está conciente de la importancia de las cartas de crédito, sin embargo nunca las ha tramitado | | 80% |
| | c. En alguna exportación anterior de la empresa se llegó a utilizar las cartas de crédito | | 100% |
| 4 | ¿Conoce las principales obligaciones que tiene un exportador en una operación comercial, cuando utiliza un representante o distribuidor? | | |

| | | | | |
|----------|--|--|--|------|
| | a. | Desconozco las obligaciones | | 30% |
| | b. | Las exportaciones de la empresa se llevan a cabo directamente sin tener la necesidad de acudir a un representante o distribuidor | | 100% |
| | c. | Conozco algunas obligaciones pero no sé si son todas las que tengo que cumplir | | 80% |
| 5 | ¿Conoce la forma de resolver con rapidez y en forma eficiente los conflictos de comercio exterior? | | | |
| | a. | Desconozco la forma de resolver dichos conflictos | | 30% |
| | b. | El mecanismo de solución de controversias es costoso y lleva mucho tiempo | | 70% |
| | c. | En la empresa se cuenta con personal capacitado para resolver conflictos de comercio exterior | | 100% |
| 6 | ¿Conoce las instancias a las cuales puede recurrir en caso de incumplimiento del pago o del contrato internacional? | | | |
| | a. | Se desconoce cuáles son las instancias adecuadas | | 30% |
| | b. | Estoy interesado en conocer las diferentes instancias a las que se debe acudir con la finalidad de resolver problemáticas referentes al incumplimiento de contrato | | 80% |

| Sección X: Promoción | | Respuesta (para la empresa) | Ponderación |
|-----------------------------|--|--|--------------------|
| 1 | ¿Cuenta con folletos y catálogos que describan las propiedades, usos y variedad de su producto? | | |
| | a. | No cuento con folletos ni catálogos de mis productos | 30% |
| | b. | Los folletos y catálogos sólo son para el mercado interno | 50% |
| | c. | Estoy interesado en elaborar folletos y catálogos diseñados específicamente para los mercados a los que pretendo exportar mis mercancías | 80% |
| 2 | ¿Está dispuesto a realizar un plan de promoción para dar a conocer su producto en el mercado meta? | | |
| | a. | Creo que es un gasto innecesario | 30% |
| | b. | No cuento con el capital necesario para elaborar un plan de promoción en el mercado meta | 50% |
| | c. | Estoy interesado en realizar un plan de promoción y cuento con el capital necesario pero necesito asesoría e información para elaborarlo | 80% |
| 3 | ¿Realizaría la promoción de su producto mediante el uso de directorios internacionales para el envío de publicidad, cartas de presentación a través de fax, correo, teléfono o e-mail, a todas aquellas empresas y personas físicas que pudiesen llegar a ser sus clientes o distribuidores en el mercado meta? | | |

| | | | | |
|----------|---|---|--|------|
| | a. | No considero importante llevar a cabo la promoción de mi producto | | 30% |
| | b. | No tengo el capital para llevar a cabo la promoción | | 50% |
| | c. | Estoy interesado en aprender a elaborar en forma correcta la promoción de mis productos en base a las características del mercado al que pretendo incursionar | | 80% |
| 4 | ¿Le interesa participar como expositor en ferias internacionales especializadas? | | | |
| | a. | No estoy interesado en participar como expositor, ya que creo que es un gasto que la empresa no puede absorber | | 30% |
| | b. | Estoy interesado en participar pero no cuento con el capital necesario y el tiempo para hacerlo | | 60% |
| | c. | Estoy interesado en participar como expositor para promover mis productos pero desconozco la entidad que puede brindarme la información necesaria para hacerlo | | 80% |
| 5 | ¿Considera importante su participación en misiones de vendedores al mercado meta? | | | |
| | a. | No considero importante participar en dichas misiones | | 30% |
| | b. | No contamos con el capital necesario para acudir a dichas misiones | | 70% |
| | c. | La empresa ha participado en misiones comerciales pero no se ha tenido éxito | | 80% |
| 6 | ¿Conoce las instancias que promueven, difunden y apoyan la participación de empresas mexicanas en misiones de vendedores y ferias internacionales? | | | |
| | a. | Desconozco este tipo de entidades que promueven y apoyan al sector empresarial | | 30% |
| | b. | Estoy interesado en conocer los diferentes mecanismos que ofrecen este tipo de entidades con la finalidad de obtener algún tipo de beneficio que pudiera ayudar a la empresa en su proceso de expansión | | 80% |
| 7 | ¿Tiene resuelta la forma de cómo la empresa absorberá los gastos que implica la participación en ferias y misiones empresariales? | | | |
| | a. | No se cuenta con el capital necesario para estos eventos | | 60% |
| | b. | La empresa no cuenta con el capital por lo que está dispuesta a solicitar apoyo financiero, ya que sabemos que es una inversión redituable | | 80% |
| | c. | La empresa lleva a cabo previsiones para este tipo de gastos de promoción en los mercados internacionales | | 100% |

13 ANEXO B

DESCRIPCION DETALLADA DE LAS OPCIONES EXISTENTES EN LAS INCOTERMS

Tabla 1: Opciones de entrega INCOTERMS

| TIPO | Descripción |
|--|--|
| <p>EXW (en fábrica) EX WORKS (...en lugar convenido)</p> | <p>El vendedor cumple su obligación una vez que pone la mercancía en su establecimiento (fábrica, taller, almacén, etc.) a disposición del comprador. Por tanto, no es responsable, ni tiene obligación sobre la carga de la mercancía en el vehículo proporcionado por el comprador, ni ninguna otra correspondiente a seguros, transporte o despachos y trámites aduaneros de la mercancía. El comprador corre con todos los gastos desde que la mercancía es puesta a su disposición en el lugar convenido. Es importante aclarar al comprador los horarios de carga del almacén, fecha a partir de la que podrán realizar la carga, e incluso si la mercancía o el embalaje utilizado necesitarán alguna medida o condición de transporte especial. Es el único INCOTERM en el que el vendedor no despacha la aduana de exportación; sin embargo, sí debe proveer la ayuda y los documentos necesarios para ello.</p> <p>Existe la posibilidad de contratar una modalidad EXW CARGADO, en la que el vendedor entrega la mercancía y la carga en el camión o medio de transporte enviado por el comprador.</p> <p>El término EXW se aplica a cualquier medio de transporte; para su uso se recomienda que en el contrato o cotización se especifique el lugar acordado en donde se entrega la mercancía; por ejemplo:</p> <p>10,000 USD. EXW (Puerta 5 de la Planta "X" Puebla, Mex.)</p> <p>El vendedor entrega la mercancía en planta, ya etiquetada y embalada, lista para que el comprador la recoja y la suba a su transporte. El despacho aduanero de la exportación lo realiza el comprador.</p> |
| <p>FCA (franco transportista) FREE CARRIER (...lugar convenido)</p> | <p>El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando ha entregado la mercancía; elaborado la documentación respectiva que la respalda, ya despachada de aduana para exportación, a cargo del transportista nombrado por el comprador, en el lugar o punto fijado para ello.</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el lugar acordado en donde se entrega la mercancía, por ejemplo:</p> <p>10,000 USD FCA (Estación Ferrocarril Pantaco, Cd. de México)</p> |

| TIPO | Descripción |
|---|---|
| | <p>El vendedor entrega la mercancía en la terminal de carga del transportista que el comprador designa. El vendedor es quien se encarga del despacho aduanal de exportación.</p> |
| <p>FAS (franco al costado del buque) FREE ALONGSIDE SHIP (...puerto de carga convenido)</p> | <p>El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando ha depositado la mercancía al costado del buque, sobre muelle o barcaza (atención a los usos y costumbres del puerto o del sector, así como a las características técnicas del puerto de carga para evitar sobrecostos), en el puerto de embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta este momento. En la versión 2000, el vendedor corre con la obligación de despachar en la aduana de exportación. El comprador corre, a partir de este momento con todos los costes y riesgos de la mercancía. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usado en transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañado del puerto de carga elegido; por ejemplo: FAS BARCELONA (ESPAÑA).</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de embarque acordado en donde se entrega la mercancía, por ejemplo:</p> <p>10,000 USD FAS (Muelle 5 Veracruz, Mex.)</p> <p>El vendedor entrega la mercancía en el muelle, para que el comprador se encargue de subirla al buque; el despacho aduanal de exportación lo realiza el vendedor.</p> |
| <p>FOB (franco a bordo) FREE ON BOARD (...puerto de carga convenido)</p> | <p>El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando la mercancía, ya despachada de aduana para exportación, ha sido entregada a la línea naviera y sobrepasado la borda del buque designado, en el puerto de embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta este momento. El comprador corre, a partir de este momento, con todos los costes y riesgos de la mercancía. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañada del puerto de carga elegido; por ejemplo: FOB BARCELONA (ESPAÑA), En la versión 2000, en el FOB ESTIBADO debe ser pactado expresamente por las partes como queda la repartición de gastos y riesgos del estibado de las mercancías a bordo del buque.</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de embarque indicado o convenido para la entrega de la mercancía; por ejemplo:</p> <p>10,000 USD FOB (Veracruz, Mex. "Havana Ship")</p> <p>El vendedor (exportador) entrega la mercancía a bordo del buque y realiza el despacho aduanal de exportación. El riesgo se traslada al comprador desde ese momento.</p> |

| TIPO | Descripción |
|---|---|
| <p>CFR (coste y flete) COST AND FREIGHT (...puerto de destino convenido)</p> | <p>El vendedor tiene la obligación y responsabilidad de contratar el flete marítimo internacional y ha de pagar los costes: lo que incluye todos los gastos de exportación, despacho aduanero y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, hasta el puerto de entrada del comprador. No obstante el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier otro gasto adicional ocurrido después de que la mercancía haya traspasado la borda del buque corren por cuenta del comprador. Igualmente, corren por cuenta de éste los gastos de descarga en el puerto de destino (aunque hay algunas excepciones a esta regla). Suele ir acompañada del puerto de destino elegido; por ejemplo: CFR BARCELONA (ESPAÑA). Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre.</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía. Un ejemplo de uso de CFR es:</p> <p>10,000 USD CFR (Houston, TX., EUA, "Havana Ship")</p> <p>Se envía la mercancía hasta el puerto de destino y el vendedor paga el flete. El riesgo se queda en el puerto del país de origen, aunque el vendedor sea quien pague el transporte principal.</p> |
| <p>CIF (coste seguro y flete) COST, INSURANCE AND FREIGHT (...puerto de destino convenido)</p> | <p>El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el apartado anterior, CFR, pero además incluye bajo su cargo y responsabilidad la contratación del seguro y el pago de la prima correspondiente durante el transporte de las mercancías. Hay que destacar que este seguro sólo tiene obligación de ser de "cobertura mínima", si desea mayor cobertura deberá ser pactado expresamente. Debe aclararse que el riesgo sigue siendo por cuenta del comprador desde que la mercancía cruza la borda del buque, pero el vendedor tiene la obligación de contratar el seguro al que hemos hecho referencia. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañada del puerto de destino elegido; por ejemplo: CIF BARCELONA (ESPAÑA). En la versión 2000, en el CIF ESTIBADO debe ser pactado expresamente por las partes como queda el reparto de gastos y riesgos del estibado de las mercancías. Igualmente, es necesaria esta especificación expresa de costes y riesgos para el CIF DESEMBARCADO (LANDED)</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el puerto de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía. Un ejemplo de uso de CIF es:</p> |

| TIPO | Descripción |
|--|--|
| | <p>10,500 USD CIF (Barcelona, España)</p> <p>Se envía la mercancía hasta el puerto de destino; el vendedor (exportador) paga el flete y el seguro que está a nombre del comprador, por lo que el riesgo se queda en el puerto de origen.</p> |
| <p>CPT (transporte pagado hasta) CARRIAGE PAID TO (...lugar de destino convenido)</p> | <p>El vendedor ha de pagar los costos y el flete internacional necesario para hacer llegar la mercancía al punto de destino convenido, lo que incluye todos los gastos y licencias de exportación, despacho aduanero incluido, No obstante el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier otro gasto adicional ocurrido después de que la mercancía haya sido entregada al transportista, corren por cuenta del comprador. Igualmente, corren por cuenta de éste los gastos de descarga, aunque con alguna excepción, en el punto de destino.</p> <p>Puede usarse con cualquier modo de transporte, incluido el multimodal.</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el lugar de destino o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:</p> <p>35,000 USD CPT (Aeropuerto Barajas, Madrid, España)</p> <p>El vendedor (exportador) entrega la mercancía en el lugar convenido y hace el despacho aduanal de exportación, pero no el de importación. La responsabilidad del vendedor termina en cuanto el bien se entrega al primer transportista.</p> |
| <p>CIP (transporte y seguro pagado hasta) CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO (...lugar de destino convenido)</p> | <p>El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el apartado anterior, CPT, pero además incluye bajo su cargo y responsabilidad la contratación del seguro y el pago de la prima correspondiente durante el transporte de las mercancías. Debemos indicar que este seguro solo tiene obligación de ser de "cobertura mínima", si desea mayor cobertura deberá se pactado expresamente. Hay también que aclarar que el riesgo sigue siendo por cuenta del comprador desde que la mercancía es entregada al transportista, pero el vendedor tiene la obligación de contratar y pagar el seguro al que hemos hecho referencia. Esta posición de INCOTERM puede ser usada en cualquier tipo de transporte, incluido el multimodal.</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el lugar de destino indicado o convenido para la entrega de la mercancía; por ejemplo:</p> <p>35,000 USD CIP (Aeropuerto Barajas, Madrid, España)</p> <p>El vendedor (exportador) contrata y paga el transporte principal ya</p> |

| TIPO | Descripción |
|---|--|
| | <p>demás el seguro, al igual que en el término CPT. La responsabilidad del vendedor termina cuando los bienes han sido entregados al primer transportista.</p> |
| <p>DAF (entrega en frontera) DELIVERED AT FRONTIER</p> | <p>El vendedor cumple su obligación de entrega cuando ha entregado la mercancía despachada de aduana de exportación, en el punto y lugar convenidos de la frontera, punto que, como regla general, define la autoridad Aduanera del país, pero antes de la aduana fronteriza del país colindante. El vendedor corre con los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega, y el comprador desde la recepción de la mercancía. Suele usarse para transporte terrestre, ferrocarril y carretera, pero nada impide que se pueda usar con los restantes. Es muy importante comprobar que la Aduana designada está preparada y habilitada para despachar nuestra mercancía. Igualmente, es interesante especificar cuál de las aduanas es la elegida, para evitar que pueda ser cualquier aduana entre los dos países.</p> <p>Para su uso se recomienda que se especifique el lugar indicado o convenido para la entrega de la mercancía, por ejemplo:</p> <p>35,000 USD DAF (Nvo. Laredo, Tam. Estación de Camiones "Tucson Travel")</p> <p>El vendedor (exportador) entrega la mercancía en la frontera y hace el despacho aduanal de exportación, pero no el de importación.</p> |

Se debe tratar de utilizar en la negociación SOLO los términos de INCOTERMS, a menos de que exista un requerimiento expreso de utilizar otra referencia (por parte del comprador); en este caso se DEBERÁN hacer las acotaciones necesarias al contrato de compraventa para quedar amparado ante cualquier problema.

Otra norma utilizada (sobre todo por los Estados Unidos) es la RAFTD que actualmente esta en desuso. La diferencia entre ambas normas se describe a continuación:

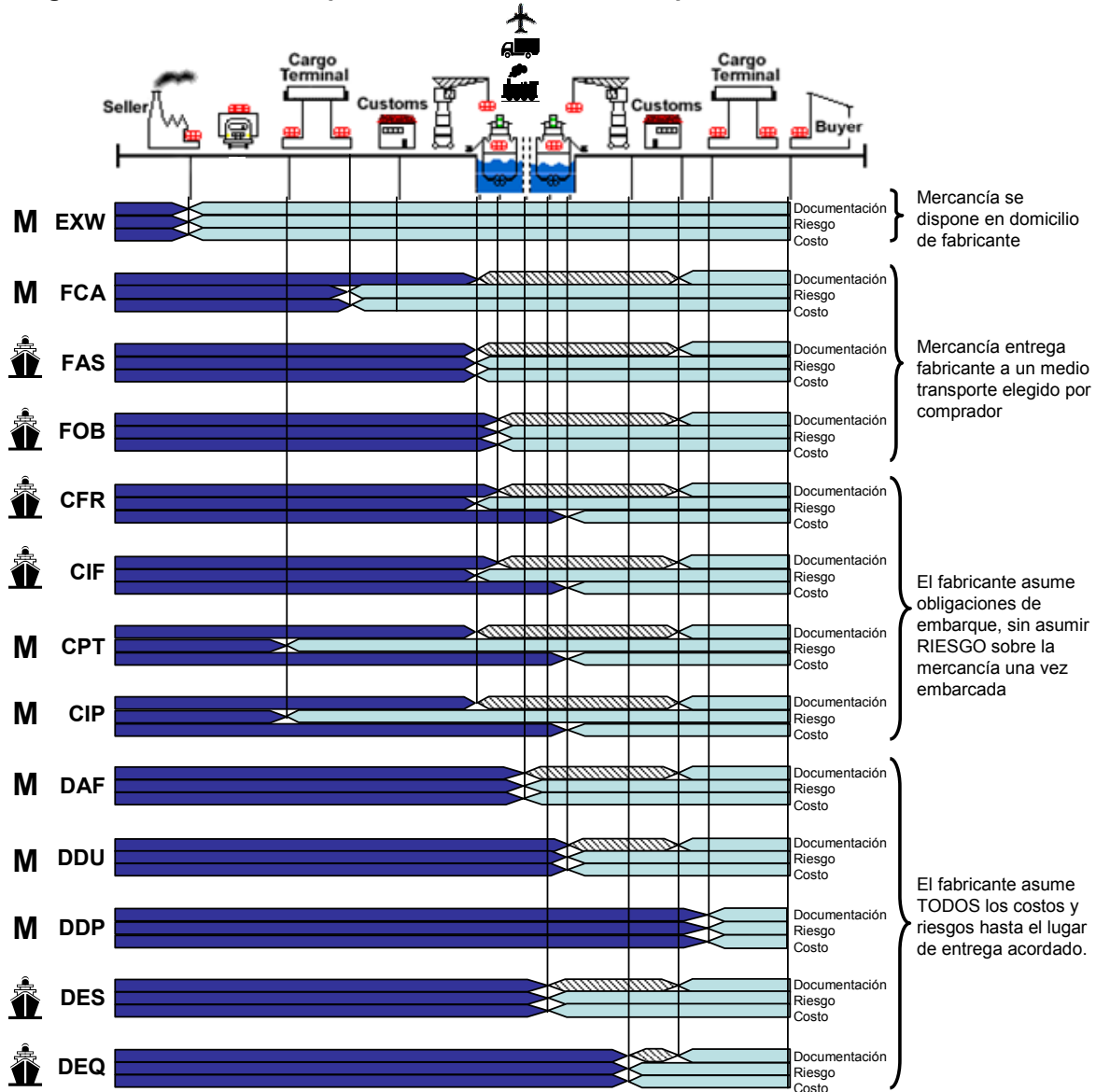
Tabla 2: Tabla comparativa entre INCOTERMS y RAFTD²

| INCOTERMS | RAFTD |
|---|---|
| Ex works incluye envase y embalaje de exportación. | Ex Works, se debe negociar la inclusión de envase y embalaje. |
| FOB (Free on Board), es solo para marítimo (o fluvial), a bordo de la embarcación, en el país de origen o exportación y en el puerto de salida. | FOB es para cualquier medio de transporte (camión, avión, ferrocarril, barco), a bordo del transporte a punto convenido: FOB fábrica (factory), FOB aeropuerto (airport), FOB frontera del exportador, FOB frontera del importador, FOB punto final, entre otros. |
| CFR y CIF (Cost Insurance and Freight) son sólo para transporte marítimo (o fluvial), a bordo de la embarcación, en el país de exportación. | CFR y CIF se emplean para cualquier medio de transporte; implica entregar la mercancía en el país de destino; sin embargo, se aceptan también en el país del exportador. |
| FAS (Free Alongside Ship), solo para marítimo. | FAS se emplea también para aéreo. |
| Última revisión en 2000. | Última revisión en 1941. |
| Exactos. | Las partes los pueden modificar. |
| Internacionalmente aceptados. | Se siguen usando en Estados Unidos de América por costumbre. |




Normalmente los compradores internacionales tienen gran desconfianza a las organizaciones mexicanas; por lo que se puede promover que todo el proceso sea hecho por dicho comprador.

² Op cit, Curso E-learning Bancomext.

Diagrama 1: Resumen de tipo de acuerdos INCOTERMS para envío de mercancías³



Nomenclatura

-  Punto donde la responsabilidad del fabricante termina y la del comprador inicia
-  Independientemente de su obligación el vendedor debe prestar ayuda para obtener documentación que pueda requerir para hacer la importación
- M** Servicio Multimodal (Barco /Tren / Camión / Avión)
-  Servicio SOLO marítimo o fluvial

³ Integración de información de: S/A, Guía básica del Exportador” 2005, Bancomext, pg. 171-182
www.poslovniforum.hr/tp/incoterms2000.asp, 31 Oct. 2006.
http://www.cicci.com/Files/Billeder/Incoterms_2002_UK1.jpg, 31 Oct. 2006.

14 REFERENCIAS

14.1 MESOGRAFÍA

14.1.1 Lista de sitios en Internet utilizados:

| Tipo de Info. | Institución | Página |
|--|---|---|
| Guías para exportar | Bancomext | http://www.bancomext.com |
| Estadísticas de PYMES | Secretaría de Economía | http://www.economia.gob.mx/ |
| Página de Pymes (Compex) | Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones | http://www.pyme.gob.mx/compex |
| Observatorio PYME | Comisión Intersecretarial de Política Industrial | www.cipi.gob.mx |
| Eurocentro para exportación de PYMES | SECOFI | http://www.eurocentro.org.mx/pymexporta.html |
| Sistema de Info. empresarial en México | SIEM | http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ |
| Estadísticas Generales | INEGI | http://www.inegi.gob.mx/lib/buscador/busqueda.asp?s=inegi |
| World Indicators | WORLD BANK | http://www.worldbank.org/data/datapubs/datapubs.html http://devdata.worldbank.org/data-query/ |
| "El Universal" PYMES | El Universal | http://estadis.eluniversal.com.mx/s_pymes.html |
| Noticias financieras | Periódico "Reforma" | http://www.reforma.com/ |
| Noticias financieras | Periódico "El economista" | http://www.economista.com.mx/ |
| Contacto PYME | Secretaría de Economía | http://www.economia.gob.mx/?P=864&URL=http://204.153.24.124/guiacpyme%2Findex.htm |
| Competitividad PYMES en latinoamérica | CEPAL | http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/9481/P9481.xml&xsl=/mexico/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt |
| Mejora de la calidad de PYMES | ONU-Europa | http://www.unece.org/indust/sme/ece-sme.htm |
| Casos de éxito en Europa | Beep | http://www.beepknowledgesystem.org/SearchDomain.asp?IDFocus1=2 |
| Casos de éxito en Europa (Reporte) | Beep | http://www.beep-eu.org/ |
| Cultura empresarial en países y requerimientos comerciales | CIA, USA | http://www.stat-usa.gov/mrd.nsf/vwCCG_Country?OpenView&Start=1&Count=100&Collapse=29#29 |
| Cultura empresarial en países y requerimientos comerciales | Executive Planet | http://www.executiveplanet.com/index.jsp |
| Información sobre mejores prácticas internacional. | Secretaría de economía, CIPI | www.cipi.gob.mx |
| Crecimiento Exportaciones en el mundo | ONU | http://www.unctad.org/en/docs/trdr2005ch1_en.pdf |
| SME's en Japon | Gobierno de Japón | http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/bestpractice/bestpractice.htm |
| Dimensiones de cultura de Hofstede | Tesis doctorales | http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/1d.htm |

14.1.2 Referencias Mesográficas

Bin Jiang, “Risk Management and the Office of Homeland Security’s Antiterrorism Tasks”, http://www.trinstitute.org/ojpcr/4_2jiang.pdf#search=%22known-unknown%20risk%22 , 5 Nov. 2006.

Callan, Bénédicte y Guinet, Jean, “ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMEs THROUGH INNOVATION”, Bologna Italia, Junio 2000, <http://www.oecd.org/dataoecd/20/1/2010176.pdf>, (información revisada el 15 mayo 2005).

Capacitación en línea Bancomext, curso “TECNOLOGÍA Y DISEÑO EN LA EXPORTACIÓN”, <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso9/contenido9/9-09c.htm> , (información revisada el 1 Octubre 2006).

Giman, Oliver “Assessing and Managing Operational Risk”, Ciclo de conferencias de la Universidad de Wharton, Administración de Riesgos Financieros en Práctica, <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/0402.pdf> (información revisada el 5 Noviembre 2006).

Jorge Ramírez Juárez, “Alianzas Estratégicas Y Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas”, <http://www.uv.mx/iiesca/revista2002No.2/alianzas.pdf> , 13 nov. 2005., pg. 148

Lanz Zabalza, Teresa, “Oportunidades, Competidores y Requisitos: Analisis Comparativo De Sectores Y Productos”, Seminario: Europa, Un Mercado En Expansión, Mipyme”, http://www.cemue.com.mx/documentos/quiaeuropa2005/Europa_oportunidades_competidores_requisitos.ppt , (información revisada el 26 de Enero 2006).

Lic. Adriana Vagnola, “Las PyMEs y el futuro del país y las regiones”, <http://www.unrc.edu.ar/publicar/intercien/005/onc.htm> . (información revisada el 23 de Junio 2006).

Morales Gustavo, “Benchmark”, <http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml> , (información obtenida el 6 de Junio 2005),

Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertini “The Italian SME Experience And Possible Lessons For Emerging Countries”, March, 1997, UNIDO, ONU. www.unido.org/userfiles/RussoF/ltexsum.pdf 25 Noviembre 2006.

PELAYO, CARMEN MARIA, “Definiciones de Competitividad” en Monografías. Com, <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml> (fecha de consulta 9 de Septiembre 2007)

PYME, reporte analítico del observatorio PYME, <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf> , 20 mayo 2005.

S/A, "Benchmarking",
<http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.htm> , 6 de Junio 2005

S/A "ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) DEL ISTMO CENTROAMERICANO",
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/9481/l499.pdf> , (información revisada el 25 mayo 2005).

S/A "Medianas Empresas (Pyme) Del Istmo Centroamericano", Cepal, 8 noviembre 2001, <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/9481/l499.pdf> , (fecha de consulta 25 de Mayo 2005).

S/A "OMCD, "Progress report on Statistical data base on enterprises by size class: available information and relevant indicators and graphs"
<HTTP://WWW.OECD.ORG/DATAOECD/11/56/2668333.DOC> , (información revisada el 21 de septiembre 2005)

S/A "Programa integral de apoyo a pequeñas y medianas empresas (piapyme)",
http://www.cemue.com.mx/documentos/presentaciones/Presentacion_PIAPYME_2005.ppt ; (información revisada el 13 de Octubre 2005).

S/A, "Datos del Banco Mundial", <http://devdata.worldbank.org/data-query/> , 18 mayo 2005

S/A, "Diagnóstico de desempeño de Mpymes, observatorio PYME",
www.cipi.gob.mx/html/..%5CDiag_Desem_Mpymes.PDF , 24 mayo 2005

S/A, "Elementos De Competitividad Sistémica De Las Pequeñas Y

S/A, "INEGI, Inversión extranjera en México"
<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=sext04&c=5006> , 20 mayo 2005.

S/A, "Informe estadístico anual 2004", Banco de México,
<http://www.banxico.org.mx/eInfoFinanciera/DoctosBM/{BA7B5017-5126-48D2-81F6-8BB68D70F318}.pdf> , 23 Enero 2006.

S/A, "Observatorio PyME México, Primer Reporte de Resultados 2002" Marzo 2003, <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf> , (información revisada el 20 mayo 2005).

S/A, "Programa PYMEEXPORTA", Secretaría de Economía,
<http://www.pyme.gob.mx/oferta/diagnosticos.asp> , (información obtenida el 20 enero 2006).

S/A, "Razonamiento Inductivo", http://es.wikipedia.org/wiki/Razonamiento_inductivo (inf. obtenida el 10 febrero 2007).

S/A, “Reporte Análístico de las PYMES”, Observatorio PYME, <http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf> , (información obtenida el 20 mayo 2005).

S/A, “UNCTAD, World Investment Report 2005”, http://www.unctad.org/en/docs/tdr2005ch1_en.pdf , 7 Sep. 2005.

S/A, Presentación hecha por la secretaría de Economía en Montevideo Uruguay, “Las PyMES mexicanas y su participación en el comercio exterior”, file:///C:/Documents%20and%20Settings/eortizc/Mis%20documentos/eoc/Posgrado/Tesis/Info/PYMES_mexicanas/Participaci%F3n_economica.PPT , 17 Octubre 2005.

S/A “UCP-500”, organización mundial de las empresas, http://www.cajadeburgos.es/empresas/comex/normas_UCP500.pdf .

Sergio García de Alba Z (Subsecretario para la pequeña empresa), “Apoyos del gobierno federal para la exportación”. Año 7, Epoca 1, Número 41, Mayo de 2004; <http://mktglobal.iteso.mx/numanteriores/2004/mayo041/mayo042.htm> , 13 Nov. 2005.

Vargas Hernández, José Gpe “EN EL CRUCE DE CAMINOS DE LOS PARADIGMAS: ORGANIZACIONES MEXICANAS EN TRANSICIÓN”, <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/enero20/cientifico11.htm> , (información revisada el 15 mayo 2005).

Von der Becke, Carlos “Definición de heurística”, Wokipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Heur%C3%ADstica> (fecha de consulta 2 febrero 2007).

14.2 BIBLIOGRAFIA

Ackhoff, Russel L., El Arte de Resolver Problemas, Limusa Noriega Editores, 20a. reimposición, México, 2003

_____, Un Concepto de Planeación de Empresas, Limusa Noriega Editores, México, 2002

Andriani S., Carlos, Biasca Rodolfo y Rodríguez Martínez, Mauricio, El nuevo sistema de gestión para las PYME's, un reto para las empresas latinoamericanas, Méxic D.F. 2003.

Aldana, Francisco, "El arte de la negociación empresarial", Ed. Trillas, 2002, México DF.

Apuntos de De las Nives sanchez, Gabriel, "Propedeutico de Planeación", 2004.

Bianchi Patrizio, Miller Lee M., Bertini Silvano, "THE ITALIAN SME EXPERIENCE AND POSSIBLE LESSONS FOR EMERGING COUNTRIES", Informe de la ONU, March, 1997.

Bolaños Gutiérrez, Arturo, Desarrollo de un Modelo para Mejorar la Competitividad de Empresas Manufactureras Pequeñas y Medianas, y Presentación de la Tecnología de Grupos como Alternativa de Estrategia Operativa, Tesis de Licenciatura, UIA, México, D.F. 1993

Bossidy, Larry y Charan, Ram, "Excecution: The disipline of getting things done", 1ra Ed., Editorial Crown Bussines, N.Y. USA. Pag. 57-84. En el libro se menciona como elemento esencial para la implementación de proyectos TENER personal adecuado para la tarea.

Botkin, James y Jana B. Matthews, Winning Combinations. The Coming Wave of Entrepereneurial Partnerships Between Large and Small Companies, John Wiley & Sons Inc., Nueva York, 1992

Bowman, Cliff y David Asch, "Strategic Management", Macmillan, Londres, 1987.

Carrillo Sancosme, Rodrigo, "Mejora De Procesos a Través de Six Sigma para las Empresas de Servicios de México", UNAM, Tesis de Maestría, 2004.

Charles W. L. Hill, "Global Business Today", Ed. Mc Graw-Hill, primera edición, 1998.

Checkland, Peter, Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas, Limusa Noriega Editores, México, 2001

Curso de "Enfoque de Planeación" (Maestría en Sistemas en Planeación), impartido por el profesor Fuentes Zenon, Arturo, Otoño 2005.

De la Cerda y Nuñez, "La administración en Desarrollo", Ed. Diana, 1998 México D.F.

De las Nieves Sanchez, Gabriel. "Técnicas participativas para la planeación", Ed. Fundación ICA, México, 2003, www.fundación-ica.org.mx .

Dettmer H. William, "Goldratt's Theory of Constrains", 1997, Editorial QASQ, Milwaukee, Wisconsin, USA.

Diaz, Luis Miguel. "Moralejas para Mediar y Negociar". Themis. 1999. México.

Dussel Enrique (COORDINADOR), "Claroscuros. Integración exitosa de las Pequeñas y Medianas empresas en México". CEPAL, CANACINTRA, Editorial JUS, México 2001.

Kras, Eva "Administración mexicana en transición", Grupo Editorial Iberoamerica, 1991.

Fisher, Roger and Ertel, Danny. "Getting ready to Negotiate Workbook". Editorial: Pinguin, 1995, NY, USA.

Forrest, H. Frantz, "Successful Small Business Management", Prentice Hall, Englewood Cliffs, EEUU, 1978

Fuentes Zenón, Arturo. "Enfoque de Planeación un sistema de metodologías", Departamento de Sistemas, UNAM. 2ª edición 2002.

Fuentes, Zenón Arturo. "Las armas del Estratega", Departamento de Sistemas, UNAM. 2ª edición 2002.

George, Jennifer M.; Jones, Gareth R. "Contemporary Management"; ed. Mc Graw Hill; 4a Edición, 2006, NY. USA.

Gutiérrez Soria, Federico y Clemente Ruiz Durán (comp.), "Propuestas de Acción para Impulsar el Desarrollo Competitivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", Nacional Financiera - UNAM, México, 1995

Hernandez, Alberto, Becerra, Luis Jorge, "Instructivo Diagnósticos de Oferta Exportable Consólidate en nuevos mercados Iníciate en la exportación".

Hill, Charles W.L., "Global Business Today", ed. internacional, McGraw-Hill, EEUU, 1998

Hiltrop, Jean-Marie; Udall, Sheila. "Essence of Negotiation". Editorial: Prentice Hall, 1995, Ny. USA.

Hofstede, Geert. "Cultures and Organizations: Software of the Mind". Editorial: Mac Graw Hill. 2005, N.Y. USA.

Kepner Charles y Tregore, Benjamín, "El nuevo directivo racional", Ed. Princeton Research Press, , México 2002.

Kerzner, Harold, "Project Management", 8a ed., 2003, Ed. Wiley.

Kinni, Theodore B., "Big lessons from small business", ed. electrónica, 2002.

Kotter, John P. "La verdadera labor de un líder", Ed. Norma, 1999, Bogotá, Colombia.

Lewicki, Roy J.; Saunders, David M., et al. "Essentials of Negotiation", Editorial: McGraw-Hill, 2a edición, 2001, N.Y. USA

Lic. René Espinosa y Torres Estrada, curso Bancomext "Benchmarking para la exportación", Junio del 2005.

LLano Cifuentes, Carlos, El Nuevo Empresario en México, Nacional Financiera - Fondo de Cultura Económica, México, 1994

S/A, Manual del Project Management Institute (PMI), "A Guide in the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)", 2000.

Espinosa y Torres Estrada, René, Material del Curso Bancomext, "BENCHMARKING DE EXPORTACION ¿Qué hacen mis competidores en el extranjero?", , Junio del 2005

Ochoa Rossa, Felipe, Metodo de los Sistemas, Cuadernos de Planeación y Sistemas No. 10, 2a. ed, Facultad de Ingeniería - UNAM, México, 1997

Pipitone, Ugo, La Salida del Atraso: Un Estudio Histórico Comparativo, CIDE - Fondo de Cultura Económica, México, 1994

Porter M., "Competitive Strategy por analysing Industries and Competitors", 1980, New York: The free press.

Rafia, Howard. "The art and Science of negotiation", Editorial: Harvard University Press. 40a edición, 1998, USA.

Rosalía Huerta Cruz, "Una estrategia de Intervención para Pequeñas y medianas Organizaciones: El caso de una Institución educativa", tesis para obtener el grado de Maestro en Ingeniería en Planeación, UNAM, febrero 2002.

Rodríguez, Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, South- Western Publishing Co., Cincinnati, EEUU, 1980

Ross ,Stephen y otros. "Fundamentos de Finanzas corporativas" Mc-Graw Hill, 5ª edición.

Rueda Piero, Isabel, Las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los Años Noventa, IIEc - UNAM - Porrúa, México, 2001

S/A "Documentación del curso de capacitación para consultores PYME", JAICA-CANACINTRA 2005, área mercadotecnia.

S/A, "Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Editorial: Nacional Financiera, 9ª Edición, 2001, México D.F.

S/A, "Guía básica del Exportador" 2005, Bancomext.

S/A, "Practice Standard for Work Breakdown Structures", Ed. Project Management Institut, 2001, Pennsylvania USA.

S/A, "Small and Medium-sized Enterprises: Technology and Competitiveness", OCDE, Paris, 1993

Samperi, Roberto H. y otros, "Metodología de la investigación", Ed. Mc Graw Hill, 3ra Edición, 2003, México. D.F.

Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. "Preparación y Evaluación de Proyectos", ed. Mc. Graw Hill, 4a Ed. México D.F, 2003

Späth Brigitte, "Small firms and development in Latin America", International Institute for Labour Studies, Geneva, 1993.

Sulser Valdéz Rosario A. Pedrosa Escandón, José E. "Exportación Efectiva", Editorial ISEF, 1ª Edición, México 2004.

Uyttewaal Eric, "Dynamic Scheduling with Microsoft Office Project 2003", Ed. J. Ross, 2005, Florida ,USA.

Yip, George S., "Globalización. Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional", Norma, Bogotá, 1993

HEMEROGRAFÍA

Aguilar, Luis, “Compite en un Plano mundial empresa mexicana de Software”, Periódico: El universal, Finanzas B8, 14 Abril 2005.

Dr. Claudio L. Soriano, “EL 80% DE LAS PYMES FRACASA ANTES DE LOS CINCO AÑOS Y EL 90% NO LLEGA A LOS DIEZ AÑOS. ¿POR QUÉ?”, revista en línea “Gestiópolis”, <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> , (fecha de consulta 2 de Febrero 2007).

Gelman, O. y Negore, G. “La planeación como un proceso básico en la conducción”, Revisa de la academina nacional de Ingeniería, México, 1 (1982), pag. 260-262.

Lazcano, Norma y Ortega, Adolfo, “Cierren los changarros, ¿Por qué las PYMES y la competitividad no son buenos socios”, Revista Expansión, 20 de Abril 2005.

S/A, “Baja la productividad de los mexicanos: OCDE”, Periódico: El Universal, Finanzas A21, 19 marzo 2005.

S/A, “Dejan fuera a empresas exportadoras”, Periódico: Reforma, 22 febrero 2005.

S/A, “Fallecen 70% de Mipymes”, Periódico: Reforma, 16 febrero 2005.

S/A, “Piensan transpasar o vender 47% de las PYMES”, Periódico: El Universal, Finanzas B6, 22 julio 2005.

S/A, “Pierde México a 6 mil 400 exportadoras”, Periódico: Reforma, 27 febrero 2005.

S/A, “Se desploma México en competitividad”, Periódico: El Universal, Finanzas B1, 29 Septiembre 2005.

S/A, ONU-CEPAL, “Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (pyme) del istmo centroamericano”, LC/MEX/L.499, 8 de noviembre de 2001

ENTREVISTAS

14.2.1 Empresarios PYME

Miguel Angel Pazos, dueño y director de la empresa “Krona de México” (fabricante y exportador de capacitores), Febrero 2006.

Ing. Ricardo Reta Praiz, accionista y gerente general de la empresa “Plásticos y Moldes Especializados S.A. de C.V.”, Julio 2005.

Dr. Andrés Buzo, director comercial de la empresa “Softel”, Noviembre 2005.

Mtro. José Antonio Ochelli Dueño de la empresa “KB”, exportadores de licor de café, Junio 2005.

Eduardo Arriaga, dueño de la empresa “Latisart” exportadora de productos de obsidiana, Septiembre 2006.

14.2.2 Especialistas

Ing. Jose Carlos Arce, asesor y especialista en el manejo de proyectos, Diciembre 2006.

Lic. Manuel Rubalcava abogado experto en procesos de Arbitraje, Noviembre 2006.

Mtra. Ilse Schmid, coordinadora de logística en transportación de productos, Noviembre 2006.