



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

"Plan de negocios para exportar muebles de madera
de México a Chile"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
MIGUEL ÁNGEL ROMERO SALGADO

ASESOR:
LIC. ALDO VIGUERAS GARCÍA



Cuatitlán Izcalli, Estado de México

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A dios.

Por darme la vida y permitirme disfrutar de todas las cosas tan maravillosas que existen en este mundo. A él le debo todo lo que tengo.

A mis padres.

De quienes me siento afortunado de tenerlos porque los considero como unos ángeles que dios nos mando mí y a mis hermanos para guiarnos por el camino correcto, les agradezco por todos sus sabios consejos, su apoyo incondicional, su ejemplo y por su amor. Ustedes son los mejores papás que pude haber tenido.

A mis hermanos.

Karina, Fermín, Alma y Fernando con quienes he pasado tantos momentos felices y divertidos así como también momentos tristes, ellos representan para mí el cariño, el ingenio, la perseverancia y la alegría. Quiero y tengo fe en que nuestro lazo de hermandad nunca se romperá.

A mis amigos

Que han creído en mí aún cuando yo mismo no creía, quienes me hicieron ver mis virtudes y mis errores, me dieron animo, su apoyo y su compañía, le dieron momentos felices a mi vida momentos que nunca olvidaré son muchos los amigos que tengo y aunque algunos de ellos ya no están en mi vida siempre les agradeceré que me hayan brindado su amistad.

A Maribel

Por creer en mí, apoyarme y estar a mi lado en estos momentos tan importantes de mi vida, te amo bonita.

A mi asesor Aldo Viguera

Por su apoyo y consejos para la realización del presente trabajo.

A la UNAM

Es un gran orgullo haber pertenecido a la máxima casa de estudios, le estoy sumamente agradecido por su labor en la formación de profesionales en todos los ámbitos.

ÍNDICE

Planteamiento del problema.....	I
Objetivos.....	II
Hipótesis.....	III
Introducción.....	IV
Desarrollo capitular.....	V
CAPITULO 1. CONTEXTO DEL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO.....	1
1.1 Referencia histórica.....	2
1.2 Tratados de Libre Comercio firmados por México.....	6
1.3 Conceptos de comercio exterior.....	12
1.4 Normatividad y aspectos generales del comercio exterior en México.....	20
1.5. Logística en la exportación.....	30
1.6 Términos Internacionales de Comercio (INCOTERMS).....	33
CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	38
2.1 Por su actividad o giro.....	39
2.2 Según el origen del capital.....	40
2.3 Por su constitución jurídica.....	41
2.4 Según el tamaño de la empresa.....	42
2.5 Importancia de las PYMES para el desarrollo del país.....	46
CAPITULO 3. LA INDUSTRIA NACIONAL DEL MUEBLE Y TENDENCIAS GLOBALES.....	49
3.1 Información del sector.....	49

3.2 Estructura operativa de la industria.....	54
3.3 Comercio exterior.....	55
CAPITULO 4. LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR.....	57
4.1 Análisis estratégico de la empresa.....	57
4.2 El producto a exportar.....	63
4.3 Selección del mercado meta.....	68
4.4 Aspectos operacionales.....	78
4.5 Aspectos financieros.....	88
CAPITULO 5. ESTUDIO DEL MERCADO CHILENO.....	91
5.1 Información general.....	91
5.2 Información del sector del mueble.....	95
5.3 Análisis de la oferta en el mercado chileno.....	96
5.4 Factores de comercialización.....	101
CAPITULO 6. CASO PRÁCTICO: PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR MUEBLES DE MADERA DE MÉXICO A CHILE	104
6.1 Información de la empresa.....	104
6.2 Análisis FODA de la empresa.....	106
6.3 Nuestra fábrica y sus procesos de producción.....	107
6.4 Análisis financiero de la empresa.....	109
6.4 Planteamiento del proyecto.....	114
6.5 Determinación de el precio de exportación.....	118
6.5 Forma de pago.....	119

CONCLUSIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	127
GLOSARIO.....	129

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Son muchas las ventajas que representan las exportaciones tanto para el país en cuestión así como para la empresa exportadora, entre estos está el extender la participación de estos en el mercado, así como mejorar la calidad de sus productos.

En México la mayor parte de las empresas son micro, pequeñas y medianas y la mayoría aunque están en posibilidades de internacionalizarse no se animan a incursionar en el comercio exterior porque esto representaría para ellas una gran inversión de recursos financieros y humanos.

Y es precisamente el objetivo de este trabajo: el de servir de guía a los empresarios, para que ellos mismos sin la necesidad de recurrir a consultores especializados puedan desarrollar un plan de exportación que les asegure el éxito en el exterior.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Desarrollar un plan de negocios para la exportación de muebles de madera a Chile que sirva como guía de consulta a las pequeñas y medianas empresas mexicanas que deseen exportar y que lo hagan con mayor posibilidad de tener éxito.

Objetivos particulares:

1. Conocer el desarrollo histórico y la situación actual del comercio exterior en México.
2. Definir a una empresa y conocer las principales clasificaciones de estas.
3. Realizar un análisis de la industria del mueble en México; sus características, antecedentes, estructura y contribución al desarrollo nacional.
4. Concretar un estudio del mercado destino para las exportaciones en este caso del mercado chileno y conocer sus características socioeconómicas y políticas.

HIPÓTESIS

Hipótesis general:

Si una pequeña o mediana empresa desea tener éxito al exportar debe desarrollar un plan de negocios, ya que este representa la mejor y más conveniente forma de hacerlo.

Hipótesis particulares

1. México es un país muy abierto con respecto al comercio exterior, mientras más conozcamos acerca del desarrollo y la situación actual del comercio de nuestro país con el exterior mejor será nuestra elección del destino para nuestros productos.
2. La cantidad de pequeñas y medianas empresas es por mucho mayor que la cantidad de grandes empresas en nuestro país.
3. Al estudiar las características, antecedentes y comportamiento de la industria mueblera mexicana seremos conscientes de las posibilidades, limitaciones y retos de este sector de cara a la exportación.
4. Una empresa pequeña, sobre todo cuando inicia a exportar, puede aprender de este proceso si enfoca sus productos hacia centro y Sudamérica. Posteriormente puede acceder a otros países más complicados.

INTRODUCCIÓN

La economía mundial ha atravesado por una serie de cambios en los últimos años cuyo objetivo es insertar el mercado nacional en un comercio global.

En México surge la necesidad de aumentar y diversificar las exportaciones para así aumentar las divisas, generar fuentes de empleo y mejorar la balanza comercial.

Los tratados comerciales representan oportunidades de negocio con otros mercados, permitiendo el libre flujo de mercancías y la atracción de inversiones extranjeras, para lograr así el desarrollo social y un mejor nivel de vida.

Actualmente México es el país con el mayor número de tratados de libre comercio en el mundo. Así, es prioridad que el sector exportador mexicano conozca el marco del contexto exterior con el objetivo de identificar las ventajas que se obtienen a través de los diferentes tratados de libre comercio que se han firmado.

Para comprender como funciona el comercio exterior y en particular el proceso de exportación de México, es necesario ubicarlos en el marco de la economía mundial y del comercio internacional, conocer las normas establecidas, y las teorías en que se apoyan las instituciones que fueron creadas para regular las actividades de la comunidad internacional en la materia, así como identificar a los protagonistas que participan y definen con ello las pautas del comportamiento financiero, comercial y económico en el mundo.

Lo anterior obliga a quien desea participar en este mercado, a tener información básica y que a su vez sea clara objetiva y sintetizada de todos los aspectos que deben tomarse en cuenta al pensar en la internacionalización de un producto o servicio; y este es precisamente el objetivo de este trabajo: que los empresarios mexicanos cuenten con un proyecto de exportación que los oriente en la identificación del mercado meta, competidores, transporte, formas de pago, seguros y aranceles que implican al producto, entre otros trámites.

Lo mejor para iniciarse en la exportación son los países latinoamericanos. Y es que cuentan con la misma normatividad que nuestro país en términos generales. El idioma es un factor importante, no están tan alejados, por lo mismo, los costos de transporte son mucho menores. Chile es un país que cuenta con la economía más estable del Cono Sur y básicamente opera con las mismas reglas mexicanas en cuanto a importación y a exportación, es por eso que representa un destino conveniente para hacer negocios internacionales.

DESARROLLO CAPITULAR

El presente trabajo está compuesto de seis capítulos:

En el primer capítulo se incluye una revisión del contexto del comercio exterior de México, empezando por las políticas comerciales desde sus inicios hasta evolucionar a la política actual; se estudian los tratados comerciales de México con otros países; continuando con la definición de los principales conceptos de comercio exterior; se identifican y analizan los principales organismos internacionales que regulan el comercio mundial; y por último se analizan los Términos Internacionales de comercio (INCOTERMS)

En el segundo capítulo se analizan y clasifican a las empresas en México de acuerdo a diferentes factores, además se señala la importancia de las PYMES para el desarrollo de nuestro país.

Dentro del capítulo tres se estudia a la industria del mueble en México, su estructura y características, así como su comportamiento en el mercado exterior.

En el capítulo cuatro se establecen las bases para la elaboración de un plan de negocios para la exportación. Este capítulo hace mención de los aspectos importantes que deben tomarse en cuenta para poder exportar.

El capítulo cinco comprende un estudio socio-económico del mercado chileno, de sus importaciones, su sector mueblero, la oferta y demanda, así como de la competencia existente en tal país.

El presente trabajo concluye con el caso práctico “plan de negocios para la exportación de muebles de madera de México a Chile” en el cual se presenta el contenido esencial de un plan de negocios para una organización empresarial.

CAPITULO 1

CONTEXTO DEL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO

Actualmente vivimos en un mundo globalizado cuyos países y bloques son cada vez más interdependientes. En el contexto actual ya no hay economías autosuficientes, por ello todos los países están obligados a relacionarse unos con otros para conformar una economía global.

Constantemente se están formando bloques económicos y suscribiéndose tratados de libre comercio.

Con la interdependencia de la globalización, lo que pasa en cualquier lugar del mundo afecta al resto de las economías del planeta, es por esto que nuestro país no puede permanecer ajeno a esta tendencia mundial.

El entorno mundial interviene en gran medida en el desarrollo del sector externo de cualquier país. Todas las relaciones comerciales y financieras de un país con el resto del mundo tienen repercusiones en el PIB, en tanto que parte de lo que se produce en un país lo consume el resto del mundo y parte de lo que se consume en el país se produce fuera de él.

Cada país cuenta con una política económica la cual es determinada por el gobierno en turno y consiste básicamente en la estrategia para conducir la economía de un país, para lo cual se emplean diversas medidas en materia comercial, monetaria, financiera y fiscal en los distintos sectores que la conforman.¹

La política de comercio exterior forma parte de la política económica de cualquier país, y se entiende como el conjunto de medidas de carácter fiscal y administrativo, tendientes a controlar, regular y verificar los movimientos de entrada y salida de mercancías y servicios, por lo tanto viene a ser un conjunto de leyes, reglamentos, apoyos, permisos o prohibiciones a que deben ajustarse los artículos de comercio exterior. Desde el punto de vista fiscal es el monto de los impuestos que se aplican a la entrada o salida de mercancías, y a los cuales se les denomina aranceles.

¹ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p71

1.1 Referencia histórica

La época colonial siglos XVI y XVII, se caracteriza por la explotación de la fuerza de trabajo (esclavitud) y saqueo de los recursos naturales. México contribuye al proceso de acumulación de capital en Europa bajo el modelo mercantilista.

El modelo mercantilista consiste en anteponer los intereses del Estado a los del individuo. La clave para obtener riquezas es lograr un superávit en la balanza comercial, promoviendo las exportaciones y restringiendo las importaciones. El saldo comercial favorable se deberá traducir en la acumulación de metales preciosos. Así la acumulación de oro y plata es igual a la riqueza de un país.²

De 1821 a 1867 llega la corriente librecambista. La independencia de México lleva a la constitución de un nuevo Estado-Nación. Inglaterra por su liderazgo en el terreno industrial se afianza como nuestro principal proveedor de manufacturas, maquinaria, armamento, telas y papel; le seguían de cerca como principales socios comerciales Francia y Estados Unidos.

En esta época se expande el capitalismo a escala mundial y ocurre un espectacular crecimiento de la economía de los Estados Unidos, quien se llega a convertir en nuestro principal socio comercial.

La política económica tiende a favorecer a la inversión extranjera y al libre comercio. En esta época se consolida la dependencia externa a través de la inversión extranjera y el intercambio comercial.

A pesar de que hubo un crecimiento de la economía en el Porfiriato, éste se concentró en la minería y en algunos productos agropecuarios de exportación, mientras que la riqueza se concentró en un pequeño grupo social.

Periodo Pos revolucionario.

Todavía prevalecían las ideas librecambistas. En la década de los 20's se reconstruye la estabilidad política del país, las exportaciones petroleras y de otros productos primarios financian el crecimiento significativo de las importaciones de bienes manufacturados de consumo e intermedios.

Con la crisis ocurrida en 1929 se contraen tanto las importaciones como las exportaciones y sólo vuelven a crecer hasta 1934.

² Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p71

Con las reformas del gobierno Cardenista, en tal sexenio se mantiene un saldo positivo en la balanza comercial hasta 1940; y se sientan las bases para un crecimiento económico sostenido basado en la ampliación del mercado interno.

Proteccionismo comercial (1940-1969)

El entorno mundial favorece el surgimiento de políticas proteccionistas que tienen sustento teórico en la corriente mercantilista, motivadas primero por la necesidad de salir de la gran crisis de 1929 y después por el desarrollo y consecuencias de la segunda guerra mundial.

Se inicia el periodo de sustitución de importaciones, complementándose con medidas proteccionistas (como los aranceles elevados, sistemas de cuotas y permisos previos para importar), y programas gubernamentales de fomento al sector industrial como donaciones de terrenos, preferencias y exenciones fiscales temporales. Sumado a esto el país experimento un crecimiento sostenido de la producción agropecuaria.

En este periodo se lograría sustituir exitosamente la importación de bienes de consumo inmediato y duradero, tales como alimentos procesados, herramientas de mano, aparatos domésticos y automóviles; también serían sustituidas con producción nacional las importaciones de algunos bienes intermedios, tales como materias primas industriales, partes y componentes.

El éxito de esta política se manifestó en un saludable crecimiento de la economía y del empleo, así como un inicio de desarrollo urbano industrial.

Debacle del proteccionismo comercial (1970-1982)

El periodo proteccionista ya mostraba signos de agotamiento a finales de los años 60's. El gobierno de Luís Echeverría Álvarez (1970-1976) reconoció la necesidad de una mas equilibrada distribución del ingreso, e inicia una serie de medidas populistas, tales como aumentos salariales por decreto y una mayor participación del gobierno en la actividad productiva, comercial y financiera.

En 1971 el presidente de los Estados Unidos Richard Nixon decide ya no aceptar la convertibilidad del dólar por oro, lo que provoca la devaluación de este con respecto al oro, algunas divisas europeas y el Yen japonés. Como el peso mexicano no modifica su paridad frente al dólar, automáticamente se devalúa frente a esas divisas.

Todo esto provoca un déficit creciente en la balanza comercial que se financia con deuda externa principalmente.

Apertura comercial y globalización económica.

En 1979 entra en vigor la Ley de Acuerdos Comerciales de Estados Unidos de Norteamérica; ella obliga a los países con quienes comercializa a eliminar subsidios a las exportaciones.

Como parte de los compromisos contraídos con el F.M.I. en 1982, el gobierno de Miguel de la Madrid inicio un proceso de apertura comercial en 1983 con la sustitución de permisos previos y licencias para importar por aranceles, además de reducir las tasas de éstos. El impacto empezó a manifestarse con la quiebra de pequeñas y medianas empresas que nos soportaron la agresiva competencia externa, el incremento del desempleo y el freno al crecimiento de los salarios; todo esto provocó un estancamiento económico, inflación y depreciación del tipo de cambio.

Para frenar y revertir el crecimiento de la inflación se convoca al primer Pacto de Solidaridad Económica (PSE) que entro en vigor a finales de 1987. Los resultados del PSE fueron la reducción de la inflación que era de 157% a finales de 1987 a 20% para 1988 y un ligero crecimiento de la economía. Esto alentó al gobierno a insistir en la apertura comercial y en medicas macroeconómicas para profundizar en el modelo neoliberal, con el objetivo de lograr el crecimiento de la economía, manteniendo la estabilidad principalmente de la inflación y del déficit fiscal.

En 1988, la tasa de inflación disminuyó pero la economía no creció, para lograr la recuperación económica era fundamental atraer capital externo y reducir la carga de la deuda, se logró a partir de 1989, sin embargo el PIB se recuperó poco.

Pero la desinflación, se realizó a costa de la desalineación de los precios clave (salarios, precios, tipo de cambio), descenso en la calidad en el nivel de vida de la población y el deterioro del sector externo.

En esa perspectiva, a partir de 1989, se llevaron a cabo algunos ajustes en las políticas para corregir las deficiencias del PSE. Con el PECE (1989), se reforzó el control sobre las finanzas públicas, se ajustaron las cotizaciones rezagadas se elevaron salarios y se reanudó el deslizamiento cambiario.

Como primer paso para avanzar en la profundización de la apertura comercial el gobierno de Salinas negoció un tratado con Estados Unidos para crear entre los dos países un área de libre comercio. Más tarde se incluyó a Canadá, conformando el TLCAN.

Para una mayor apertura, el gobierno Salinista negocia con Chile un Acuerdo de Complementación Económica (ACE) que entraría en vigor en 1992. Para 1995 entran en vigor otros Tratados de Libre Comercio con Bolivia, Costa Rica Colombia y Venezuela.

Como resultado de esta apertura comercial y al no pedir reciprocidad México a sus socios comerciales, hubo un crecimiento enorme en las importaciones provocando que el déficit comercial y de la cuenta corriente de la balanza de pagos llegara a niveles sin precedentes en la historia.

Gran parte de la estrategia financiera de Salinas se apuntalaba en deuda de corto plazo. Ernesto Zedillo su sucesor, incapaz de articular una estrategia de amortiguamiento de los vencimientos de pagarés denominados en dólares, (Tesobonos), precipitó el advenimiento de una de las peores crisis financieras que ha vivido México, conocida como error de diciembre; y en el exterior como Efecto Tequila. Zedillo y Salinas se culparon mutuamente de la crisis. Carlos Salinas, responsabilizó al llamado error de diciembre que fue la táctica de libre flotación de la paridad peso-dólar (la cual había estado controlada en el sexenio de Salinas) en diciembre de 1994, la cual causó una fuga masiva de divisas ante la situación política del país (levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, asesinato de Colosio y otros políticos, etc.).

El precio del dólar incrementó cerca del 100% inmediatamente, causando quiebras de miles de compañías, desempleo y que muchos deudores se vieran impedidos de pagar sus deudas. El gobierno de Zedillo ideó el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, FOBAPROA para apoyar a la banca nacional contra los deudores.

Para el rescate financiero y como parte de los compromisos contraídos con Estados Unidos y con el fondo monetario internacional (FMI), las políticas económicas incluyeron la facturación de las exportaciones de petróleo como aval y la continuación de las medidas de política económica que el gobierno anterior había aplicado.

El gobierno del presidente Zedillo continuó con la política neoliberal que profundizó con la apertura comercial.³

En la actualidad México cuenta con 11 Tratados de Libre comercio que cubre 42 países, siendo así el segundo país con más tratados en el mundo. Además en América Latina México ha firmado Acuerdos de Complementación Económica (ACE) con Argentina, Brasil, Perú, Paraguay, Cuba y Bolivia.

El incremento de los precios del petróleo en el mercado internacional desde 1999 y el crecimiento sostenido de la economía norteamericana durante todo el sexenio Zedillista contribuyeron a que siguieran creciendo las exportaciones y a la entrada de divisas.

Desde 1999 y hasta 2003 México se convierte en el principal exportador en América Latina, aunque las principales exportaciones son de las empresas maquiladoras, las transnacionales automotrices y una que otra grande. El potencial exportador de las

³ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p72-78

pequeñas y medianas empresas (PYMES) no se aprovecha a plenitud por falta de apoyo financiero y técnico.

Actualmente México tiene una economía de libre mercado orientada a las exportaciones. Es la segunda economía más fuerte de América Latina, tan solo después de Brasil y es la cuarta economía de toda América. Según datos del FMI, en 2006 el Producto Interno Bruto, medido en paridad de poder adquisitivo superior al billón de dólares, convirtió a la economía mexicana en la duodécima más grande del mundo. Además, se ha establecido como un país de renta media alta, con el Ingreso Nacional Bruto *per cápita* más alto de Latinoamérica, medido en tasas de cambio del mercado. México es el único país de Latinoamérica que es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

1.2 Tratados de Libre Comercio firmados por México

En el marco del comercio internacional, desde 1983 México ha optado por la apertura comercial como parte de su política económica, llegando a convertirse en uno de los países mayor número de tratados y acuerdos comerciales en el mundo.

En el ámbito comercial, nuestro país se ha basado en la apertura al comercio exterior para ampliar nuestros espacios comerciales y elevar su participación en el comercio internacional.

Siendo una economía orientada a las exportaciones, más del 90% del comercio mexicano se encuentra regulado en Tratados de Libre Comercio (TLC) con más de 40 países, incluyendo a la Unión Europea, Japón, Israel y varios países de América Central y América del Sur.

La finalidad de firmar un Tratado de Libre Comercio entre dos o más países es crear una zona libre de restricciones arancelarias y de barreras no arancelarias y con esto ampliar el tamaño del mercado de cada país involucrado.

Los tratados incluyen una serie de previsiones y reglas, entre las más importantes están:

1. Periodo de desgravación arancelaria. Donde los socios firmantes especifican que productos no pagarán aranceles para su importación y en qué plazo ocurrirá esto.
2. Regla de origen. Es el criterio general o específico pactado expresamente en un TLC para definir cuándo un bien deberá considerarse como originario y cuándo no. Esto es para evitar triangulaciones comerciales con países que puedan beneficiarse del tratado y que no sean socios del mismo.

3. Productos especiales. Algunos productos que por la importancia estratégica que tienen para alguno o algunos de los socios firmantes, reciben un trato especial que generalmente se expresa con un periodo de desgravación más prolongado y/o reglas de origen diferentes.
4. Servicios. El propósito es defender los derechos de los creadores de nuevas tecnologías, de los intelectuales y de los artistas.
5. Compras del sector público. Con la finalidad de evitar de que el gobierno de cada país le dé preferencia a sus proveedores locales sobre el resto de los socios comerciales.
6. Salvaguardas. Son medidas excepcionales de protección que utiliza un país para proteger temporalmente determinadas industrias nacionales que se encuentran dañadas o que se enfrentan a una amenaza de daño grave.
7. Solución de controversias. Es la parte de los tratados en donde se suscribe qué instancias y cómo participan en la solución de conflictos que se puedan suscitar en la interpretación y aplicación de tales tratados.⁴

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

El TLC más destacado es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En 2006 el comercio de México con sus socios norteamericanos representaba cerca del 90% de sus exportaciones y el 55% de sus importaciones.

Entró en vigor en 1994 y se firma con el objetivo de crear un área de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos de América y México, y liberalizar de manera gradual y coordinada el comercio de bienes y servicios, así como los movimientos de capital. El TLCAN se firmó bajo los siguientes objetivos:

- Eliminar las barreras al Comercio.
- Promover condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proteger adecuadamente los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del tratado y solucionar controversias.

⁴ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p80,81

- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Con la entrada en vigor de este tratado, a partir del primero de enero de 1994 quedaron libres de arancel el 79% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos y Canadá. En 1998 se eliminó otro 12.5% adicional y 6.3% en el año 2003, y a partir de 2008 están exentas de arancel la totalidad de las exportaciones negociadas de México a ese mercado.

La eliminación de aranceles para la mayoría de las exportaciones mexicanas representa una gran oportunidad para que los exportadores mexicanos negocien con estos países.

En el TLCAN, así como en todos los tratados y acuerdos comerciales negociados por México, se establece el principio de trato nacional, el cual establece que los bienes que un país miembro importe de otro no serán objeto de discriminación y recibirán un trato igual al de los producidos en el país local.

En la negociación del TLCAN se buscó asegurar a la empresa mexicana un periodo suficiente para que realizara ajustes a su planta industrial, limitando el acceso masivo de productos extranjeros mediante plazos de desgravación graduales.

TLC de los tres (Colombia, México y Venezuela)

El G-3 o Tratado del Grupo de los Tres como fue conocido entro en vigor en 1995 con el objetivo de integrar una zona de libre comercio que se alcanzara en un periodo de diez años. Los acuerdos del grupo incluyen normativas sobre inversiones para facilitar el flujo de capitales.

En el caso específico de Venezuela, se acordó excluir temporalmente de dicho esquema el comercio de los textiles.

Para el año 2005, Venezuela y Colombia permitieron el acceso libre de arancel a 75% y 73% de los productos mexicanos a esos mercados, respectivamente. En el año 2010 se añadiría 22% y 26 %. De esta manera, solo 3% y 1% de las exportaciones a esos países quedarían excluidos del trato preferencial.

En materia agrícola se acordó un programa general de desgravación de 10 años, el cual incluye una lista de excepciones temporales de cada país que se revisa anualmente.

Era significativa también la importancia que tenía el intercambio de servicios entre los miembros del grupo. El impulso de la revolución tecnológica dentro del grupo aumentaría el intercambio de servicios en las aéreas de telecomunicaciones, transporte, consultoría, turismo, finanzas e ingeniería.

A partir del 19 de Noviembre de 2006 en el TLC del G-3 participan sólo México y Colombia.

El presidente de Venezuela Hugo Chávez anuncio el retiro de su país del G-3, en lo que dijo era una medida para salvaguardar los intereses nacionales y apoyar el ingreso de Venezuela al Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Chávez puntualizó que la nueva orientación de Venezuela y otros países en materia de integración está sustentada en complementación, cooperación y solidaridad, más que en competencia, así como en el respeto de la soberanía de las naciones.⁵

Tratado de Libre Comercio con Costa Rica

Este fue el primer Tratado de Libre Comercio entre México y un país centroamericano. Con este acuerdo se eliminaron todos los aranceles para las exportaciones mexicanas no agrícolas hacia Costa Rica; además, se establecieron normas que aseguraran el trato nacional a los bienes y servicios de ambos países y se fijaron mecanismos para la efectiva eliminación de barreras no arancelarias. Desde que entró en vigor ha arrojado resultados significativos: entre 1995 y 2007, el comercio entre México y Costa Rica se ha incrementado en más de 600 por ciento, alcanzando un total de más de 400 millones de dólares.

Tratado de Libre Comercio México Unión Europea (TLCUE)

La Unión Europea está conformada por 27 países y estos son: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Rumania y Suecia.

La Unión Europea constituye el segundo socio comercial y la segunda fuente de inversión extranjera directa en México.

El 1º de Julio de 2000 entró en vigor este tratado como parte de la estrategia comercial de México teniendo como objetivos:

- Garantizar el acceso preferencial y seguro de nuestros productos al mercado más grande del mundo.
- Diversificar las relaciones económicas, para el destino de nuestras exportaciones y como fuentes de insumos para nuestras empresas.

⁵ Notimex, El Universal.com.mx, martes 23 de mayo de 2006.

- Generar mayores flujos de inversión extranjera directa y alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y europeas, para promover la transferencia de tecnología.
- Fortalecer nuestra presencia en el exterior y nuestra posición como centro estratégico de negocios.

Este tratado proporcionó un trato asimétrico favorable para México con el que la mayoría de las exportaciones mexicanas están desgravadas desde Enero de 2003, mientras que las europeas en 2008.

Tratado de Libre Comercio con Chile

En Septiembre de 1991 México y Chile firmaron un Acuerdo de Complementación Económica (ACE#17) que entro en vigor el 1º de Enero de 1992 teniendo como objetivo intensificar las relaciones comerciales y económicas mediante la eliminación total de gravámenes a las importaciones originarias de las partes, aumentar y diversificar el comercio, así como estimular las inversiones encaminadas al aprovechamiento de los mercados y de la capacidad competitiva de México y Chile en las corrientes de intercambio mundial.

Dada la dinámica comercial entre México y Chile, el ACE#17 se consolidó en un Tratado de Libre Comercio, el cual entro en vigor en agosto de 1999. El nuevo TLC entre México y Chile profundiza las disciplinas ya contenidas en el ACE, como son las reglas de origen, normas técnicas, medidas de salvaguarda, tributación, inversión, solución de controversias, compras gubernamentales y disposiciones institucionales. Asimismo, incorpora nuevas disciplinas, entre las que destacan medidas sanitarias y fitosanitarias, procedimientos aduaneros, medidas relativas a la normalización, comercio fronterizo de servicios, transporte aéreo, telecomunicaciones, entrada temporal de hombres de negocios, política en materia de competencia, monopolio y empresas del estado y propiedad intelectual.

El mercado chileno ha representado importantes oportunidades para productos mexicanos como automóviles y equipo de transporte, equipo de cómputo, receptores de televisores, cloruro de vinilo, cables para bujías, chasis de vehículos y productos laminados de acero entre otros.

Tratado de Libre Comercio con Israel

Continuando con el esfuerzo por ampliar los lazos comerciales con otros continentes entra en vigor el 1º de julio de 2000 el Tratado de Libre Comercio México-Israel (TLCIM). Este Tratado abarca la negociación del 99% de los productos comerciados por ambas

naciones, obteniéndose reducciones de aranceles en productos agrícolas e industriales. Se acordó la total eliminación de aranceles para 2005.

Respecto a los productos industriales mexicanos de exportación, se les fijaron diferentes plazos de desgravación e incluyen: automóviles, camiones y autobuses; acero; ciertos químicos, fibras sintéticas y medicamentos, jabones, cerámica; radios, televisores y algunos accesorios. Otros productos que están beneficiados con libre acceso desde el 2003 son: artículos de vidrio para cocina; muebles de madera; zapatos; velas y cirios; motores diesel y de émbolo.⁶

Gracias a este acuerdo, México ha incrementado su participación en el mercado israelí. En 2007, el comercio bilateral entre México e Israel alcanzó los 571 millones de dólares.

Tratado de Libre Comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (Noruega, Islandia, Suiza y Liechtenstein)

Este acuerdo fue negociado sobre la base del TLCUEM; su entrada en vigor ha convertido a México en el único país latinoamericano que cuenta con acuerdos de libre comercio con las principales economías del mundo. En el marco de este acuerdo, México negoció la apertura total para el 100 por ciento de sus exportaciones de productos industriales. En 2007, el comercio total entre México y la Asociación Europea de Libre Comercio ascendió a mil 800 millones de dólares.

Tratado de Libre Comercio con el Triángulo del Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras)

Desde la entrada en vigor de este acuerdo, México ha incrementado considerablemente sus exportaciones hacia Centro América. Más de la mitad de las exportaciones de México al Triángulo del Norte están libres de arancel desde la implementación de este acuerdo.

En 2007, el comercio total entre México y el Triángulo del Norte alcanzó 2 mil 750 millones de dólares.

Tratado de Libre Comercio con Uruguay

Este acuerdo ha permitido a México incrementar su participación en la región económica del Mercosur. En 2007 el comercio entre México y Uruguay fue de 422 millones de dólares.

⁶ <http://revistas.bancomext.gob.mx/e-learning/nuevo/curso4/contenido4/4-05f.htm>

Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre México y Japón

Acuerdo gracias al cual, el comercio bilateral entre México y Japón ha crecido 26 por ciento, para alcanzar 18 mil 200 millones de dólares en 2007.

1.3 Conceptos de comercio exterior

Globalización.

El concepto de globalización económica se refiere a “la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país o región donde se localicen”⁷

Globalización económica se refiere a un incremento de la internacionalización de los procesos productivos y de capital. La globalización económica implica:

- Formación de mercados globales.
- Integración de cadenas productivas internacionales.
- La expansión del capitalismo en todas sus formas.
- La internacionalización del capital.
- La internacionalización de las empresas y todas sus actividades productivas.

Al moverse las empresas en el ámbito internacional, se ha generado un flujo de factores productivos en todo el mundo que retroalimenta al propio proceso globalizador.

Entre los efectos más importantes de la globalización se encuentran: la estandarización de productos y servicios, es decir que tienen poca o nula variación entre los distintos países donde se distribuyen; la reducción de barreras arancelarias; y las economías de escalas.

Los medios de comunicación masiva, en especial la radio y la televisión han contribuido a homogenizar los gustos, costumbres y hábitos del consumidor internacional y han ampliado significativamente el mercado.

La globalización es un proceso que contempla varias etapas y niveles, desde acuerdos de preferencias arancelarias, pasando por uniones aduaneras o arancelarias, zonas de libre

⁷ Lerma Kirchner Alejandro. Comercio y Mercadotecnia internacional: Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial, tercera edición, CENGAGE Learning, México 2008, p10.

comercio, hasta el mercado común y la comunidad regional y globalizada en aspectos económicos y sociales.

La globalización presenta tanto oportunidades como peligros y situaciones que de acuerdo con la situación específica de cada sociedad, pueden ser benéficas o perniciosas.

Entre las ventajas de la globalización están:

1. Obtención de economías de escala en producción y distribución, resultado del considerable incremento de los mercados meta y el gran potencial productivo producido por el desarrollo tecnológico
2. Mejora del nivel económico de vida, consecuencia de precios más bajos, y una vasta y variada disponibilidad de productos.
3. Acceso más fácil y rápido a nuevas tecnologías para actualizar la planta productiva y así satisfacer las necesidades de la sociedad en el mundo globalizado.

Respecto a los riesgos están:

1. Mayor variabilidad de la empresa por la aparición de más competencia.
2. Disminución de los niveles de fidelidad de los consumidores hacia marcas y productos.
3. Menores márgenes de utilidad unitaria por el mayor número de oferentes en el mercado.
4. Necesidad constante de actualización en el diseño de producto, tecnología de producción y mecanismos de comercialización, por el acelerado proceso de obsolescencia que presentan.

Y los siguientes aspectos pueden ser positivos o negativos de acuerdo con la habilidad que cada país tenga para manejarlos, y en su caso aprovecharlos.

1. Especialización en la producción de un número reducido de productos, para los cuales se cuenta con ventajas comparativas y competitivas.
2. Mayor y más rápido movimiento de capitales, mercancías y personas.
3. Incremento o disminución de fuentes de trabajo por regiones y países como resultado del movimiento internacional de capitales, tecnología y de los medios de producción.

4. Migración poblacional hacia los sectores y localidades oferentes del empleo.

Ventajas comparativas y competitivas.

En el comercio exterior existen ciertas ventajas que orientan el esfuerzo del ser humano hacia diferentes y específicos sectores. Estas ventajas pueden ser comparativas o competitivas.

Las ventajas comparativas dependen de la disponibilidad o carencia de recursos naturales en diferentes regiones y países. La dotación desigual de estos recursos condiciona en parte los costos relativos, la eficiencia y la productividad para la obtención de determinados satisfactores en cada región.

El ser humano ha sido capaz de generar ventajas regionales a las que ha llamado ventajas competitivas, las cuales están determinadas por el desarrollo de la tecnología producido por el trabajo y el intelecto humano.

Tanto las ventajas comparativas como las competitivas inciden en la inclinación de las empresas hacia sectores específicos y así producir en los lugares más propicios o a elegir que bienes pueden producir con mayor facilidad para generar mayores ganancias.

Competitividad en el comercio internacional

La competitividad en términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes, cuando al confrontarse con productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor.

Los factores de éxito presentes en los países altamente exportadores son:

- La dotación de recursos naturales, que comprende tanto materias primas, como la localización geoeconómica y la variedad climática, así como la población capaz, diligente, motivada, etc.
- La infraestructura, comprende factores físicos donde predominan, el transporte, los puertos y las aduanas, así como procedimientos e instituciones, necesarios para agilizar el movimiento de las mercancías.
- La educación de excelencia que es un factor fundamental para el desarrollo de un país. Esta eleva el potencial de los recursos naturales de un país. El desarrollo tecnológico es el resultado de la existencia de un sistema educativo y de investigación en el ámbito de la excelencia.

Con estos elementos, se puede lograr altas tasas de crecimiento, mejora continua de las condiciones de vida y niveles estables de precios y tipo de cambio.

Mercadotecnia internacional.

Se define como el “conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países para satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes y/o consumidores, al tiempo que permiten a los oferentes lograr sus propósitos respecto a ingresos, ganancias, servicios, ayuda o proselitismo que son motivo de su acción y su existencia”⁸.

Los elementos que intervienen en la aplicación de la mercadotecnia internacional son:

1. **Producto.** El bien o servicio que se comercializa o que se desea comercializar en el mercado exterior. Se deben identificar aquellos bienes o servicios que puedan ser necesitados en el mercado meta, además que presenten una ventaja competitiva significativa con respecto a otras opciones que puedan tener los consumidores.

En la selección del producto a exportar es necesario considerar si el producto puede entrar en el mercado meta, es decir que haya ausencia de barreras arancelarias o no arancelarias que sean infranqueables.

Es importante realizar una evaluación de las ventajas y desventajas actuales del producto y determinar si es conveniente o necesario hacer algunos cambios en el mismo para lograr un mayor grado de aceptación por parte de los posibles compradores.

2. **Plaza.** La plaza internacional es la que se presenta cuando el oferente comercializa sus bienes y servicios en el extranjero, en uno o varios países, a través de los procesos de exportación – importación y/o alianzas estratégicas o empresas subsidiadas en el exterior.

En la comercialización en el extranjero se presentan una serie de factores que pueden hacer más complejo el proceso de introducción y crecimiento de los mercados, como son los aranceles, la normatividad diferente en cada país, las diferencias de gustos y costumbres de los compradores y consumidores, canales de distribución, etc.

3. **Precio.** La obtención de utilidades a corto y mediano plazo se ve impactada directamente por la política de precios que establezca la empresa.

Precio de exportación es aquel que acuerda el exportador e importador y que normalmente resulta de la agregación del costo del producto más el margen de utilidad y

⁸ Lerma Kirchner Alejandro. Comercio y Mercadotecnia internacional, Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial, CENGAGE Learning, tercera edición, México 2008, p2.

la serie de costos, gastos e impuestos correspondientes al proceso de exportación – importación.

4. **Promoción.** Es el conjunto de actividades o procesos destinados a estimular al comprador potencial (distribuidores, clientes industriales y consumidores) a la adquisición de bienes, servicios, ideas, valores y estilos de vida.

Balanza de Pagos

La balanza de pagos es el instrumento que nos permite analizar y medir el comportamiento del sector externo de un país.

Para el análisis de la balanza de pagos es necesario conocer los sectores económicos:

- Sector Primario: Agricultura, ganadería, caza y pesca.
- Sector Secundario: Industria de la transformación, nacional y extranjera.
- Sector Terciario: Hoteles, servicios médicos, educación, diversión, etc.
- Sector comercial interno: Dedicado a vender bienes producidos por la industria o la agricultura.
- Sector externo: Es el encargado de registrar el valor monetario de todas las exportaciones, importaciones y pagos de servicios al exterior.

“La balanza de pagos es un documento donde se registran las transacciones económicas de un país con el exterior, representadas por compras y ventas de mercancías, movimientos de capital y transferencia de tecnología. El periodo que generalmente comprende es de un año”.⁹

El análisis de los datos de la balanza de pagos les sirve a los gobiernos de los países para estructurar toda una serie de lineamientos en materia de política económica respecto al exterior, estableciendo así estrategias proteccionistas o librecambistas. Mediante el implemento de aranceles, cuotas y otro tipo de controles como apoyo a las exportaciones, conquista y diversificación de mercados.

En términos contables la balanza de pagos sigue los principios generales de la contabilidad y se podría comparar con el balance general de una empresa sólo que esta al nivel de un país. El saldo positivo o negativo de la balanza de pagos representa ingresos o egresos que repercuten en el PIB. La balanza de pagos puede presentar un

⁹ Zorrilla Arena, Santiago y Méndez Morales José Silvestre. Diccionario de Economía, editorial Limusa, México 2002, p.13

superávit cuando los ingresos son mayores que los egresos, un déficit cuando los ingresos son menores que los egresos y un equilibrio cuando los ingresos y egresos son iguales.

Cuando un país presenta déficit en su balanza de pagos, las medidas a las que generalmente recurre para equilibrar su balanza de pagos son la devaluación de su moneda, el endeudamiento externo, uso de sus reservas o incremento de las exportaciones de mercancías y servicios.

En nuestro país la balanza de pagos está integrada por cuatro conceptos:

1. Cuenta corriente
2. Cuenta de capital
3. Errores y omisiones
4. Variación de la reserva monetaria del Banco de México.

Cuenta Corriente

Está integrada por todas las transacciones que representan compras o ventas de mercancías y servicios al exterior; es decir ingresos o egresos por compraventa de mercancías y servicios.¹⁰

Al comparar el saldo del valor de las exportaciones de mercancía contra el valor de las importaciones, al saldo positivo o negativo se le llama balance comercial. Si a las exportaciones de mercancías se le suman ingresos por servicios y se restan el importe de las importaciones y servicios, obtenemos la cuenta corriente.

En este rubro de la balanza se tienen ingresos y egresos, los cuales obtener por:

Ingresos: este rubro será siempre de signo positivo, puesto que implica la venta de productos mexicanos realizados en el exterior, o algún servicio como turismo, braceos, maquilas o por ventas de productos realizados en la frontera.

Egresos: se computa el valor de la compra de las mercancías realizadas por nacionales en el exterior, que pueden ser tanto materias primas como productos intermedios, manufacturados o de capital, los cuales pueden ser esenciales y útiles al desarrollo de nuestra economía o nocivos para el país, su signo siempre será negativo, pues implica salidas de recursos al exterior.

¹⁰ Méndez Morales, José Silvestre. Problemas Económicos de México, 5ª edición, Mc. Graw Hill, México 2002, p322

Cuenta de Capital

Aquí se registra la entrada y salida de divisas del país por conceptos relacionados con inversiones y préstamos, así como las ganancias e intereses que se generan. Sin embargo como se trata de capitales externos, una entrada de capital por préstamos o inversiones generará en el largo plazo la salida de ese capital más una ganancia o interés, a su vez una salida de capital por préstamos o inversiones provocará en el largo plazo el regreso del capital más las ganancias e intereses ganados.¹¹

Los principales motivos por los que ingresan o egresan divisas son: por préstamos del extranjero a nuestro país y viceversa (deuda externa); por pagos o amortizaciones de tales préstamos; inversión extranjera directa (productiva) en México e inversión mexicana directa en el extranjero; y por inversión extranjera de cartera (especulativa) en México e inversión mexicana de cartera en el extranjero.

La cuenta de capital en la balanza de pagos presenta dos secciones que se agrupan en:

- Pasivos. Donde se registran con signo positivo los préstamos y la inversión que del extranjero llega al país y con signo negativo los pagos o amortizaciones de préstamos cuyos plazos se han vencido, así como las salidas de inversión extranjera.
- Activos. Donde se registra con signo positivo el capital que esta disponible para México en bancos extranjeros, y el pago de préstamos concedidos por el país al extranjero cuyo plazo ha vencido y con signo negativo la salida de capital con motivo de pagos por garantía de deuda externa.

Errores y Omisiones

La balanza de pagos siempre debe estar saldada, razón por la cual existe una partida de ajuste en la que se incluyen una serie de renglones invisibles que son muy difíciles de captar por vías normales y que pueden consistir en errores numéricos, muy normales cuando se trabaja con grandes cantidades, así como entradas o salidas de capitales por concepto de compras no registradas, las que constituyen omisiones y que son principalmente el contrabando que es la entrada ilegal de mercancías al país sin pagar los derechos e impuestos respectivos, en esta partida de errores y omisiones, las salidas de capital no registradas son mejor conocidas como fugas de capital.

Variación de la reserva monetaria del Banco de México

Es el resultado final de toda la cuenta externa, significará el aumento o la reducción de nuestras reservas, y sirve como instrumento para medir la manera en que el país hizo

¹¹ Méndez Morales, José Silvestre. Problemas Económicos de México, 5ª edición Mc. Graw Hill, México 2002, p323

frente a sus compromisos con el exterior durante el ejercicio anual. A su vez los niveles de reserva sirven como avales para sostener la paridad cambiaria del peso mexicano dentro de los mercados de dinero y capitales.

Ejemplo de una balanza comercial:

México Balanza de Pagos 2008 - 2009
(millones de dólares)

Concepto	2008		2009			
	Total	Total	I	II	III	IV
Cuenta corriente	-8,586.6	-8,712.2	-1,699.0	-633.7	-1,817.7	-4,561.8
Ingresos	195,045.8	223,380.4	51,421.1	56,230.1	56,842.4	58,886.8
Exportaciones de mercancías*	164,766.4	188,626.5	43,219.8	47,354.3	48,042.1	50,010.3
Servicios no factoriales	12,628.3	13,998.4	3,711.3	3,309.9	3,299.9	3,677.3
Servicios factoriales	3,755.8	3,631.9	995.1	932.5	854.0	850.3
Transferencias	13,895.3	17,123.6	3,494.9	4,633.4	4,646.4	4,348.9
Egresos	203,632.4	232,092.6	53,120.3	56,863.8	58,660.0	63,448.5
Importación de mercancías*	170,545.8	197,156.4	43,717.6	48,508.0	50,013.2	54,917.6
Servicios no factoriales	17,133.7	18,562.0	4,202.4	4,541.1	4,620.1	5,198.4
Servicios factoriales	15,915.8	16,294.1	5,200.2	3,796.1	4,021.3	3,276.5
Transferencias	37.1	80.1	0.1	18.6	5.4	56.0
Balanza Comercial	-5,779.4	-8,530.0	-497.8	-1,153.7	-1,971.2	-4,907.3
Balanza de Servicios	-16,665.3	-17,225.9	-4,696.1	-4,094.9	-4,487.5	-3,947.4
Balanza de Servicios no Factoriales	-4,505.3	-4,563.5	-491.0	-1,231.2	-1,320.2	-1,521.1
Balanza de Servicios Factoriales	-12,160.0	-12,662.3	-4,205.0	-2,863.7	-3,167.3	-2,426.3
Cuenta de Capital	18,043.7	13,691.7	4,835.8	658.6	483.8	7,713.5
Pasivos	11,110.2	18,279.1	7,887.7	-545.8	6,662.2	4,275.0
Por préstamos y depósitos	-4,126.4	-5,888.0	-3,208.2	-1,089.7	249.2	-1,839.3
Inversión extranjera total	15,236.6	24,167.1	11,095.9	543.9	6,413.0	6,114.3
Directa**	11,372.7	16,601.8	8,050.6	3,175.1	2,497.8	2,878.3
De cartera	3,863.9	7,565.3	3,045.3	-2,631.2	3,915.2	3,236.0
Activos	6,933.5	-4,587.7	-3,052.0	1,204.3	-6,178.4	3,438.4
Errores y omisiones	-19.4	-921.2	-1,523.8	59.1	-182.7	726.2
Ajustes por valoración	-13.2	-3.2	-1.5	5.3	-3.5	-3.5
Variación de la reserva internacional neta	9,450.9	4,061.4	1,614.4	78.7	-1,513.1	3,881.4
Reservas internacionales netas	57,434.9	61,496.3	59,049.3	59,128.0	57,614.9	61,496.3

1.4 Normatividad y aspectos generales del comercio exterior en México

Los actos de comercio, cualquiera que sea su alcance y contenido, requieren de una regulación jurídica, para que estos puedan tener certeza, confiabilidad, reiteración y permanencia entre las partes y entre las naciones. Es por ello que los diferentes gobiernos se han preocupado por dotar a los actos de comercio de las normas necesarias para que, por una parte, el comercio exterior de un estado determinado se transforme en factor de progreso y desarrollo de sus intereses, y por la otra queden garantizados los derechos y las obligaciones de las partes que intervienen en la celebración de dichos tratos, los cuales se llevan a cabo a través de un acuerdo de voluntades regulados por las normas jurídicas.

Para comprender en toda su dimensión la problemática jurídica que implica la importación y exportación de mercancías en la República Mexicana, resulta indispensable analizar de una manera armonizada todo el conjunto de normas y principios que rigen o regulan directa o indirectamente esta actividad. En nuestro país estas normas se encuentran contenidas en el Código Fiscal de la Federación, en la Legislación Aduanera, la Ley de Comercio Exterior, así como en otras leyes y ordenamientos aplicables, tomando en consideración a los tratados de comercio internacional que nuestro país ha celebrado.

La fuente primaria de nuestro derecho económico en materia de comercio exterior, la encontramos en el artículo 131 constitucional, el cual establece:

“Es facultad privativa de la federación gravar las mercancías que se importen o exporten, o que poseen de tránsito por el territorio nacional, así como reglamentar en todo tiempo y aún prohibir, por motivos de seguridad o de policía, la circulación en el interior de la República de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia; pero sin que la Federación pueda establecer ni dictar en el Distrito Federal, los impuestos y leyes que expresan las fracciones VI y VII del artículo 117. El ejecutivo, podrá ser facultado por el Congreso de la Unión para aumentar, disminuir o suprimir las cuotas de las tarifas de exportación e importación expedidas por el propio Congreso, y para crear otras, así como para restringir y para prohibir las importaciones, las exportaciones y el tránsito de productos, artículos y efectos, cuando lo estime urgente, a fin de regular el comercio exterior, la economía del país, la estabilidad de la producción nacional, o de realizar cualquier otro propósito en beneficio del país. El propio Ejecutivo, al enviar al Congreso el presupuesto Fiscal de cada año, someterá a su aprobación el uso que hubiese hecho de la facultad concedida”.¹²

Ley de Comercio Exterior

La facultad que otorga la Constitución al ejecutivo federal mediante el artículo 131, de regular el comercio exterior del país, es reglamentado por la Ley de Comercio Exterior.

¹² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, editorial SISTA, 41ª Edición, México 2008

Esta Ley tiene como objetivo: Regular y promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país para integrarlo adecuadamente en el contexto internacional.¹³

Esta Ley hace énfasis en la regulación de prácticas desleales de comercio exterior. En el título V se definen los casos de “dumping” como importaciones en condiciones de discriminación de precios, así como la forma en que los productores nacionales están en condiciones de activar su defensa, frente a la competencia desleal que esto significa al internarse mercancías con precios artificialmente bajos.

Ley Aduanera

Esta ley establece las disposiciones normativas que regulan el despacho aduanero, quiénes son los personajes y las instancias facultadas para participar en él, así como los documentos, tramites y condiciones en que se deben realizar las importaciones y exportaciones. También establece los criterios para determinar el valor en aduana de las mercancías, ésta es la base más frecuente para calcular el pago de aranceles de las mismas.

Entre los aspectos relevantes que establece esta ley están:

- Los importadores deben presentar, por medio de su agente o apoderado aduanal el pedimento aduanero en las formas oficiales autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, acompañado de la factura comercial, el conocimiento de embarque o guía aérea, los certificados y autorizaciones correspondientes, así como de la manifestación de valor en aduanas.
- Los exportadores deben adjuntar al pedimento de exportación, la factura comercial y certificaciones o requisitos según el tipo de producto a exportar, todo ello se presentará por el agente o apoderado aduanal que se designe.
- Un aspecto importante de esta Ley, son los impuestos al comercio exterior, su base gravable y los distintos regímenes aduaneros que se establecen para apoyar al comercio exterior.¹⁴

¹³ Witker, Jorge y Jaramillo, Gerardo. Régimen Jurídico del Comercio Exterior de México, del GATT al Tratado Trilateral de Libre Comercio, UNAM, p18

¹⁴ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p109

Ley del Impuesto General de Importación y exportación.

Esta Ley tiene por objetivo clasificar las mercancías y determinar el impuesto al comercio exterior. Está conformada por dos artículos:

Artículo 1 Tarifas de los impuestos generales de importación y exportación. Este apartado contiene la nomenclatura acorde con el Código del Sistema Armonizado, es decir, mediante la nomenclatura, la descripción de la nomenclatura, las unidades de medida para cada código y las columnas impositivas tanto a la importación como a la exportación. La nomenclatura es la codificación internacionalmente aceptada de las mercancías según su origen, composición física y función que desempeñan para su clasificación y el pago de las contribuciones correspondientes ya sea para importar o exportar. El código numérico que se les asigna se conforma de seis u ocho dígitos.

Artículo 2 Reglas generales y complementarias. Estas se refieren a una serie de normas jurídicas que establecen los principios generales que rigen el sistema de clasificación de las mercancías para garantizar la correcta y uniforme aplicación del sistema armonizado de designación y codificación de las mercancías. Dichas reglas son solo aplicables para nuestro país y complementan las reglas generales en la tarifa respectiva.

Existen otras leyes que no fueron creadas expresamente para regular el comercio exterior, pero que sin embargo en algún punto se relacionan con este mismo, estas leyes son:

- Ley Federal sobre Metodología y Normalización, se refiere a la Norma Oficial Mexicana (NOM) que deben cumplir ciertos productos que sean introducidos al país o que se produzcan en el mismo.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, Se refiere a las disposiciones normativas para proteger el ambiente del país.
- Ley General de Salud, contiene las disposiciones normativas para proteger la salud de los mexicanos.
- Ley Federal de Sanidad Vegetal, define las normas que protegen al reino vegetal del país.
- Ley Federal de Sanidad Animal, establece las normas que protegen al reino animal que habita en el país.
- Ley Federal de Derechos, establece los términos en los que se protege la propiedad industrial e intelectual.
- Ley del IVA, determina el gravamen al consumo de mercancías en el país.

- Ley del Impuesto Especial sobre Productos y Servicios, establece los gravámenes al consumo de bebidas alcohólicas y tabacos, entre otros.
- Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior, determina algunas disposiciones impositivas a la importación y exportación.
- Reglamento de la Ley Aduanera, complementa las disposiciones de la Ley Aduanera.
- Reglamento de la Ley de Comercio Exterior, complementa las disposiciones de la Ley de Comercio Exterior.¹⁵

Regulaciones arancelarias y no arancelarias.

La competencia en el comercio internacional está limitada por la política de comercio exterior que cada país adopta, en la práctica ningún país es absolutamente proteccionista, ni absolutamente librecambista.

Regulación arancelaria.

El arancel es un gravamen que se impone sobre un bien cuando este cruza las fronteras nacionales y es utilizado como principal instrumento de política comercial en el mundo.

Existe tanto arancel para la importación como para exportación, pero el más usual y común es el arancel para importación, ya que el arancel para exportación solo se establece en países para quienes sus exportadores de materia prima representan una fuente importante de sus recursos fiscales, o que pretendan asegurar el abasto interno de determinados productos.

Se considera que un arancel es proteccionista cuando este representa más del veinte por ciento del precio del bien o servicio importado.

Modalidades del arancel

México y la mayoría de los países de la Organización Mundial de Comercio (OMC) utilizan:

- Ad valorem. Se expresa en términos porcentuales y se aplica sobre el valor en aduana de la mercancía.

¹⁵ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p110,111

- Específico. Se expresa en términos monetarios por unidad de medida del bien, por ejemplo, \$1500.00 por cabeza de ganado.
- Mixto. Combinación del arancel Ad valorem y el específico.

En México estos aranceles podrán adoptar las siguientes modalidades:

- Arancel cupo. Cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías exportadas o importadas y a una tasa diferente a las exportaciones o importaciones de esas mercancías que excedan dicho monto.
- Arancel estacional. Cuando se establezcan niveles arancelarios distintos para diferentes periodos del año.
- Los demás que señale el ejecutivo federal.¹⁶

Cada país puede otorgar diversos tratamientos arancelarios dependiendo del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas; así sus tarifas aduaneras pueden clasificarse en tres niveles.

1. General. Se aplica a todos los países miembros de la OMC a quienes se les otorga el trato de nación más favorecida.
2. Preferencial. Se aplica a productos que provienen de países con quienes tienen algún acuerdo comercial para otorgarse recíprocamente un trato arancelario preferencial.
3. Diferencial. Este es superior a los dos anteriores y se aplica a las mercancías de los países no miembros de la OMC o a las de los países con los que no se tiene ningún acuerdo firmado. También aquí se ubican las “Cuotas Compensatorias” que son impuestos adicionales a la importación y se han establecido para sancionar a los países que recurren a prácticas desleales de comercio.

La aplicación del arancel se hace después de que se haya identificado la mercancía con base en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SADCM), el cual ha sido adoptado internacionalmente.

Tal sistema permite identificar las mercancías utilizando un código numérico y consta de 21 secciones (no intervienen en la codificación), 96 capítulos (primeros dos dígitos), 1241 partidas (siguientes dos dígitos). Todas, excepto 311 de las partidas, están subdivididas en dos o más subpartidas de un guion, las cuales, donde es necesario, se subdividen a su vez en dos o más subpartidas de dos guiones que se identifican con una clave de seis

¹⁶ Guía Básica del Exportador, México, Bacomext, 10ª edición, p77

cifras. A partir del cuarto par de números, cada país clasifica los productos de forma singular, de acuerdo con el interés comercial o estadístico que tenga en ciertos productos que desea subclasificar con más detalle para llevar un mejor control de sus importaciones.

A este código de seis u ocho dígitos se le conoce como fracción arancelaria.

Ejemplo: fracción arancelaria correspondiente a papel fotográfico:

Fracción	37.03.20.01	Razonamiento
• Capítulo	37	Productos fotográficos o cinematográficos
• Partida	03	Papel, cartón y textiles fotográficos, sensibilizados sin impresionar
• Subpartida	20	Los demás para fotografía polícroma
• Fracción	01	Papel para fotografía

El SADCM no sólo permite clasificar el producto para efectos arancelarios, sino que facilita las transacciones comerciales, pues permite identificar con un mismo número de código a los productos en cualquier país, simplificando la elaboración y acceso a las estadísticas de comercio exterior, uniformes y comparables conceptualmente entre países facilitando la búsqueda de un producto sin importar el idioma, ya que existe un lenguaje común en la clasificación de productos.

El principal objetivo del arancel es proteger a los productores nacionales frente a precios resultantes de la competencia externa.

El establecimiento de un arancel a la importación, repercute en el nivel de precios internos, lo que a su vez tiene los siguientes efectos:

- Se reduce el consumo interno del bien importado.
- Se estimula la producción interna (efecto protección)
- Disminuyen las importaciones.

Regulaciones no arancelarias

Las regulaciones no arancelarias son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales, o para preservar los bienes de cada país en lo referente al medio ambiente, protección de la salud, sanidad animal y vegetal, o para asegurar a los consumidores la buena calidad de los productos.

Por su naturaleza estas regulaciones resultan más difíciles de conocer, interpretar y cumplir, y al igual que los aranceles, pueden ser modificadas en tiempos relativamente cortos.

El número de regulaciones no arancelarias existentes en los diferentes mercados es muy amplio, pero algunas son más conocidas y se emplean con mayor frecuencia que otras.

Es importante para el exportador conocer estas disposiciones antes de exportar, ya que en muchos casos aunque el exportador pueda tener una preferencia arancelaria parcial o total para su producto, al llegar a la aduana del país importador, la mercancía puede ser detenida por no cumplir con alguna regulación no arancelaria.

Las regulaciones no arancelarias se dividen en dos clases: las cuantitativas y las cualitativas. Las primeras se utilizan como parte de la política de comercio exterior para limitar las importaciones de algunos productos a cierta cantidad específica, con el propósito de proteger a sus productores locales de la competencia externa. Las segundas tienen que ver con el producto en sí mismo y/o sus accesorios (envase, embalaje, entre otros) sin importar la cantidad.

Restricciones cuantitativas

Las formas administrativas con que aparecen estas restricciones son, principalmente, las cuotas o cupos globales y licencias o permisos de importación (o exportación en su caso).

Las cuotas globales son montos de determinadas mercancías que pueden ser importadas o exportadas anualmente a un país. El país puede fijar las cantidades, volúmenes o valores de mercancía que pueden ser ingresadas a su territorio, así como su vigencia y la tasa arancelaria que deben cubrir.

Los permisos de exportación e importación tienen la finalidad de restringir la importación o la exportación de ciertas mercancías por razones de seguridad nacional, sanitarias o, protección de la planta productiva, entre otras.

En nuestro país la Secretaría de Economía es la que se encarga de expedir estos permisos, pero en el país destino normalmente es el importador quien tiene que tramitar el permiso ante la autoridad competente.¹⁷

En algunos países existen los precios oficiales que limitan a los exportadores a no poder vender un producto al consumidor final a un precio inferior o superior al establecido. En otros países, ante la sospecha de que se esté practicando el dumping, que es una práctica desleal de comercio, estos pueden imponer impuestos antidumping, a reserva de demostrar su existencia real. De igual forma cuando se presume que las exportaciones

¹⁷ Guía Básica del Exportador, México, Bacomext, 10ª edición, p139

están siendo subsidiadas para mejorar su nivel de competitividad, el país importador puede aplicar impuestos compensatorios para neutralizar esa supuesta ventaja.

Restricciones cualitativas

Estas son más difíciles de identificar y no es casual que detrás de una justificación razonable de proteger la salud del consumidor final, el ambiente la salud de los vegetales o animales, se encuentre una política proteccionista.

Dentro de las restricciones cualitativas están:

- Regulaciones de etiquetado. Se encuentran entre las principales regulaciones no arancelarias de los mercados importadores más importantes. Estas regulaciones son los requisitos que deben cumplir los fabricantes, los exportadores y los distribuidores de un producto, sobre todo cuando su destino es el distribuidor final.¹⁸

La etiqueta no sólo sirve para que el consumidor conozca la marca del producto que va a adquirir, sino también el país de origen, quien lo produce, cantidad, ingredientes y características, entre otros aspectos.

La información debe presentarse en el idioma del país importador, con un tamaño de letra proporcional a las dimensiones de la etiqueta, según se establezca en las regulaciones de cada país, para que el consumidor pueda leer con facilidad en condiciones normales de compra. Además habrá que tomar en consideración las regulaciones adicionales que los estados o provincias que conforman cada país puedan establecer para ciertos productos. Muchos de los requisitos de etiquetado varían dependiendo del producto a importar, por ejemplo es muy diferente el etiquetado de alimentos que el etiquetado de textiles.

- Regulaciones de envase y embalaje. Los envases y los embalajes tienen como finalidad proteger los productos durante la transportación y almacenaje, para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor final.

El envase es el envoltorio que protege al producto para presentarlo al consumidor, lo representan cajas, frascos, sobres, latas, etc. Las regulaciones de envase tienen que ver con la calidad de los materiales usados en la fabricación del mismo, niveles de resistencia, forma de presentación de la información del producto y, tratándose de productos alimenticios, verificación de la no existencia de sustancias nocivas a la salud.

¹⁸ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p101

El embalaje tiene la finalidad proteger los productos envasados durante su transportación, almacenamiento y distribución. Las regulaciones de embalaje incluyen aspectos como la forma en que se manejan las mercancías, las dimensiones permitidas, los materiales por usar, instrucciones de armado, pruebas de resistencia, formas de acomodo de los productos, instrucciones de seguridad para su manejo, fumigación previa, etc.

- Mercado de país de origen. Estas reglas identifican el origen de las mercancías que se importan, y que se traducen en la utilización de marcas físicas tales como marbetes, etiquetas, etcétera, mismas que deberán estar claramente visibles y legibles.

Toda la información sobre los requisitos de etiquetas o marcas se puede solicitar al organismo pertinente.

- Regulaciones sanitarias. Estas tienen gran importancia en el comercio exterior de las mercancías, aplicables a productos agropecuarios, procesados o no. Genéricamente se les denomina fitosanitarias cuando se refieren a productos que provienen del reino vegetal, y zoonosanitarias cuando son aplicables a mercancías provenientes del reino animal.

Estas regulaciones forman parte de las medidas que la mayoría de los países han establecido con el propósito de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal, frente a riesgos como la introducción y propagación de plagas y enfermedades en animales y plantas o la presencia en alimentos y forrajes, de aditivos contaminantes, toxinas y organismos causantes de enfermedades en su territorio. Hay que señalar que en los países desarrollados esta normatividad es más rigurosa que en el resto del mundo llegando a prohibir o restringir la entrada de ciertos productos, especificando el país de origen.

- Normas técnicas. Las normas técnicas establecidas en cada país especifican las características y propiedades técnicas, así como, en ciertos casos, métodos de manufactura, que debe cumplir una mercancía para un mercado específico. Con estas normas se garantiza a los consumidores que los productos que adquieren cuentan con la calidad, la seguridad y métodos de fabricación adecuados para proporcionarles la utilidad buscada.

Para cada mercancía o grupo de productos puede haber una o varias normas. Las principales normas condicionan la durabilidad, dimensiones, resistencia, inflamabilidad, seguridad en el uso, toxicidad, ergonomía y acabados.

Cuando el producto cumple con la norma aplicable, se le concede una certificación que se hace efectiva con sellos o etiquetas que se adhieren al bien en cuestión y/o un certificado.

- Normas de calidad. Dentro de estas se encuentran las normas de calidad para frutas y legumbres que se refieren al peso, tamaño, color y grado de madurez del producto.

Para comercializar bienes industrializados, se han generalizado en los países industrializados, y empiezan a serlo en los menos desarrollados las normas internacionales de calidad, entre las que destacan las ISO 9000 e ISO 14000, y aunque no es un requisito legal estar certificado bajo estas normas, constituyen una carta de presentación que facilita el acceso a los clientes.

- Regulaciones ecológicas. Este grupo comprende las regulaciones encaminadas a mantener y proteger el ambiente. Un ejemplo de estas son las aplicables en el mercado de la Unión Europea, a la comercialización de frutas y vegetales frescos para los cuales el empaque debe estar elaborado con materiales reciclados y biodegradables, y las tintas que usan tienen que ser base de agua.

Prácticas desleales de comercio exterior

Son medidas consideradas ilegales con las que los exportadores o gobiernos mejoran artificialmente su competitividad en el mercado internacional. Estas prácticas son sancionadas por organismos internacionales y penalizadas con medidas gubernamentales para neutralizar las ventajas.

En México, “según el artículo 28 de la Ley de Comercio Exterior se consideran prácticas desleales de comercio internacional, la importación de mercancías en condiciones de discriminación de precios u objeto de subvenciones en su país de origen o procedencia, que causen o amenacen causar daño a la producción nacional.”¹⁹

Las prácticas desleales reconocidas internacionalmente son:

1. Dumping o discriminación de precios. Ocurre cuando un exportador ofrece a compradores extranjeros un bien igual o comparable a un precio inferior que el que se cobra en el mercado de origen.

La forma más desleal de dumping es el conocido como dumping predador, el cual busca ganar el control del mercado extranjero de manera deliberada ofreciendo bienes a precio reducido temporalmente (en ocasiones por debajo de los costos de producción) para desplazar a los competidores en ese mercado, y una vez logrado el objetivo, ejercer su poder monopólico elevando los precios sustancialmente.²⁰

¹⁹ Moreno Castellanos, Jorge A. Comercio Exterior sin Barreras. Ediciones fiscales ISEF, México 2002, P.141

²⁰ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p104

Los organismos internacionales y la política comercial de cada país mediante sus leyes, se han ocupado de atacar todo tipo de dumping con impuestos compensatorios o antidumping.

2. Subvención. Es el beneficio que otorga un gobierno exterior, sus organismos públicos o mixtos o sus entidades, directa o indirectamente a los productores, transformadores, comercializadores o exportadores de mercancía para fortalecer su posición competitiva internacional a través de estímulos, incentivos, primas o subsidios.²¹

3. Carteles internacionales. Son grupos de empresas que respaldadas por sus países de origen, acuerdan restringir o eliminar la competencia entre ellos para poder posicionarse en una condición monopólica. Este poder monopólico se expresa en la reducción y control de la oferta para elevar el precio.

1.5 La logística en la exportación

La logística en la empresa es considerada como la técnica del control y la gestión de los flujos de materia prima y de productos, desde sus fuentes de aprovisionamiento hasta sus puntos de venta.

La logística comprende operaciones de: localización de unidades de producción y bodegas, aprovisionamiento, gestión del proceso de fabricación, embalaje, almacenamiento y control de inventarios, manejo de productos en unidades de carga, transporte y diseño de distribución física del producto.

Los exportadores exitosos han demostrado que la competitividad en el comercio exterior reside, fundamentalmente, en una innovación constante en los canales de comercialización, la logística y las cadenas de transporte. Un producto competitivo en calidad y precio en el país que lo produce, puede limitar su potencial exportador por un manejo errado o incompleto de la logística.

Para aprovechar ampliamente las oportunidades de exportación que ofrece el mercado exterior, es importante tener en consideración dos elementos esenciales de logística: el envase y embalaje; y el transporte y la distribución física.

Envase y embalajes. Para aquellos productos que requieren envase, la penetración y permanencia en los mercados del exterior, depende en buena medida de lo novedoso del diseño, la calidad de la presentación y del tipo de material de fabricación del envase, con sus respectivas especificaciones de orden sanitario en el caso de envases que contengan productos comestibles o farmacéuticos.

²¹ Moreno Castellanos, Jorge A. Comercio Exterior sin Barreras. Ediciones fiscales ISEF, México 2002, P.141

Por su naturaleza, el envase está en contacto directo con el producto y constituye la *unidad mínima de venta al menudeo*, a su vez el grupo de estos envases es contenido en una caja o paquete de mayor volumen que constituye la *unidad mínima al mayoreo*; después, varios de estos paquetes o cajas constituyen la carga que va sobre una tarima o pallet de madera, plástico, metal o cartón y que normalmente representan la *unidad mínima de exportación*; por último varias tarimas o pallets se cargan en un contenedor, ya sea marítimo, aéreo o multimodal.

El envase debe estar diseñado para llamar la atención y obtener la confianza del consumidor, mientras que en el empaque deben aparecer los elementos de presentación del producto, con impresos gráficos que faciliten la exhibición en el anaquel, información referente al producto, así como materiales de agrupamiento de varios envases y los materiales de amortiguamiento en el interior de los embalajes.

La función elemental del embalaje es agrupar los envases y/o empaques, así como objetos voluminosos. El embalaje de exportación, debe garantizar un acondicionamiento adecuado a la naturaleza de las mercancías, que soporte el duro y prolongado manejo de éstas durante el almacenamiento, carga, descarga y transporte.

El diseño y materiales utilizados en el envase, empaque y embalaje deben ser tales que, además de cumplir las funciones descritas, no signifiquen un costo económicamente insoportable para que el precio siga siendo competitivo. Expertos en el tema reconocen que el costo del embalaje de exportación sumado al del envase y empaque, no debe exceder el 28% del precio final que paga el consumidor.

Algo que también debe tenerse en consideración son las regulaciones en el país destino respecto a restricciones en el uso de materiales en los envases, empaques y embalajes, así como los requisitos de etiquetado, marcado de país de origen entre otros.

En el diseño del embalaje debe contemplarse el tipo de transporte, condiciones de almacenamiento a bordo y en las aduanas, así como los tiempos de duración de cada una de las etapas en distribución física de los productos.

Transporte y distribución física. Las actividades básicas de la distribución física internacional son la recepción del producto entregado por el exportador, las etapas de inspección y trámite, las cadenas de transporte, los almacenamientos y la entrega al importador final.

Dependiendo de las condiciones en que se ha pactado la operación entre exportador e importador, mediante el uso del INCOTERM²² elegido, las cadenas de distribución física pueden variar.

²² Revisar tema 1.6

Regularmente el costo mayor dentro de la logística y operación del comercio internacional es el transporte. Por lo tanto es importante una buena estrategia para la elección del medio de transporte y el modo de transportación.

El tiempo es esencial en la distribución internacional y está relacionado con los costos de exportación y por tanto con la determinación del precio y su grado de competitividad. La duración del transporte en sí mismo es la operación más importante de toda la cadena de distribución. Aparte del tipo de transporte, el parámetro de tiempo depende del tipo de servicio que los transportistas ofrecen. Por ejemplo el servicio arrendado “charter” es en general más rápido que los servicios regulares, tanto en modo marítimo como aéreo.

Para la elección de la cadena de transporte óptima, es necesario comparar costos y tiempos de las diferentes alternativas, eligiendo aquella de costo mínimo que sea compatible con los plazos de entrega pactados.

Se debe tener presente que:

- La alternativa cuyo flete es de menor costo no necesariamente es la de costo total mínimo.
- Los periodos de tiempo en puntos de interface modal y fronterizos pueden invalidar una alternativa, por excederse en el tiempo máximo de transito a la fecha de entrega pactada con el importador.
- Las condiciones y prácticas en las aduanas del país destino pueden invalidar alternativas de cadenas de transporte.

Que la mercancía llegue al lugar acordado con el importador, en la fecha comprometida, en las condiciones y con la calidad ofrecida al mismo, le dan relevancia al concepto de costo total y sistema total en la logística contemporánea del comercio internacional.

Cumplir con esto es lo que hace que las empresas optimicen sus recursos, al poder establecer el sistema llamado “inventario cero”.

Para la selección del transporte hay una serie de factores que se deben considerar:

- Generales: Costo total de transporte, costo total de la mercancía, utilidad, tiempo y lugar.
- Específicos: Naturaleza de la carga (seca o húmeda; tipo de carga; costo/beneficio; posibilidad de daño y de robo; valor de la mercancía; estiba; peso excesivo; largo, ancho o alto excesivo; transporte empleado por la competencia; oferta de empresas transportistas; entregas o servicios especiales; seguros; infraestructura de telecomunicaciones y localización vía satélite, reglamentaciones, localización de puertos de recepción, etcétera.

Después de decidir el modo y medio de transporte, debemos seleccionar la empresa transportista en particular. Existen empresas que sólo ofrecen el transporte y ocasionalmente el almacenamiento, por lo que se tendrá que contratar servicios adicionales (agente aduanal por ejemplo); existen otras que ofrecen un servicio completo, también llamado “puerta a puerta” que incluye todas las actividades y servicios desde la puerta de salida del exportador hasta la de la entrada del importador.²³

1.6 Términos Internacionales de Comercio (INCOTERMS)

Los INCOTERMS son reglas aceptadas en el ámbito internacional, que señalan las obligaciones y los derechos del comprador y del vendedor en un acuerdo comercial.

Los INCOTERMS no son ni constituyen un ordenamiento legal, su adopción es voluntaria y aplican cuando el comprador y el vendedor lo acuerdan y estipulan en el Contrato de Compra-Venta Internacional en su caso y/o en la cotización respectiva.

Los INCOTERMS se publicaron por primera vez en 1936 y han tenido varias enmiendas y adiciones con el paso del tiempo para adaptarse a los cambios en la logística y prácticas comerciales, en la tecnología y en los tratos entre exportador e importador. La última versión data de enero de 2000.

Estos términos son los más utilizados en la práctica comercial internacional y delimitan a detalle los derechos, responsabilidades y obligaciones entre comprador y vendedor haciendo referencia directa al transporte que se utiliza, al lugar y términos de entrega, así como la distribución de riesgos y gastos entre las partes. Estos se plantean en los siguientes aspectos:

- Obligación del vendedor de ponerle la mercancía al comprador en un punto determinado.
- Definición de quién asume los costos del embase y embalaje, del transporte principal y del seguro.
- Quién realiza los trámites y asume los gastos en la aduana correspondiente.
- Quién cubre los costos y maniobras de carga, descarga e inspección de la mercancía.

²³ Flores Paredes, Joaquín. El Contexto del Comercio Exterior en México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global, UNAM, México 2005, p124,128

La primera letra de las siglas del INCOTERM significa:

E = Exit (en punto de salida u origen)	}	Entregados en el país de origen
F = Free (libre de flete principal)		
C = Cost (costo de flete principal incluido)	}	Entregados en el país de destino
D = Delivered (entregado en destino)		

Categoría E: EXW	La mercancía se pone a disposición del comprador en el domicilio del vendedor.
Categoría F: FCA, FAS y FOB	Términos en los que al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador.
Categoría C: CFR, CIF, CPT Y CIP	El vendedor contrata el transporte sin asumir algún riesgo ni responsabilidad sobre la mercancía una vez que esta ha sido embarcada. Bajo estos términos, el vendedor asume obligaciones de embarque.
Categoría D: DAF, DES, DEQ, DDU Y DDP	el vendedor asume todos los costos y riesgos hasta entregar la mercancía en el lugar de destino acordado. Bajo estos términos, el vendedor asume obligaciones de entrega en el destino.

Fuente: Guía Básica del exportador p.176

El tipo de transporte que los INCOTERMS pueden utilizar es:

- A = Aéreo
- M = Marítimo
- O = Cualquier tipo o combinación de transporte
- T = Transporte terrestre

Los INCOTERMS contienen un total de 13 términos, siendo estos:

EXW: Ex Works (en fábrica). El vendedor cumple con su obligación cuando pone la mercancía a disposición del comprador ya sea en la fábrica, taller o almacén. Por lo tanto el comprador es el responsable de la carga de la mercancía en el vehículo determinado, los seguros, transporte o despachos y trámites aduaneros. En este INCOTERM aunque el vendedor no despacha la aduana de exportación, debe proveer ayuda y los documentos necesarios para ello.

FCA: Free Carrier (franco transportista). Las obligaciones del vendedor son depositar la mercancía ya despachada de aduana para exportación, a cargo del transportista nombrado por el comprador en el lugar convenido.

FAS: Free Alongside Ship (franco al costado del buque). Las obligaciones del vendedor son depositar la mercancía al costado del buque, sobre muelle o barcaza, en el puerto de

embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta el momento. El vendedor corre con la obligación de despachar en la aduana de exportación. El comprador se encarga de subir la mercancía al buque, y corre a partir de ese momento con todos los costos y riesgos de la mercancía. Este INCOTERM sólo puede ser usado en el transporte marítimo, fluvial o lacustre.

FOB: Free On Board (franco a bordo). El vendedor cumple con sus obligaciones cuando la mercancía ya despachada de aduana para exportar, ha sobrepasado la borda del buque designado, en el puerto de embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta el momento. El riesgo y los costos son responsabilidades del comprador a partir de que se le sea entregada la mercancía a bordo del buque. Este INCOTERM sólo puede ser usado en transporte marítimo, fluvial o lacustre.

CFR: Cost and Freight (costo y flete). El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, esto incluye todos los gastos de exportación, despacho aduanero incluido, los gastos de descarga en el puerto de destino, 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. Aunque el vendedor es quien paga el transporte principal, el riesgo se queda en el puerto país de origen. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre.

CIF: Cost, Insurance and Freight (Costo, seguro y flete). El vendedor tiene la obligación de pagar los costos y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino, incluyendo los gastos de exportación y despacho aduanero, además de la responsabilidad de contratar el seguro y pagar la prima correspondiente durante el transporte de las mercancías. Este seguro sólo tiene obligación de ser de *cobertura mínima*, pero si se desea mayor cobertura deberá ser pactado expresamente. El riesgo corre a cuenta del comprador desde que la mercancía cruza la borda del buque, pero el vendedor tiene la obligación de contratar el seguro mencionado. El transporte usado deberá ser marítimo, fluvial o lacustre.

CPT: Carriage Paid To (transporte y seguro pagado hasta). El vendedor entrega la mercancía en el lugar convenido, haciéndose cargo de los costos y el flete del transporte incluyendo todos los gastos y licencias de exportación, despacho aduanal de exportación incluido pero no el de importación. 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. Puede usarse cualquier tipo de transporte, incluido el multimodal.

CIP: Carriage and insurance paid to (Transporte y seguro pagado hasta). El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el término CPT, pero además incluye bajo su cargo y responsabilidad la contratación del seguro (de cobertura mínima) y el pago de la prima

correspondiente durante el transporte de las mercancías. El riesgo va por cuenta del comprador desde que la mercancía es entregada al transportista, pero el vendedor tiene la obligación de contratar el seguro. Esta posición de INCOTERM puede ser usada en cualquier tipo de transporte, incluido el multimodal.

DAF: Delivered At Frontier (entregada en frontera). El vendedor cumple con su obligación al entregar 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. El vendedor (exportador) entrega la mercancía en la frontera y hace el despacho aduanal de exportación, pero no el de importación.

DES: Delivered Ex Ship (entregada a bordo del buque). El vendedor cumple con su obligación de entrega cuando coloca la mercancía ya despachada en la aduana de exportación a bordo del buque, cuando este está atracado y listo para descarga, en el puerto de destino acordado a disposición del comprador. El vendedor corre con los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega y el comprador desde la recepción de la mercancía. El vendedor paga el flete y el seguro que está a su nombre, por lo que él asume el riesgo hasta el puerto de destino. Solo se usa para transporte marítimo, fluvial o lacustre.

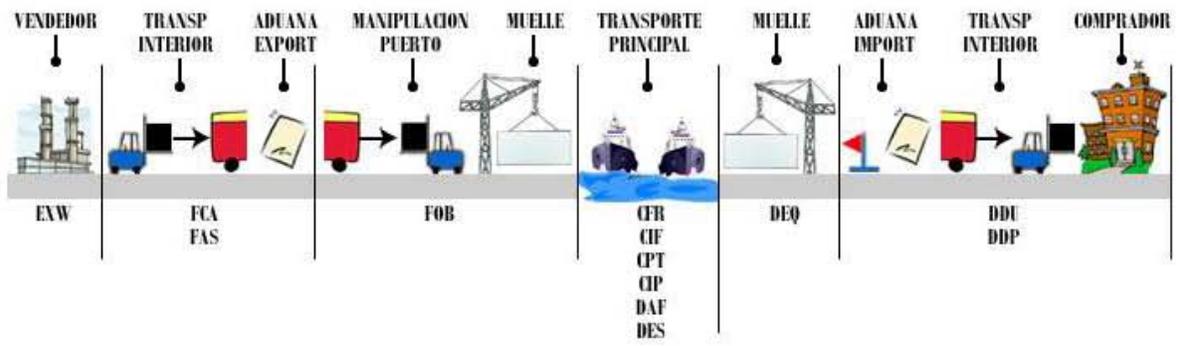
DEQ: Delivered Ex Quay (entregada en muelle) El vendedor cumple su obligación de entrega cuando coloca la mercancía sobre el muelle del puerto de destino acordado, a disposición del comprador, asumiendo los gastos y el riesgo hasta ese momento, sin realizar el trámite y pago de gastos de importación (excepto pacto expreso). Sólo se usa para transporte marítimo, fluvial o lacustre.

DDU: Delivered Duty Unpaid (entregada derechos no pagados). El vendedor tiene la obligación de entregar la mercancía, en el punto de destino acordado a disposición del comprador, ya despachada de aduana de exportación, asumiendo los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega, el comprador asume los costos de impuestos y trámites aduanales de importación. Puede utilizarse cualquier tipo de transporte.

DDP: Delivered Duty Paid (entregada derechos pagados). La obligación del vendedor es entregar la mercancía en el punto de destino acordado, a disposición del comprador, ya despachada de aduana de exportación e importación, y con todos los gastos pagados corriendo el riesgo hasta el momento de la entrega. Utiliza cualquier medio de transporte.²⁴

Mientras el término EXW encierra el mínimo de obligaciones para el vendedor, el término DDP significa el máximo de obligaciones.

²⁴ Guía Básica del Exportador, México, Bacomext, 10ª edición, p177-180



CAPITULO 2

ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Definición de empresa, según varios autores.

Ricardo Romero, autor del libro “marketing”, define la empresa como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”²⁵.

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro “prácticas de gestión empresarial” definen la empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes y servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”²⁶.

Para *Simón Andrade*, autor del libro “diccionario de economía”, la empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”²⁷.

Tomando en cuenta estas definiciones se puede decir que una empresa es una entidad constituida por elementos humanos que utilizando una cierta cantidad de recursos materiales, financieros y técnicos laboran en conjunto para la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Las empresas se pueden clasificar de muy diversas formas, las más importantes son: por su actividad o giro, por el origen de su capital, por su constitución jurídica, y por su tamaño.

²⁵ Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9

²⁶ Prácticas de la Gestión Empresarial, Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

²⁷ Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257.

2.1 Por su actividad o giro: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

a) **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

- Extractivas; Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
- Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.
- Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

b) **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.
- Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sam's Club y Cosco.
- Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Soriana, Comercial Mexicana, Elektra, etc.
- Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

c) **Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).

- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo
- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

2.2 Según el origen del capital: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- a) **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:
- Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera (Nafin)
 - Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
 - Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, Banco de México.
 - Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal.
 - Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la

empresa. Ejemplos: Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

- b) **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales; Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen

2.3 Por su constitución jurídica: Para que exista una sociedad es necesaria la participación de dos socios como mínimo, y que cada uno adquiriera un número determinado de acciones. Una sociedad mercantil se forma para obtener una ganancia con la actividad que se realice. La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce seis tipos de sociedades mercantiles:

- a) **Sociedad en Nombre Colectivo:** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
- b) **Sociedad en Comandita Simple:** Es una sociedad formada por dos clases de socios: colectivos y comanditarios. Los socios comanditados responden limitadamente en las deudas sociales sólo con el importe que pusieron en la sociedad. Los socios colectivos responden personalmente e ilimitadamente con su propio patrimonio frente a las deudas sociales.
- c) **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Sociedad en la cual el capital está dividido en participaciones sociales que se integran por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.
- d) **Sociedad Anónima:** Se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación es libre, pero distinta de la de cualquier otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S.A.
- e) **Sociedad en Comandita por Acciones:** Se compone de uno o varios socios comanditados que responden a las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

- f) **Sociedad Cooperativa:** Asociación de personas naturales y/o jurídicas que se proponen mejorar la situación económica y social de sus componentes y la del entorno social en que se mueve. Los intereses colectivos están por encima de los particulares. Las sociedades bajo este régimen se pueden dividir en: producción o de consumo.

Términos.

Comanditarios: suministradores de capital, sin intervenir en la administración del negocio.

Comanditados: Los socios responden, de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales.

2.4 Según el tamaño de la empresa: De acuerdo a las clasificaciones más aceptadas, en la microempresa sus dueños laboran en la misma y el número de trabajadores no excede de 15 (trabajadores y empleados).

La pequeña empresa: el propietario no necesariamente trabaja en la empresa y el número de trabajadores no excede de 50 personas.

La mediana empresa: el número de trabajadores es superior a 50 personas e inferior a 250.

La gran empresa: su número de trabajadores excede a 250 personas.

Pequeñas y medianas empresas: definición y clasificación

Las Pequeñas y medianas empresas constituyen una alternativa de desarrollo económico y social para el país ya que contribuyen en gran parte a la generación de empleos, diversificación de la oferta de bienes y servicios, contribuyendo así a un mejor equilibrio en la distribución del ingreso y al logro de mayores índices de competitividad en las cadenas productivas.

Concepto de PYME

No existe un concepto universal que las defina pues este varía en función de las regiones del mundo. Para efectos prácticos se puede considerar como sigue: “Es una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo”.²⁸

²⁸ Ángeles Hernández, Xavier. PYMES Modernización Tecnológica o Quiebra, 1ª edición, grupo editorial ISEF, México 2007, p16

Nacional financiera clasifica a las PYMES basándose exclusivamente en el número de trabajadores y eliminando el rubro de ingresos como sigue:

MICROEMPRESAS	
Comercio	Hasta 5 trabajadores
Industria	Hasta 30 trabajadores
Servicios	Hasta 20 trabajadores
PEQUEÑA EMPRESA	
Comercio	Entre 6 y 20 trabajadores
Industria	Entre 31 y 100 trabajadores
Servicios	Entre 20 y 50 trabajadores
MEDIANA EMPRESA	
Comercio	Entre 21 y 100 trabajadores
Industria	Entre 101 y 500 trabajadores
Servicios	Entre 51 y 100 trabajadores

Fuente: <http://www.nafin.com/portalfn/html>

Otras instituciones entre ellas Small Business Administration (SBA) de Estados Unidos, la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la Revista mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF) y la Secretaría de Economía de México (SE) clasifican a las PYMES como sigue:

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
CEPAL	Pequeña	Entre 5 a 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 50
	Mediana	Entre 50 y 250
SE	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: <http://gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.html>

Otra clasificación de acuerdo a las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, se contempla con base a la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, y de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicada en el Diario Oficial de la Federación; es como sigue:

Microempresas	
Comercio	De 0 a 10 trabajadores
Industria	De 0 a 10 trabajadores
Servicios	De 0 a 10 trabajadores
Pequeña empresa	
Comercio	De 11 a 30 trabajadores
Industria	De 11 a 50 trabajadores
Servicios	De 11 a 50 trabajadores
Mediana empresa	
Comercio	De 31 a 100 trabajadores
Industria	De 51 a 250 trabajadores
Servicios	De 51 a 100 trabajadores

Fuente: Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa Art. 3

Características generales de las PYMES

Casi todas las PYMES comparten las siguientes características:

- a) Los propios dueños dirigen a la empresa, pero su administración puede ser empírica.
- b) El número de trabajadores empleados crece y va de 1 hasta 250.
- c) Utilizan poca maquinaria y equipo, basándose más en el trabajo que en el capital.
- d) Dominan y abastecen un mercado local o regional.
- e) Están en proceso de crecimiento.
- f) Algunas obtienen ventajas fiscales por parte del Estado.

Pero existen elementos que afectan a estas compañías, entre los más importantes están:

- 1) Su estructura orgánica es familiar.
- 2) La mayoría de las empresas no aplican los procesos automatizados, sino que utilizan sistemas de producción tradicionales.
- 3) El director es un hombre de edad con poca escolaridad y es empresario por herencia.
- 4) Entre las más grandes problemáticas que actualmente enfrentan están: los recursos humanos, deficiencias impositivas del gobierno, falta de seriedad de los

proveedores, escasez de materia prima de calidad, mercados reducidos, falta de financiamiento, alta competencia y deficiente organización.

- 5) La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan los jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
- 6) Prefieren no crecer, para que no se les escape el control de su empresa; en cuanto que la planeación estratégica: es casi inexistente.

En general se puede decir que el perfil actual de las PYMES es conservador, por la falta de procedimientos y políticas previamente establecidos.

Situación económica, laboral y social.

A pesar de que representan un factor de crecimiento y que son las principales creadoras de empleos en el país, no son lo suficientemente reconocidas, como sucede en otros países.

En las últimas décadas, las grandes empresas apenas crearon el 1% de los nuevos empleos, mientras que las PYMES fueron las generadoras de la mayoría de los puestos de trabajo conjuntamente con el sector no estructurado de la economía.

Estas empresas constituyen alrededor del 97% del total de la industria mexicana y cubren todos los sectores de la economía nacional.

La producción de la mayoría de estas empresas es prácticamente de subsistencia, sus posibilidades de competir en el mercado interno han ido disminuyendo en los últimos años y en contados casos han podido ingresar al mercado internacional. Gran parte de estas empresas se apoyan en tecnologías artesanales, y en algunos casos para seguir subsistiendo, deben invertir excesivas sumas de dinero para adquirir otro tipo de conocimientos bajo la forma de paquetes tecnológicos. Sólo algunas empresas basan su proceso productivo en la innovación especializada.

Sin muchas posibilidades de ofrecer salarios altos, estas empresas proporcionan por lo general gran parte de la experiencia que el trabajador necesita para aspirar a mejores condiciones de contratación en otra empresa, lo cual es la razón principal por la que existe gran rotación de personal.

En el entorno globalizado que vivimos, en donde las diferencias en el acceso a los recursos tecnológicos es cada vez menor, el capital humano adquiere un valor cada vez mayor como elemento diferencial que puede determinar la competitividad final de las empresas. Es por eso que el Capital Humano es fundamental para el éxito de cualquier tipo de empresa y, con mucha más razón, para las PYMES. Lo que ocurre es que las PYMES todavía no han asimilado que difícilmente se puede competir en el mundo actual

si no se cuenta con recursos humanos calificados y fundamentalmente motivados y comprometidos con la gestión de la empresa.

Actualmente las empresas están orientando sus procesos hacia el cliente, generando sus productos y servicios a la medida de estos.

2.5 Importancia de las PYMES para el desarrollo del país

Las PYMES generan más empleos que las grandes empresas. A finales de la década de pasada estas producían el 62% del total del total de los puestos y participaban con el 63% del PIB. Actualmente aportan el 79% de las plazas y representan al sector productivo con mayor capacidad para incrementar la competitividad global del país.

Las PYMES representan más del 95 % del total de los negocios formales en México. Es tal la importancia de las PYMES, que son consideradas como el motor de desarrollo de un país. Es el sector que proporciona el mayor número de empleos; es el que genera más plazas y el PIB que producen es el más representativo de nuestra economía.

De acuerdo a investigaciones realizadas los principales obstáculos y problemas que enfrentan las PYMES para su conveniente desempeño se dan principalmente en seis áreas:

1. **Finanzas:** existen problemas para tener acceso a los créditos que otorga la banca por falta de antecedentes de crédito. Muchas de las PYMES no cumplen con las garantías que pide el banco, además de que estos sólo otorgan préstamos a corto plazo.
2. **Comercio exterior.** Existe un retraso por parte del Estado para liquidar la devolución de impuestos (drawback). Desconocimiento de la información para la realización de trámites ante esta dependencia del gobierno. Existen muchas normas de calidad que deben cumplir lo que les impide su ejercicio de exportación.
3. **Fiscal:** la desigualdad impositiva de los impuestos a los que están sujetas las PYMES comparadas con las grandes empresas.
4. **Laboral.** Como el sistema laboral mexicano está considerado como proteccionista de la clase trabajadora, esto aunado con la falta de contraprestación de servicios por parte del estado ocasiona una carga excesiva para las empresas, ya que la falta de otorgamiento de servicios como el Servicio Social y el Infonavit obliga a las empresas a buscar otra clase de compensación. Además por la obligación que tienen de brindarle

capacitación a sus trabajadores, estas empresas destinan una gran cantidad de recursos entrenando a sus empleados en otras instituciones.

5. **Infraestructura.** La baja calidad y los costos elevados de los servicios públicos, por ejemplo en el sector energético con las fallas de energía, en comunicaciones aunque existe una buena red de carreteras, hacen falta otros medios alternativos para transportar nuestros productos a otros mercados.
6. **Jurídicos.** Se presenta poca claridad sobre los procedimientos creando incertidumbre y falta de inversión.

Además de estos obstáculos que presentan las PYMES existen otros problemas a los que se enfrentan, como son la corrupción, la influencia de la burocracia, la fuerza de trabajo no calificada, carencia de cultura y ética de compromiso, inestabilidad del gobierno y la falta de responsabilidad de los proveedores.

Los errores más comunes de las PYMES

Entre los errores más comunes que cometen las empresas desde su creación y durante todo su desarrollo, los que evitan su desarrollo están:

- a) Falta de misión y visión del negocio. La definición de los valores, la filosofía y aspiraciones de la empresa ayuda enormemente a crear una cultura eficaz que motive a los trabajadores de la empresa a participar en el logro de los objetivos.
- b) Estructura organizacional deficiente. Aunque en una empresa el empresario conozca las funciones y actividades a desarrollar y quiénes deberán de desarrollarlas, muchas veces no se documentan, lo que ocasiona que exista duplicidad de funciones.
- c) Poder centralizado. La mayoría de las PYMES son familiares en donde los puestos directivos están a cargo de la misma familia, situación que en ocasiones afecta el desarrollo de éstas.
- d) Falta de definición de objetivos. Aunque el empresario conozca los objetivos si no los establece de manera formal y por escrito, las personas dentro de la empresa al no conocerlos no orientarán sus acciones al logro de estos objetivos.
- e) Falta de políticas y procedimientos. No existen manuales de políticas y procedimientos que proporcionen información sobre el orden cronológico y secuencial de las operaciones que se realizan en la empresa.

- f) Falta de evaluación y seguimiento. Se carece de un sistema de evaluación del desempeño del personal, lo que origina que el personal le reste importancia a esta evaluación y no sigan las reglas, políticas y procedimientos.
- g) Comunicación deficiente. Al no quedar definidas las líneas de autoridad, los miembros de la empresa no sabrán a quien acudir cuando haya algún problema para que lleve a cabo la toma de decisiones.
- h) Falta de controles administrativos. No se llevan controles, ni registros adecuados para conocer la situación exacta de la empresa, muchas veces los empresarios utilizan la contabilidad sólo para trámites fiscales y no para la toma de decisiones.

Desconocimiento del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que ayuda enormemente a la toma de decisiones acertadas.²⁹

²⁹ Ángeles Hernández, Xavier. PYMES Modernización Tecnológica o Quiebra, 1ª edición, grupo editorial ISEF, México 2007, p28

CAPITULO 3

LA INDUSTRIA NACIONAL DEL MUEBLE Y TENDENCIAS GLOBALES

Generalidades de la Industria Nacional del Mueble.

La industria mexicana de muebles de madera está considerada como una industria de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al cambio y estilo predominante artesanal; sin embargo para mantenerse en el mercado nacional y estar en condiciones de competir en el mercado internacional, esta actividad ha requerido adaptar sus procesos productivos.

La materia prima que utiliza esta industria para la elaboración de muebles, es la siguiente:

- a) Maderas comerciales o corrientes son las que se obtienen de árboles de encino, pino, mezquite, ocote, oyamel, roble y parota.
- b) Maderas preciosas o finas son las correspondientes a la caoba, cedro blanco y rojo, ébano y maple (algunas de importación).
- c) Maderas aglutinadas, las cuales resultan de prensar o comprimir residuos de aserrío, tales como aserrín, astillas y cortezas para obtener tableros de partículas aglomeradas y tableros de fibra aglomerada.

3.1 Información del sector

Ubicación sectorial de la industria del mueble de madera

La industria del mueble de madera se ubica en el sector secundario, en las clases de actividad: fabricación y reparación de muebles principalmente de madera y fabricación de partes y piezas para muebles.

		Subsector	Rama y clase
Sector primario	Agricultura Ganadería Acuacultura Silvicultura	31 Productos alimenticios, bebidas y tabaco.	3311 Fabricación de productos de acerradero y carpintería excluye muebles.
		32 Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.	3312 Fabricación de envases y otros productos de madera excluye muebles.
		33 Industria de la madera y productos de la madera, incluye muebles.	3320 Fabricación y reparación de muebles principalmente de madera incluye colchones.
		34 Papel, industria de papel, imprentas y editoriales.	332001 Fabricación y reparación de muebles principalmente de madera.
Sector secundario	Minería y extracción de petróleo Industria manufacturera Construcción Electricidad	35 Substancias químicas, productos del petróleo, carbón, hule y de plástico.	332002 Fabricación de partes y piezas para muebles.
			332003 Fabricación de colchones.
			332004 Fabricación de persianas.
Sector terciario	Transporte Comercio Servicios		

Situación actual

La industria de la madera y muebles de madera representa el 0.6 % del PIB, el número de empleos hasta 2005 fue de 104,371. El valor de la producción nacional en 2003 de mueble mexicano movió unos 700 millones de dólares. Teniendo en cuenta que el 80 % del valor de la producción es de mueble de hogar, se puede estimar que este subsector movió unos 560 millones de dólares.

Por otra parte, el 15% del sector mueble corresponde a oficina y el resto está orientado hacia colectividades y otros (datos basados en información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática).

Según datos tomados del XIV censo industrial de 1994 realizado por el INEGI, el valor de la producción del mueble representó el 1.2 % de la producción manufacturera ocupando el décimo tercer lugar de las actividades manufactureras en México, a pesar de ser un porcentaje tan pequeño del valor de la producción, ocupó el 3.4 % del personal ocupado en la industria manufacturera.

El sector mobiliario manufacturero de México está formado por una industria de tradición familiar integrada en el 2005 aproximadamente por 1,082 empresas. El 86 % son pequeñas, el 10.8% son medianas y el 3.2 % restantes son grandes empresas.

Del total de establecimientos de la industria del mueble, el número de establecimientos que fabrican y reparan muebles de madera representan la mayor participación con un 94%, mientras que los establecimientos que fabrican y reparan muebles metálicos apenas representan el 5%.

El estilo predominante en la industria es artesanal, con escaso diseño y poco avance tecnológico incorporado en empresas del ramo.

La capacidad instalada es aprovechada tan sólo en un 60% y es básicamente artesanal, por lo que aquellos muebles en los que sean necesarias exclusivamente máquinas, están fuera de competitividad en precio y calidad. Ello es un indicativo más de que el producto no se está viendo limitado por el lado de la oferta, sino por la demanda, quedando muchos de los recursos disponibles ociosos.

La maquila, tiene gran peso en este sector manufacturero, ya que supone el 17% del valor de la producción del mismo. Está ubicada fundamentalmente en el norte del país, en la franja fronteriza con Estados Unidos y consiste en el ensamblado de piezas norteamericanas, generalmente traídas bajo régimen de importación temporal y que disfrutan de beneficios fiscales.

Dentro de la industria de la maquila, la rama del mueble ocupa la tercera posición en número de establecimientos (12% tras el sector textil y electrónico) y la quinta (5%) en número de empleados (siguiendo a las industrias: electrónica, textil, de equipo de transporte y de artículos electrónicos).

El crecimiento del sector del mueble no sólo depende de la expansión poblacional, sino que en buena parte viene definido por el desarrollo de la construcción habitacional, donde las viviendas necesariamente tienen que ser amuebladas. Hay que señalar que la mayoría de estas viviendas son de interés social (protección oficial), por lo que el mobiliario a usar en ellas es extremadamente sencillo y económico.

Hasta hace cinco años, la adquisición de muebles era mayoritariamente local, pero en las últimas fechas se ha incrementado la importación debido a la apertura comercial y a la reducción de la protección efectiva a este sector.

Esta industria ha logrado sobrevivir a la crisis económica de los últimos tiempos. Pese que hay sectores, como el automotriz y metal mecánico que muestran signos de reactivación económica en 2010, la industria del mueble regional ha logrado apenas detener su tendencia a la baja, que venía reportando desde el año pasado, por lo que ahora arroja una recuperación del 10 por ciento en ventas, pero sin alcanzar los niveles de 2008.³⁰

³⁰ <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/535968.sobrevive-industria-del-mueble-a-la-crisis.html>

Tipo de demanda

De forma resumida podemos distinguir tres tipos de consumidores mexicanos:

- ✧ Un 40 % de la población mexicana apenas puede comprar muebles debido a su nivel de ingresos y por ello, en el mejor de los casos recurren al estilo tradicional de muebles toscos y duraderos.
- ✧ La población con renta intermedia representa el 40-45% de la población y sus preferencias se orientan hacia el mueble clásico de calidad media, con acabados brillantes y pulidos, maderas más bien oscuras, tapizados, cristal y espejos.
- ✧ Para el 80% de la población el factor que más influye en la decisión de compra es, con diferencia el precio, seguido de la calidad y el diseño.
- ✧ Cuando el consumidor medio mexicano compra un mueble, está haciendo una inversión y espera que sea para varios años. La poca importancia que tenía el diseño del producto en esta primera compra, influye después como elemento motivador de una segunda compra de reposición.
- ✧ Los gustos del consumidor medio mexicano son más parecidos a los de sus vecinos norteamericanos que a los españoles o europeos. Y desde luego los estándares y medidas se rigen por los del vecino del norte. Así por ejemplo las camas siguen los patrones de la matrimonial, queen o king size, de 1.30, 1.50 o 2 metros respectivamente.
- ✧ Menos del 15% restante puede permitirse muebles de alta calidad y con cierto diseño y la mayoría de ellos acuden al mercado y productos de importación.
- ✧ A pesar de la primera impresión, demos de tener en cuenta que cuando hablamos del mercado mexicano, en este se manejan más de 110 millones de personas, por lo tanto cuando los porcentajes no sean elevados, en traducción a valores absolutos resulta casi significativa.

Estructura interna

Esta actividad se ubica al interior del sector de la industria del mueble y productos de madera y participa mensualmente con el 31% del valor de la producción de dicho sector. Además el 32% de las ventas totales, proceden de productos elaborados (fabricación y reparación de muebles de madera) por esta rama de actividad.

De la rama de fabricación y reparación de muebles de madera, el 84% del valor de la producción corresponde a la fabricación de muebles y el resto es el valor que genera la reparación de los mismos.

El 68% de las empresas dedicadas a esta actividad se ubican en los siguiente estados: Jalisco, Distrito Federal, México, Nuevo León, Chihuahua, Puebla. Coahuila, Baja California, Michoacán y Sonora.

Entre las estrategias que actualmente están siguiendo las empresas medianas respecto a la producción, se encuentra la subcontratación con micro industrias, procedimiento que les garantiza un abasto de diversas partes de muebles además de una gran variedad de diseños; por otra parte, respecto a la distribución, están incursionando en el esquema de franquicias.

Análisis FODA de la industria nacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los mercados internacionales a los que se envían los muebles de madera mexicanos están altamente diversificados, aunque en volúmenes pequeños. 2. Industria joven con poca resistencia al cambio, que aún cuenta con capacidad instalada susceptible de emplear. 3. Cuenta con una amplia gama de productos de diversos tipos de madera, calidad, tamaños y precios. 4. Mano de obra artesanal de elevada creatividad e ingenio a un bajo costo. 5. Alta adaptabilidad para desarrollar productos de diseños novedosos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura del mercado internacional 2. Disponibilidad de fondos internacionales para el desarrollo de proyectos ambientales . 3. Requisitos ambientales para los productos de exportación favorables a la sustentabilidad regional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una actividad en la que principalmente las empresas grandes tienen un elevado índice de cartera vencida ya que las empresas pequeñas no acceden fácilmente al crédito. 2. Depende cada vez en mayor medida de importaciones de maderas comerciales (coníferas fundamentalmente). 3. La competencia asiática, la paridad peso-dólar-euro y la dependencia del mercado norteamericano representan una amenaza para este sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica en Estados Unidos. 2. Clima de inseguridad en el país. 3. Inestabilidad de los mercados financieros nacional e internacional. 4.. Altonivel de exigencia en calidad y precio en los mercados internacionales.

Tendencias y análisis de riesgo

Tendencias. Las empresas muebleras, sobre todo las medianas y pequeñas, están consolidando asociaciones con sus principales distribuidores de Estados Unidos y Canadá, básicamente, para tener una mayor cobertura en las ferias y exposiciones a los que concurren estos últimos, y por otro lado están realizando alianzas estratégicas con compañías muebleras de la Unión Europea que les garanticen acceso a tecnología de vanguardia, capacitación y una mayor línea de modelos.

Riesgos. Actualmente, el riesgo más importante además de su dependencia con el mercado de Estados Unidos se refiere a la exigencia de modernizarse rápidamente a raíz de la apertura de la economía, para lograr una mayor competitividad ante los muebles elaborados en otras partes del mundo.

3.2 Estructura operativa de la industria

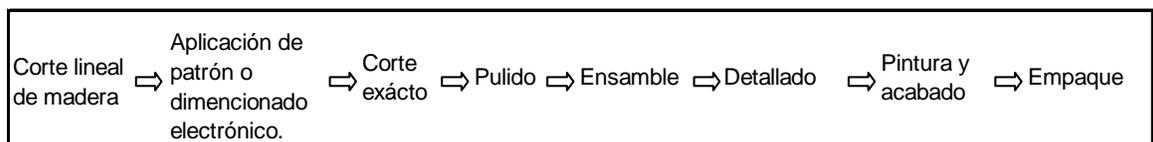
La estructura operativa de la industria del mueble sigue una estructura de 6 pasos, centrada en la manufactura, con actividades previas de diseño y acopio de mercancías que incorporan: conocimientos del mercado, clientes, proveedores y calidades de insumos; y otras actividades a posteriori que implican en sí el proceso de comercialización.

Estructura operativa de la industria del mueble

DISEÑO	ACOPIO DE MATERIAS PRIMAS	MANUFACTURA	DISTRIBUCIÓN	PRESENTACIÓN EN LA TIENDA	ENTREGA
Realizado por: * Especialistas * El directivo de la empresa * Proporcionado por el cliente Elaboración de patrones Elaboración de prototipos	Maderas Laminados Triplay Todo tipo de herrajes Barnices, solventes, pinturas. Tornillería Telas Empaque	Proceso específico de producción dependiente del tipo de muebles (madera, metal, tapizado, etc.)	Esquema por el cual el producto abandona la planta * Distribuidor mayorista * Fabricación sobre pedido * Otros		

Los procesos en la manufactura de la madera son:

MUEBLES DE MADERA



MUEBLES TAPIZADOS



PRODUCTOS Y COMPONENTES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

PROVEEDORES	{	* Industria maderera	* Industria textil
		* Industria metalmeccánica	* Industria química
PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS	{	Madera, aglomerados, chapas, laminados, tableros MDF, tableros contrachapados, triplay, vidrio.	
		Herrajes (bisagras, correderas, jaladeras, pernos), láminas de acero, tornillería.	
		Barnices, solventes, lacas (selladores y tintas) adhesivos.	
		Telas.	
		Materiales auxiliares	
SUBENSANMBLES	{	Piezas metálicas, piezas sintéticas, (pedestales, bases, bases para escritorio, gavetas, etc.) piezas torneadas, prensadas o fresadas.	
PRODUCTO FINAL	{	MUEBLES PARA EL HOGAR	Recamaras, comedores, antecomedores, salas, vitrinas, juegos de mesa, sofá cama, libreros, camas, centros de entretenimiento y accesorios en general.
		MUEBLES PARA OFICINA	Sillas ejecutivas, sillas secretariales, escritorios, credenzas, archiveros, libreros, mesas para juntas, muebles para computadora, muebles escolares.
		MUEBLES PARA COCINAS INTEGRALES	Gabinetes, juegos de comedor, sillas y mesas de comedor, cubiertas, etc.

3.3 Comercio exterior

Las exportaciones de muebles de México en el 2005 tuvieron un valor de 1,213 millones de dólares.

La mayor parte del comercio exterior durante los últimos quince años se ha dado con nuestro principal socio comercial, Estados Unidos. En 1990, el 95% de las exportaciones de madera y sus manufacturas se dirigían a Estados Unidos. Para 2004, la proporción se había incrementado a más del 97% de las exportaciones. En términos de importaciones, Estados Unidos también es el principal socio comercial. Sin embargo, en los últimos años

se ha diversificado notablemente la importación de madera y sus manufacturas. En 1990, casi el 91% de las importaciones provenía de Estados Unidos. Para 2004, la participación de este país en nuestras importaciones cayó a 46%.

Principales productos exportados

Los principales destinos a los que exporta México son Estados Unidos y a los países de la unión Europea.

Para el mercado los Estados Unidos: sillas de madera tapizadas, muebles accesorios de madera, recámaras de madera; muebles de metal para el hogar, partes de madera y sillas de metal sin tapizar.

Para el mercado europeo: mueble rústico de madera en sus diversas modalidades: calidad media, fino, pintado mano y con incrustaciones de cantera y hierro forjado; muebles de aluminio fundido, muebles de madera con piel y hierro forjado, equipales, muebles tubulares.

Oportunidades de exportación

En el exterior, las consejerías comerciales han detectado por región, nichos de mercado para una amplia gama de productos mexicanos del sector muebles.

Productos	Mercados Potenciales
Mueble para oficina, mueble tubular, partes para mueble y mobiliario de plástico para hoteles y jardín; muebles de aluminio fundido, muebles rústicos, muebles de madera finos con marquetería, salas tapizadas, reproducciones de muebles antiguos, muebles tubulares y equipales .	América Latina
Mueble rústico de madera en sus diversas modalidades: calidad media, fino, pintado mano y con incrustaciones de cantera y hierro forjado; muebles de aluminio fundido, muebles de madera con piel y hierro forjado, equipales, muebles tubulares.	Europa
Muebles minimalistas y contemporáneos, muebles de diseño, incluyendo sofás y muebles para jardín; muebles de madera para recámara, a la medida del cliente con alto diseño y en arce, álamo o pino; muebles de metal, a la medida del cliente con alto diseño, en hierro forjado, aluminio fundido, metal oxidado y recubrimientos en polvo termoendurecibles para jardín; muebles rústicos finos tales como armarios, cómodas, sillas, bancos y mesas etc., con alto diseño, acabados de cera y herrajes finos. muebles de oficina y mueble económico (nicho para mercado hispano).	Estados Unidos
Muebles de diseños sencillos con poco ornamento de los tipos <i>clásico</i> : voluminoso, finamente decorado, de madera sólida; <i>contemporáneo</i> : fabricado con madera de densidad media fibrosa comprimida o piel; <i>moderno</i> : estilo sofisticado; de cristal, mármol y metal.	Canadá

CAPITULO 4

LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR

Los empresarios medianos y pequeños y microempresarios que desean iniciarse en la exportación o consolidar sus operaciones en el ámbito internacional requieren comprender la importancia de la planeación estratégica, ya que de esta dependerá su éxito o fracaso en el exterior.

Para realizar un plan de negocios de exportación lo primero indispensable realizar es una evaluación objetiva acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestra empresa, definiendo cuáles son sus ventajas competitivas y de donde provienen.

En seguida tenemos que hacer una evaluación más detallada del producto que pensamos exportar, y definir cuales son sus ventajas con respecto a los productos de la competencia.

Después, deben medirse y evaluarse las oportunidades que ofrecen los mercados, seleccionando aquellos en donde creemos que será más conveniente participar a corto plazo, pero sin perder de vista el mediano y largo plazos.

También, es necesario estudiar detalladamente y con más cuidado el mercado que hemos seleccionado para definir los objetivos y las metas, y asignar los recursos requeridos para el proyecto, de modo que alcancen las ventas, la penetración y la obtención de los márgenes esperados. Por eso es indispensable definir una estrategia de entrada a los mercados y planear adecuadamente la forma de operación más aconsejable.

4.1 Análisis estratégico de la empresa.

Para los empresarios interesados y decididos a exportar el primer paso para elaborar un plan de exportación es el análisis detallado de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su empresa, de su estructura actual y de las áreas en donde cuenta con competencias singulares que le permitan entrar en los mercados extranjeros con ciertas ventajas competitivas que lo distingan de sus competidores.

La empresa debe estudiar cuidadosamente cuáles son sus fortalezas y sus ventajas que le han permitido posicionarse en el mercado local y tratar de transferir dichas fortalezas y ventajas al mercado exterior. Una vez identificadas las fortalezas competitivas, se tienen que reforzar para no perderlas.

Este análisis brinda los cimientos indispensables para construir la estructura de exportación, determinar las actividades que conviene seguir realizando en nuestro país y

las que deben ser realizadas en el exterior, sea por nuestros clientes, por intermediarios o por empresas de servicios especializados.

Los temas que integran el análisis de la empresa son:

a) Antecedentes de la empresa.

El plan de negocios debe presentar el historial y los hechos sobresalientes de nuestra organización que le permitan a los lectores de nuestro plan comprender quién es nuestra empresa, cómo y cuándo nació, cómo ha venido desarrollándose y como se encuentra actualmente.

Debe contener la razón social de nuestra empresa, la sede y los lugares en donde tiene sus plantas o sucursales, los principales productos que fabrica y vende, los mercados que atiende y la penetración y el posicionamiento que tiene en ellos y la magnitud de sus ventas actuales, indicando, en su caso, qué porcentaje de ellas se destina al mercado exterior.

En caso de que nuestra empresa pertenezca a un grupo más amplio de negocios, debemos indicar a cuál y, si existe una alianza estratégica con otra empresa, en qué consiste, cuando se formalizó y que resultados globales se han obtenido.

La presentación de la empresa es la imagen que queremos dar a los otros, por eso la información debe ser concisa, interesante completa, objetiva, verás de manera que despierte en los lectores de nuestro plan el interés de hacer negocios con nosotros.

b) Misión, objetivos y metas.

Misión. La misión debe describir en forma concisa (no más de un párrafo) la razón de ser de la empresa en términos de nuestros clientes o consumidores, es decir porqué creemos que el segmento de mercado al que esta dirigido nuestro producto se interesaría en adquirir los productos de nuestra marca o de nuestra empresa. Para lograr esto, es necesario que la definición sea realista, que destaque las ventajas distintivas de nuestro producto y que sea específica y motivadora al mismo tiempo.

Hay que asegurarse que esta definición incluya las intenciones de ampliar o consolidar nuestras intenciones en los mercados externos.

La definición de la misión brinda a los miembros de nuestra organización un sentido de propósito común que los orienta a que, aun trabajando individual e independientemente, puedan mejorar el esfuerzo colectivo hacia el logro de los objetivos organizacionales, que son comunes a todos.

Objetivos. Los objetivos deben ser a mediano plazo (tres a cinco años) que intenten definir una dirección precisa hacia dónde dirigir los esfuerzos de nuestra empresa, de tal manera que la misión se vuelva más evidente y todos en la organización sepan hacia donde se dirige el esfuerzo colectivo. Los objetivos también facilitan la asignación de recursos y la fijación de metas, e incluso la elaboración de programas de actividades a corto plazo.

Metas. Las metas que por su naturaleza deben ser precisas, cuantitativas y a corto plazo (de uno a cinco años), tienen que ser fijadas para poder alcanzar los objetivos. Las metas permiten a la empresa evaluar el desempeño de su actuación reciente y comparar este con el que se desea obtener, pudiendo con esto cuantificar las desviaciones y así tomar las medidas correctivas que correspondan, a fin de conseguir lo que se desea.

Una meta típica es el pronóstico de ventas el cual debe ser global y también debe estar bien desglosado por línea de productos, por mercado, por cliente, etc. Hay que mencionar que para lograr esto se debe conocer con detalle el comportamiento de las ventas de la empresa.

c) Portafolio de negocios.

Se refiere a la serie de negocios y productos que actualmente constituyen nuestra empresa, el análisis de estos nos permitirá decidir cuales negocios o líneas de productos deben recibir mayor, menor o ninguna inversión y cuales nuevas líneas deben desarrollarse para ser agregadas al portafolio actual.

Una buena herramienta para realizar este análisis es la desarrollada en 1977 por Boston Consulting Group (una importante firma de consultoría), denominada **matriz de crecimiento-penetración**, y se muestra en la siguiente figura:



Esta matriz muestra en el eje vertical, la rapidez del crecimiento del mercado, lo que permite valorar lo atractivo de cada mercado en general; y en el eje horizontal, la penetración que actualmente tienen los productos en cada mercado, lo que hace posible medir la fortaleza relativa en cada uno.

En el cuadrante donde se presenta la matriz se identifican cuatro líneas de negocios o productos:

Las llamadas *estrellas*, que son negocios de rápido crecimiento y gran penetración, y que casi siempre demandan importantes inversiones para financiar dicho crecimiento. Con el tiempo su crecimiento disminuirá y se convertirán en “vacas de efectivo”.

Las *vacas* son líneas de negocios o productos de crecimiento lento pero de importante penetración, para su mantenimiento no requieren grandes inversiones, generan el margen necesario para financiar el desarrollo de nuevos productos y, en general apoyar integralmente al resto de las líneas de productos.

Los *perros* son negocios de crecimiento lento y poca penetración en los mercados. Aunque en ocasiones producen ingresos necesarios para mantenerse por sí mismos, es casi seguro que no contribuyan de forma importante al margen bruto de la empresa ni que tengan un futuro prometedor. Con algunas modificaciones, algunos de estos perros pueden ser lanzados al mercado nuevamente como “interrogaciones”.

Los productos denominados *interrogación* son aquellos que no tienen penetración significativa pero que sí son de rápido crecimiento. Para lograr mantener su penetración o incrementarla, demandan una cantidad importante de recursos. Normalmente estos productos son los de reciente lanzamiento a los mercados. Se requiere un cuidadoso análisis para saber cuáles deben ser apoyados para convertirlos en estrellas y cuáles deben abandonarse a tiempo antes de invertir en ellos cuantiosos recursos adicionales.

d) Cadena de valor.

Las empresas triunfadoras son las que entregan mayor valor a sus clientes. Mientras más valor se le brinda al cliente mayor es el grado de satisfacción que se le ofrece. Se podría decir que para triunfar en los negocios se tiene que satisfacer a los clientes más que la competencia.

Una herramienta útil para saber cómo se crea este valor en nuestra empresa y como puede incrementarse es la creada por Michael Porter denominada cadena de valor, la cual consiste en ver a la empresa como una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar productos y dar a estos el servicio necesario.

La empresa se puede clasificar en nueve actividades creadoras de valor, cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Las actividades primarias son:

1. Logística interna, que consiste en allegarse todos los materiales –insumos, maquinaria etc. – necesarios en la empresa.
2. Operaciones, que incluye todo lo que se hace dentro de la empresa, con los materiales.
3. Logística externa, todo lo que se debe hacer para enviar físicamente los productos a los clientes.
4. Mercadotecnia y ventas, que permiten estar informado acerca de los consumidores, los clientes, los intermediarios, la competencia, etc. Y realizar las labores de venta necesarias.
5. Servicio, que se requiere dar a los productos.

Las actividades de apoyo, son:

1. Abastecimiento, que es un concepto más amplio que la actividad de compras.
2. Desarrollo tecnológico, que tiene un fuerte impacto en la organización.
3. Desarrollo de recursos humanos.
4. Infraestructura de la empresa, constituida por la gerencia general, las actividades de planeación, de finanzas, de contabilidad y de asuntos legales y gubernamentales.

No se trata de evaluar de manera fragmentada a la empresa, sino verla como un todo capaz de crear valor para sus clientes y, al mismo tiempo, lograrlo al menor costo posible; y todo esto en contraste con sus competidores para identificar que actividades realiza mejor nuestra empresa para poder ofrecer ventajas competitivas.

Un concepto que debemos tener claro en esta etapa del plan es el valor entregado al cliente, que es la diferencia entre el valor total para el cliente (producto, servicio, atención personal) menos el costo total para el cliente (monetario, tiempo, energía y costos psíquicos).

e) Organización actual y equipo directivo.

Es muy probable que el éxito o fracaso de los negocios en el mercado exterior dependa, en buena medida, de las habilidades, las experiencias, la capacitación y la predisposición de la alta gerencia de cara a la exportación.

Para tener éxito en la exportación, además de entender cabalmente cuestiones de planeación estratégica y de mercadotecnia internacional, también debemos contar con recursos humanos que tengan alguna experiencia en exportaciones, que hable, escriba o lea correctamente cuando menos el inglés, sea multicultural, es decir que entienda la manera de pensar y de actuar de otros pueblos ajenos al país donde está la empresa, que haya participado o cuando menos visitado alguna feria internacional, o que haya participado en temas de trascendencia importante en el comercio exterior, como cotizaciones, mecanismos de pago, investigación de los mercados internacionales, etc.

Como no es muy frecuente que los altos directivos en las pequeñas y microempresas estén capacitados en estos temas, estas empresas deberán de tomar una de las tres posibles soluciones a este problema; contratar a personal especializado para que este preste sus servicios en la empresa, capacitar debidamente a algunos de sus actuales colaboradores (aunque lleva un poco de tiempo), o contratar los servicios profesionales de especialistas independientes.

f) Matriz FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que nos permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada *matriz FODA*, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos; y en el nivel vertical se analizan los factores internos y por lo tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos considerados no controlables.

Las **fortalezas** son todos aquellos factores internos y positivos en los que la empresa está en mejores condiciones de enfrentar la competencia. Estas fortalezas deben ser reforzadas para no perderlas, lo que implica estar al tanto de los avances que vayan logrando nuestros competidores y la industria en general en donde se encuentra comprendida nuestra empresa.

Las **oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las **debilidades** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las **amenazas** son situaciones negativas externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitarlas.

MATRIZ FODA	
Factores internos controlables	Factores externos no controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

4.2 El producto a exportar

Ya realizado el análisis FODA de nuestra empresa, es preciso determinar cuáles son las características de nuestro producto que le han permitido posicionarse en el mercado local y, cuáles de ellas pueden representar una ventaja en los mercados de exportación a los que pretendemos entrar.

En la segunda parte del plan de exportación, es indispensable reexaminar el producto que deseamos exportar como si no lo conociéramos, debemos describirlo con detalle desde diversos puntos de vista: arancelario, industrial y de comercio exterior, con un enfoque mercadológico; es decir, tratando de identificar qué necesidades y deseos satisface, qué valor y utilidad representa para el cliente o el consumidor, y qué otros productos son sus consumidores directos o indirectos.

Con la descripción del producto podremos identificar cuál es su tratamiento arancelario y cuáles las cuestiones reglamentarias que debemos cumplir para que podamos venderlo en el mercado extranjero.

Nuestra empresa debe tener una actividad formal de investigación y desarrollo que permita mejorar nuestro producto.

También, es necesario definir con precisión qué mantenimiento o respaldo tiene nuestro producto y cómo es este ofrecido a nuestros clientes y consumidores. Además tendremos que analizar si la empresa cuenta con un sistema de costeo que nos permita conocer con exactitud el costo de producción del producto que deseamos exportar, en caso positivo

tendremos que analizar la estructura de los costos con un enfoque de estrategia competitiva de liderazgo en costos.

Una vez realizado este análisis, seremos capaces de identificar las ventajas competitivas singulares de nuestro producto.

Esta segunda parte del plan de exportación denominada análisis del producto se encuentra conformada los siguientes elementos:

a) Clasificación arancelaria del producto de acuerdo al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SADCM) y a la clasificación industrial.

Las mercancías se clasifican, en la mayoría de los países (casi todos los desarrollados y muchos en vías de desarrollo, entre los que se encuentran todos los latinoamericanos), con base en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SADCM)

Para clasificar adecuadamente nuestro producto de acuerdo con el SADCM, primero debemos cerciorarnos de que nuestro país utiliza este sistema de clasificación o algún otro compatible con este, como es el caso de la clasificación NALADI que se utiliza en la mayoría de los países sudamericanos. Después, tenemos que verificar en el documento oficial de nuestro país cuál es la clasificación, hasta el nivel de subpartida (seis dígitos), correspondiente al producto que deseamos exportar. En el caso de México habremos de consultar, la Tarifa del Impuesto General de Importación o Exportación (TIGI o TIGE, respectivamente) vigente.

Luego de haber encontrado la clasificación de seis dígitos en nuestro producto en los documentos oficiales de nuestro país, debemos identificar en la tarifa extranjera que corresponda al país/mercado de nuestro interés, cuales son las fracciones arancelarias específicas y cuáles son las sub-clasificaciones o sufijos para efectos estadísticos.

Y finalmente, tendremos que determinar los derechos arancelarios que corresponden al producto que deseamos exportar, en el mercado meta.

Clasificación Industrial. Esta clasificación nos permite analizar con detalle cómo se encuentra actualmente la industria o sector de nuestro interés en nuestro país y en el ámbito mundial.

Por eso debemos informarnos si en nuestro país existe un sistema oficial de clasificación industrial que comprenda nuestro producto, y precisar si existe información del sector o industria de nuestro interés.

También en el ámbito mundial debemos identificar la clasificación industrial de nuestro producto para poder conocer cómo se encuentra la industria o sector de nuestro interés y que perspectivas tiene. Para esto, es recomendable acudir a fuentes de información internacional o de los principales países desarrollados del mundo.

En 1998 entró en vigor el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) el cual es vigente en México, Canadá y Estados Unidos, esto como resultado de los acuerdos recientemente suscritos. La importancia de esta clasificación vigente, reside en conocer la información básica del sector, subsector, rama, sub-rama y clase del producto de nuestro interés para posteriormente localizar con facilidad las informaciones económicas que necesitaremos para estudiar la industria o sector de que se trate.

En México podemos consultar el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para obtener información de la industria de nuestro interés.

b) Principales productos competidores directos y/o indirectos o sucedáneos.

La razón de existir de los productos es para satisfacer necesidades; es por eso que aunque nuestro producto satisfaga una necesidad muy específica, nos encontremos con productos competidores, inclusive si este cuenta con características tan particulares que aparentemente sea difícil sustituirlo con otro producto.

Si nos encontramos que nuestro producto no se está vendiendo en un mercado, es porque alguien más está satisfaciendo esa necesidad aunque parcialmente, con un producto similar mejor o peor que el nuestro.

También es muy probable que compitamos no solo con fabricantes del mismo producto que el nuestro, sino también con otros que hacen productos en apariencia diferentes, pero que satisfacen las mismas necesidades y cumplen un deseo similar.

Una forma útil para identificar nuestros productos competidores consiste en enumerar nuestros principales productos o líneas de productos, determinar qué necesidad satisfacen, y por último enlistar todos aquellos productos que pueden ser competidores directos o indirectos del nuestro, que satisfagan la misma necesidad.

c) Principales productos que vende nuestra empresa y tipos de mercado que satisface.

Algo que hay que debemos saber acerca de nuestro producto es que por su naturaleza este puede estar destinado para uno de los cuatro tipos de mercado. Por ello su actividad comercial puede estar situada en:

- El **mercado de consumo**, en donde nuestro producto está destinado para su uso directo y está integrado por personas físicas, en el ámbito individual o familiar. Para hacer llegar nuestra mercancía a los consumidores finales son necesarios los comerciantes intermediarios. Cada vez es más común la utilización de medios más directos de envío del producto al consumidor final, como internet, telemarketing, venta por catalogo, etc. En cualquiera de los casos se requiere de una organización bien estructurada.
- El **mercado industrial o empresarial** está integrado por las empresas industriales que adquieren nuestro producto para transformarlo en otra cosa, utilizándolo como materia prima, parte o componente, o por las empresas en general para poder funcionar en forma adecuada y llevar a cabo sus operaciones primordiales.
- El **mercado institucional** está constituido por las instituciones o empresas no lucrativas que adquieren nuestro producto para utilizarlo en sus actividades o para dar cumplimiento a sus responsabilidades. A este mercado lo comprenden el gobierno, las universidades o escuelas, el ejército, la armada, los hospitales y un sinnúmero de organizaciones sociales.
- El **mercado de reventa** típico de los negocios internacionales está conformado por las cadenas de tiendas comerciales que importan directamente algunas mercancías con el propósito de revenderlas, muchas veces con exclusividad o con diseños o marcas propias.

La importancia de conocer los distintos tipos de mercados es estar consciente de las características de los clientes y sus exigencias, las cuales pueden variar de un mercado a otro.

d) Normas y controles de calidad.

Las barreras no arancelarias que tendrá que enfrentar nuestro producto para llegar a un mercado extranjero son múltiples, de diversa naturaleza y varían de país en país.

Para un exportador, un buen punto de partida para conocer algunos de los obstáculos técnicos, sanitarios, ecológicos entre otros que tendría que vencer en los mercados extranjeros, sería la consulta de la norma que puede existir para ese producto en su país o en otro país similar cuando no existiese en él una norma para ese producto.

Si nuestro producto aprueba satisfactoriamente todas las pruebas contenidas en esas normas es muy probable que no tenga problemas en los mercados exteriores.

Las normas del país local aunque no tengan coincidencia completa con otras normas extranjeras o internacionales, reconocen la existencia de otras normas regionales,

internacionales y extranjeras, de modo que, cuando tengamos que identificar cuáles son las normas que debe cumplir nuestro producto en el mercado extranjero seleccionado, tendremos al menos algunas referencias precisas a normas, reglamentos, o tipos de pruebas las que será sometido nuestro producto, antes de poder ser vendido en el extranjero.

En esta parte de la elaboración del plan y dentro del contexto de los procesos de producción/operación es indispensable observar y anotar con precisión en qué instancias y de qué manera controlamos la calidad de nuestro producto. Esto para evaluar objetivamente los procedimientos de control de calidad que actualmente tenemos implantados en nuestra empresa (es decir su naturaleza, en qué momento de nuestro flujo productivo lo ponemos en práctica, cuáles son las tolerancias permitidas y qué hacemos con los productos que no satisfacen la calidad que hemos determinado) frente a las nuevas exigencias que tendremos que satisfacer para vender en el extranjero.

e) Tecnología e investigación y desarrollo.

La investigación y desarrollo en nuestros productos son una herramienta que nos puede dar una gran ventaja en cualquier mercado.

La mejora tecnológica y la permanente adecuación de un producto a los usos y costumbres de los consumidores le brindan a este una particularidad sobresaliente respecto a los demás, la cual puede permitir a nuestra empresa vender tal producto a un precio relativamente mayor al de la competencia.

La práctica constante de tareas de investigación y desarrollo de productos, en muchas ocasiones conducen a una empresa a tener tecnología propia, que a su vez le permitirán obtener mayores ingresos.

f) Mantenimiento y respaldo al producto/servicio.

En muchas ocasiones, resulta muy difícil tener productos con características superiores a las de nuestros competidores; es por eso que muchos empresarios encuentran la forma de distinguirse positivamente de sus competidores por medio de otros servicios. Todos aquellos aspectos que sin ser el producto en sí, contribuyen a la mayor satisfacción de los clientes y consumidores, y en el mejor de los casos, a obtener su preferencia.

Así nuestra empresa puede ofrecer no sólo un producto con una característica sobresaliente, sino un conjunto de actividades tales como instalación, garantía, servicio posventa, como talleres especializados de servicio de mantenimiento y reparación, refacciones y repuestos, manuales de uso, servicio de orientación al cliente, crédito,

etcétera que representen una oferta única y superior, y en consecuencia, una mezcla también singular de valor para nuestros clientes y consumidores.

g) Costos de fabricación o de adquisición.

La única manera de ofrecer un producto cuyos costos de producción sean competitivos internacionalmente es tener una clara consciencia de la estructura de los costos propios y controlar efectivamente sus posibles incrementos. Para ello, lo primero que se tiene que hacer es conocer con todo detalle cómo se estructuran actualmente y quién controla sus aumentos.

h) Valor para el cliente y ventajas competitivas del producto.

Para nuestro plan de negocios debemos definir cuáles son las ventajas competitivas de nuestro producto frente a nuestros competidores. Si no podemos precisar ninguna ventaja competitiva, importante, distinguible, superior, difícil de imitar, redituable y además a un precio accesible para nuestros clientes, entonces lo único que nos queda es crear una, o bien ofrecer nuestros productos a un precio bajo y altamente competitivo.

4.3 Selección del mercado meta.

Una vez que hemos realizado la evaluación de nuestra empresa y de nuestro producto, el siguiente paso consiste en definir cuáles son los países que parecen ser los más adecuados para empezar con la exportación o, si ya estamos exportando, qué otros países nos convendría comenzar a evaluar si deseamos expandir geográficamente nuestras exportaciones.

Antes de seleccionar un país meta es conveniente tener una idea lo más precisa posible acerca de la situación actual que presenta la industria (sector, subsector, rama o sub-rama, en los términos de la Clasificación Industrial) a la que pertenece nuestro negocio, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Esto para comparar lo que ocurre en la industria del mercado de nuestro interés, dentro del contexto mundial y en comparación con nuestro propio país.

Tendremos que comparar algunos indicadores y parámetros internacionales para seleccionar de una manera más objetiva algunos países como los más viables para elegirlos como país meta.

En el estudio del mercado debemos poner un énfasis especial en el estudio de la competencia, así como en el de las barreras tanto arancelarias como no arancelarias.

Las partes que integran a la tercera parte del pan, “la selección del mercado” son:

a) Situación actual de la industria o sector

Si deseamos lanzarnos a los mercados de exportación, es indispensable tener una visión, panorámica al menos, de lo que está aconteciendo en el ámbito mundial con las empresas que se dedican al mismo tipo de negocios que nosotros.

Para cada tipo de sector o industria, es indispensable conocer los datos relativos a la producción, la exportación y la importación en una serie de cinco (mínimo tres) años, en volumen, valor o ambos, en el ámbito mundial y en nuestro propio país; esto nos servirá para poder determinar cuáles son los países más atractivos para nuestros planes de exportación.

Debemos conocer entonces cuáles son los principales países productores del producto que deseamos exportar, cuáles son los principales exportadores y cuáles los principales importadores, también es bueno saber cómo va la producción; si va en aumento, se mantiene estable o si va en declive. En cuanto a las importaciones y a las exportaciones internacionales, ¿cómo se comportan?, ¿cuáles son los cinco principales países importadores del producto de nuestro interés y qué porcentaje del total de las importaciones mundiales representan?, ¿quiénes son los principales países exportadores?

Nos debemos hacer las preguntas: ¿Qué es lo que pasa en nuestro propio país?, ¿cómo se sitúa nuestra empresa en el mercado local?, ¿qué penetración tiene actualmente?, ¿si ha incrementado o disminuido nuestra presencia en el mercado? ¿Qué pasa con la competitividad?, ¿cómo se mide en la industria de nuestro interés?, ¿cómo nos encontramos nosotros y cómo nuestro país con respecto a los principales países productores y exportadores?; y ¿cómo ha venido evolucionando esa competitividad?

Para cada tipo de industria o sector es indispensable conocer los datos relativos a la producción, la exportación y la importación en una serie de cinco años (mínimo tres), en volumen, valor o ambos, en el ámbito mundial y de nuestro propio país, todo esto para poder determinar cuáles son los países más atractivos para nuestros planes de exportación

b) Selección del país meta.

La elección del país para iniciar con las exportaciones, en la mayoría de casos, es por azares del destino, principalmente para los pequeños y medianos empresarios.

En el caso de los países latinoamericanos lo atractivo del mercado estadounidense es lo que los lleva a comenzar por allí sus intentos de comercialización. En otros casos esta

elección se da, ya sea porque algún comprador extranjero solicita determinado artículo, o porque hay algún amigo, pariente o conocido en el extranjero. Algunas empresas acuden a algún centro promotor de exportaciones para enterarse en qué país está siendo solicitado su producto.

Sin embargo existen algunas herramientas que nos ayudarán a elegir mejor nuestro país meta.

Para empezar es importante saber que actualmente existen en el mundo 210 países, según datos recientes del banco mundial; de éstos sólo 181 son miembros del banco, y el resto está constituido o por países con más de un millón de habitantes o por países con poblaciones de cuando menos 300 mil habitantes. Pero hay que tener presente que algunos de estos no son propiamente países, en el sentido formal de la palabra, sino que se trata de economías que son consideradas en forma independiente al país al que formalmente pertenecen (como es el caso de Hong Kong provincia de China, o de Puerto Rico, Estado Libre Asociado a Estados Unidos) y que pueden constituir atractivos mercados para nuestros productos.

Según esta clasificación del banco mundial los países se clasifican según su Producto Nacional Bruto (PNB) por habitante en cuatro grupos (las cantidades están en dólares americanos)

- 1) los de ingresos de hasta \$785 dólares, denominados de ingresos bajos que actualmente suman 61;
- 2) los de ingreso medio bajo de entre \$786 y \$3,125 que actualmente suman 59;
- 3) los de ingreso medio alto que actualmente son 37 y que se sitúan entre los \$3,126 y los \$9,655: y
- 4) los de ingreso altos, con \$9, 656 o más y que suman 53 países.

De este total de países o economías, 184 son actualmente miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI), o al menos, sus economías son monitoreadas por el mismo. Estos países se subclasifican en tres grandes grupos;

- 1) las economías avanzadas (28) que constituyen los mercados más atractivos en virtud de su alto poder de compra, pero en donde la competencia es intensa.
- 2) los países en transición (28) que también son mercados muy atractivos, ya que han realizado sustanciales avances económicos y sus consumidores se han vuelto más exigentes contando ahora con un buen poder de compra.

3) los países en vías de desarrollo (128) que se subclasifican por el origen de sus ingresos de exportación, por su situación financiera, y en el caso de los más pobres, por su nivel de endeudamiento y su carácter de países menos desarrollados. Aunque estos países son los menos atractivos, pueden ser suficientes y muy convenientes para un pequeño exportador.

Los países también se pueden clasificar por su Producto Nacional Bruto (PNB) o por su Producto Interno Bruto (PIB). El PIB es la producción total llevada a cabo dentro de un país en un determinado año, contrastando con el PNB, que es la producción llevada a cabo por los factores propiedad del país. Estos parámetros divididos entre el número de habitantes arrojan el PNB o el PIB per cápita o “por cabeza”

La paridad de poder de compra (PPP por sus siglas en inglés Purchasing Power Parity) es una forma de re expresar en dólares internacionales el valor nominal para tomar en consideración los diferentes niveles de vida de los países, y facilitar así las comparaciones internacionales.

Además de su nivel de ingreso, que determina en buena medida su grado de desarrollo, los países también pueden agruparse según su extensión territorial o su población total, lo que en ocasiones puede definir lo atractivo del mercado.

También puede tomarse en cuenta la posición que ocupan los países en el comercio mundial siendo los que más comercio exterior realizan (importación y exportación) aquellos que podrían representar un mayor mercado.

Algo que hay que tomar en consideración es si nuestro país tiene algún tratado comercial con algún otro país o grupos de países, ya que esto puede significar reducciones arancelarias a nuestro producto. Es conveniente tener en cuenta la distancia y las facilidades de transporte, las cuales pueden tener repercusiones en lo competitivo de los precios.³¹

En fin hay un sinnúmero de puntos que debemos tener en cuenta para la elección de nuestro país meta.

c) Aspectos cualitativos del mercado.

Una vez que hemos decidido a que país queremos exportar, es necesario estudiar el mercado de dicho país, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.

³¹ Morales Troncoso, Carlos, Plan De Exportación: Lleve Sus Productos a Todo el Mundo, Editorial Prentice Hall- Pearson, México 2007, pag. 74-90

Los aspectos cualitativos se refieren a la segmentación del mercado para el producto que queremos exportar en el país elegido. Es decir las distintas necesidades, características o comportamientos de los distintos grupos de consumidores en tal mercado.

También es importante saber cómo se hacen los negocios de importación de los productos similares al que pretendemos exportar, en el país elegido; es decir qué tipo de intermediarios participan en la cadena de distribución del producto y qué márgenes de utilidad son los que normalmente estos conservan.

Es muy importante tratar de determinar a qué precio al menudeo se están vendiendo los productos similares al nuestro, a qué precio se ofrecen en los canales de venta directa al público, y si es posible, intentar tener una idea aunque sea a grosso modo de cuáles serán los precios al mayoreo.

Finalmente, es necesario conocer qué tipo de promoción es la que se realiza normalmente para el tipo de productos similares al que pretendemos exportar. ¿Qué tipo de ferias comerciales existen y cuál es su alcance nacional, regional o local?; si se hace publicidad ¿de qué tipo y en qué medios?

La segmentación de un mercado de consumo puede hacerse basándose en los siguientes parámetros:

- Geográficos: región, estado, ciudad, provincia, departamento; densidad (urbano, sub-urbano, rural), clima, etcétera.
- Demográficos: edad, sexo, tamaño de familia, nivel de ingreso, ocupación, nivel de escolaridad, religión, raza, etc.
- De comportamiento: ocasión de compra (regular o especial), beneficios buscados (calidad, servicio, economía, etc.), tipos de usuario (no usuario, ex usuario, usuario potencial, primerizo o regular), frecuencia de consumo, nivel de lealtad al producto o marca, estado de percepción (no enterado, enterado, informado, interesado deseoso, con intención de compra) y actitud hacia el producto (entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil).
- Psicográficos: clase social, estilo de vida y personalidad.³²

La importancia de segmentar un mercado radica en identificar a qué tipo de consumidores puede resultarle más atractivo nuestro producto. Tenemos que definir verbalmente cómo creemos que debería ser nuestro consumidor ideal, por ejemplo, si quisiéramos vender carteras de piel: *“hombres adolescentes y adultos, con una percepción económica regular,*

³² Morales Troncoso, Carlos, Plan De Exportación: Lleve Sus Productos a Todo el Mundo, Editorial Prentice Hall- Pearson, México 2007, p93 y 94.

con un ingreso familiar superior a los dos mil dólares mensuales y que vivan en poblaciones de más de cien mil habitantes”.

Antes de decidir a qué segmento de mercado meta queremos satisfacer con nuestro producto, tendremos que evaluar cuidadosamente y con objetividad lo atractivo de cada uno de los segmentos resultantes.

No siempre es necesario segmentar el mercado, ya que, en ocasiones se trata de exportar un producto con la técnica de mercadotecnia de masas, es decir el mismo producto para todo tipo de consumidores, o bien se empleará la técnica de mercadotecnia de variedad de productos, que como su nombre lo indica tiene el propósito de ofrecer una variedad mayor del mismo producto a los consumidores.

Por último, se tendrá que identificar cuáles son las ventajas competitivas específicas de nuestro producto que pueden ser de mayor interés para ese segmento del mercado, para que nos sea posible posicionar nuestro producto en el mercado.

Habiendo segmentado, debemos analizar las características sobresalientes del mercado del país que nos interesa. Tendremos que investigar los gustos, actitudes y deseos de los consumidores en tal mercado, sus preferencias en cuanto a variedad, color, estilo, sabor, calidad, etcétera; sus hábitos de compra y las costumbres locales de consumo.

En cualquier mercado siempre se puede identificar al producto o marca líder, que normalmente tiene una gran penetración en el mercado, seguido de cerca por el retador que casi siempre tiene una importante penetración; luego viene el seguidor y, finalmente, los que solo atienden a un nicho de mercado que completan la oferta total del mercado.

Sabiendo esto tenemos que ver qué productos locales o importados consideramos serán nuestros principales competidores y qué penetración tienen en el mercado.

¿Qué tipo de tiendas venden productos similares al nuestro? ¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Cuáles son los márgenes de intermediación que normalmente se ofrecen para productos similares al nuestro? ¿Qué tipo de promoción será la más efectiva para nuestro producto? La frecuencia con la que se compra el tipo de productos como el nuestro, en qué lugares, su precio.

Aunque es muy probable que no podamos obtener toda esta información, lo importante es tener una idea lo más cercana a la realidad sobre el mercado de un país al que posiblemente no conocemos, ya que mientras más conozcamos de él, aunque sea de manera indirecta o por medio de datos o informaciones, más acertadas serán nuestras decisiones acerca de la estrategia en tal mercado.

d) Aspectos cuantitativos del mercado.

Los aspectos cuantitativos del mercado comprenden la medición y tendencias de consumo y de las importaciones en valor y/o volumen en los últimos años, lo cual nos ayudará a definir nuestro pronóstico de ventas, ya que en función del tamaño del mercado podremos definir con mayor profesionalismo lo que se puede vender allí en el corto y mediano plazos, y consecuentemente la penetración que tendría nuestro producto en dicho mercado.

Hay tres datos que son indispensables para medir correctamente un mercado: la producción, la exportación y la importación.

Para obtener la producción, nos será de gran utilidad la clasificación industrial del producto (SCIAN u otra similar). Es muy seguro que tengamos que recurrir a las Cámaras de Comercio o Industria especializadas en el producto de nuestro interés. Y si se tratara de productos agropecuarios, pesqueros o forestales, la FAO es una magnífica fuente de información, en ausencia de datos más precisos y actualizados del país que se trate.

Para la obtención de la exportación e importación, tendremos que utilizar la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado, a seis dígitos primero y luego a los que sean utilizados en el país que estemos estudiando.

Hay que recordar que debemos utilizar los datos estadísticos del país que nos interesa medir, y no los datos estadísticos de nuestro país.

Cuando tengamos los tres datos, podemos elaborar una tabla, como la que se muestra enseguida para el mercado mexicano de la miel, la cual nos será de gran utilidad.

México: Consumo domestico aparente de miel						
		(toneladas)				
		2000	2001	2002	2003	2004
+ Producción		56,432	50,359	49,178	53,681	56,026
+ Importación		29	7	4	135	57
- Exportación		<u>30,167</u>	<u>25,706</u>	<u>28,910</u>	<u>26,900</u>	<u>29,909</u>
Consumo aparente		26,294	24,660	20,272	26,916	26,174
Exp./Prod. %		53.5	51	58.8	50.1	53.4
Población (millones)		97.9	99.6	101.3	103	104.7
Consumo per cápita (gramos)		269	248	200	261	250

Fuente: SARH/SAGAR; Banco de México y Consejo Nacional de Población.

Como se observa, a la producción se le adiciona la importación y al subtotal se le resta la exportación. El resultado obtenido es conocido como “consumo aparente”. Y al dividir el

consumo aparente entre el número de habitantes (o de familias para ciertos productos) y obtendremos el consumo aparente por cabeza (también llamado *per cápita*) o por familia.

En algunas ocasiones, desafortunadamente no es posible obtener las cifras correspondientes a la producción, en cuyo caso tendremos que conformarnos con una simple medición del comercio exterior y de las importaciones, y aunque esta forma de medir el mercado es incompleta, puede resultar conveniente cuando se está en presencia de un país importador neto.

Pero también puede suceder que se esté en presencia de un exportador neto o de un país que tiene un comercio casi equilibrado del producto en cuestión. En ambos casos es muy importante percatarse de que, si el país está exportando es porque tiene una amplia producción local o porque es re-exportador de lo que importa.

e) Barreras de acceso al mercado.

Las barreras de acceso al mercado comprenden a las barreras arancelarias y no arancelarias.

Las barreras arancelarias son las que aplica un país a los artículos importados y que se traducen en la imposición de un derecho de importación (arancel), y/o un impuesto del mismo concepto. Su monto depende de los compromisos internacionales que el país importador tenga frente a la comunidad internacional (Organización Mundial de Comercio) o derivado de sus acuerdos regionales, multilaterales o bilaterales.

Las barreras no arancelarias son muy variadas y, en general se clasifican en cuantitativas y no cuantitativas.

Las cuantitativas, a su vez pueden ser: cuotas, permisos, impuestos compensatorios, impuestos antidumping y precios oficiales.

Las no cuantitativas, además de ser muy numerosas, han ido creciendo en medida que los países desarrollados se han ido volviendo cada vez más exigentes en cuestiones sanitarias, ecológicas, de protección a sus consumidores, etc. En general se refieren a los requisitos de: etiquetado, empaque, marcas y denominaciones de origen, ecológicas sanidad, fitosanidad, normas de calidad, normas técnicas, de toxicidad y residuos.

Para saber cuáles son los requisitos no arancelarios tendremos que consultar a los organismos especializados en nuestro país y en el de nuestro destino. Normalmente las fuentes de información de cada país se encuentran bajo el rubro general de *requisitos no tarifarios para importar*, los cuales pueden estar contenidos en publicaciones oficiales o privadas. El Centro de Comercio Internacional (CCI) UNCTAD/OMC publica un directorio en fuentes de información (World Directory of information Sources on Standards,

Technical Regulations, Certification, Ecolabelling and Quality Management Schemes) acerca de estas barreras. Otra importante fuente de información son los propios importadores de nuestro producto o productos similares, en el país de nuestro interés.

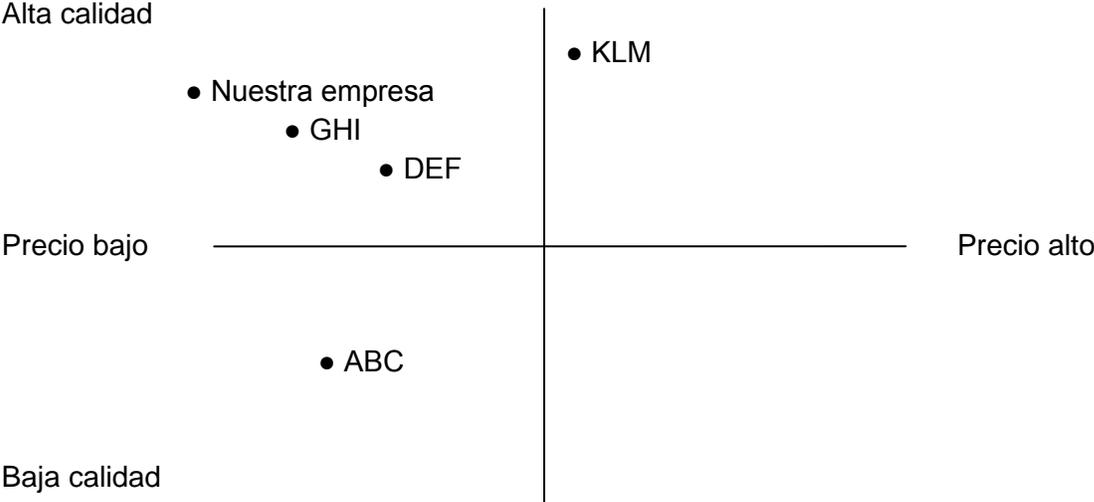
f) Análisis de la competencia.

Para poder analizar a nuestra competencia tendremos que investigar cuáles son las principales empresas, fabricantes o productoras de lo mismo que queremos exportar.

Hay que tener presente que en x mercado existen tres tipos de competidores siendo estos: los competidores locales (estos son las empresas productoras del país meta), los extranjeros y los competidores de nuestro propio país, y es conveniente investigarlos.

Para investigar a los competidores locales tendremos que recurrir a cámaras, asociaciones o directorios especializados; para los exportadores extranjeros tendremos que consultar los directorios de exportadores del país meta; y finalmente para identificar a las empresas exportadoras de nuestro país tendremos que acudir a nuestro organismo nacional promotor de exportaciones.

Con la lista de las empresas de los países que previamente hemos detectados como nuestros principales competidores debemos intentar identificar cuáles son las principales marcas que manejan esas empresas y qué características inferiores o superiores tienen con respecto a nuestro producto. Con esa información podremos posicionar en un diagrama, a nuestros principales competidores tratando, a su vez, de encontrar el mejor posicionamiento mercadológico para nuestro producto en el país de nuestro interés.



En el diagrama tendremos que decidir qué dimensiones o características nos interesa más medir (los más útiles son la calidad y el precio).

g) *Análisis del macroentorno, detección de oportunidades y amenazas*

El propósito de analizar el macroentorno del país meta es el tratar de advertir si sus elementos constituyen una amenaza o una oportunidad para nuestra empresa y sus productos.

El macroentorno está constituido por:

1. *Aspectos demográficos.* Que se refieren al estudio de la población humana en el país meta en términos de tamaño, densidad, lugar de residencia, edad, sexo, raza, ocupación y cualquier otra estadística conveniente para detectar oportunidades favorables para la mayor venta de nuestro producto.
2. *Aspectos económicos.* Que nos sirven para conocer el poder de compra y los patrones de gasto de las personas. No debemos olvidar que en general las familias gastan sus ingresos en comida, habitación, ropa, transporte, salud, entretenimiento, educación, etc.
3. *Aspectos político-legales.* Los cuales pueden influir en las decisiones que tengamos que tomar con respecto a nuestro mercado meta. En general están constituidos por las leyes, los reglamentos, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que existan en un país determinado y que representan el marco legal y político dentro del que tenemos que desenvolvemos en el país meta. Por eso debemos conocer qué leyes debemos observar y cuáles agencias gubernamentales serán las encargadas de vigilar nuestro cumplimiento en el país meta.
4. *Aspectos socioculturales.* Son el conjunto de creencias y valores que tienen los individuos de una sociedad determinada, los cuales, son moldeados por la sociedad misma y constituyen un legado social que determina la forma en que se relacionan unos individuos con otros, su comportamiento, preferencias y reacciones. Estos aspectos juegan un papel muy importante en el proceso de decisión de los consumidores y clientes, ya que determinan en buena medida, la preferencia o el menosprecio hacia algunos productos o servicios en un mercado. Existen organizaciones y personas especializadas en el estudio sistemático y objetivo de las corrientes culturales, pero normalmente sus indagaciones son muy costosas para una pequeña o mediana empresa. Sin embargo existen libros y documentos publicados o disponibles en Internet que pueden contribuir al mejor conocimiento de los aspectos sociales y culturales de un país meta en particular.

5. *Aspectos naturales y ecológicos.* Constituyen una parte importante del macroentorno, estos aspectos deben observarse y estudiarse con miras a detectar oportunidades y a evitar amenazas. Principalmente existe preocupación por: la escasez o el deterioro en la calidad de los recursos naturales, como el aire, el agua, el petróleo, el carbón, la madera, etcétera; los costos cada vez más altos de la energía; la mayor contaminación ambiental; y la creciente participación de los gobiernos en el control, cada vez más estricto, de algunas de estas cuestiones de esta naturaleza. Por ejemplo se han generado recientemente oportunidades para productos relacionados con la mejor calidad del agua (como filtros caseros o agua embotellada de manantial o purificada) o del aire; y otras por disposiciones gubernamentales que obligan a cumplir con ciertos requisitos (uso de convertidores catalíticos en los automóviles o control de los residuos industriales).

6. **Los aspectos tecnológicos** constituyen una de las principales fuerzas que están impactando actualmente. Por una parte se han logrado avances maravillosos, como medicinas, computadoras, biotecnológica, telecomunicaciones, etcétera, y por el otro se han generado verdaderos problemas como las armas poderosas. Cada avance tecnológico genera oportunidades para productos derivados de la nueva tecnología y crea serias limitaciones a los de la tecnología anterior. Aunque lo ideal para cualquier empresa es desarrollar una actividad de investigación y desarrollo, para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas no es posible solventar tales gastos, y están sujetas a la aplicación de los nuevos desarrollos tecnológicos provenientes de países desarrollados. Por eso para las pequeñas y medianas empresas, tal vez no queda más remedio, en el corto plazo, que contentarse con pequeñas mejoras a sus productos, en vez de verdaderas innovaciones a nivel global.

4.4 Aspectos operacionales

Definición de objetivos y metas en el mercado seleccionado

Hay que recordar que los objetivos son concretos, de mediano plazo (de 3 a 5 años) y nos indican la dirección hacia donde queremos dirigir nuestros esfuerzos.

Las metas generalmente son de corto plazo, precisas y cuantitativas y sirven para evaluar el desempeño. Un ejemplo puede ser fijar pronósticos de ventas para los próximos tres años o fijar pronósticos de penetración en el mercado y de márgenes de utilidad por obtener.

Es muy importante hacer una revisión periódica del comportamiento que vayan teniendo nuestros pronósticos, a fin de conocer si existen desviaciones, en cuyo caso se deben las medidas necesarias correctivas.

Hay que tener presente que las condiciones de un mercado son cambiantes por naturaleza, por lo tanto es necesario estudiarlo regularmente para ir adecuando las acciones en él, en función de las cambiantes condiciones del entorno, de la competencia, de la opinión pública, y de los gustos y preferencias de los clientes y consumidores.

Al formular nuestras metas en nuestro mercado meta, es recomendable considerar tres escenarios distintos: uno conservador (aquel que consideremos que habrá de materializarse), un optimista (aquel que consideremos posible si todo sale mejor de lo esperado) y uno pesimista (lo que podría pasar si todo resulta peor de lo planeado).

Habiendo fijado objetivos y metas en el mercado seleccionado, debemos proceder a decidir cuál será la mezcla de mercadotecnia más adecuada para hacer posible nuestro proyecto.

La mezcla de mercadotecnia.

El concepto de mezcla de mercadotecnia que fue planteado por Philip Kotler, se refiere a las famosas 4 'Pes' de la mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción.

El **producto** en su sentido mercadológico debe responder a las necesidades y deseos de los consumidores, y no solo se refiere al producto en sí, sino a todas sus características, como: marca, embase, etiqueta, diseño, tamaño, sabor, características técnicas, servicio de posventa, garantía, crédito, etc.

La tarea consiste en adecuar nuestro producto actual no sólo a las exigencias formales del mercado, sino además, a los hábitos de compra y de consumo de los consumidores extranjeros.

La lista de posibles cambios que posiblemente tengamos que realizar para adecuar nuestro al mercado es muy amplia, tal vez por ejemplo tengamos que cambiar de proveedores, ampliar nuestra planta, obtener una certificación de calidad, modificar nuestro layout, contratar más mano de obra o subcontratar algunos procesos.

También hay que tener presente que nuestro producto tal como se vende en el mercado doméstico de nuestro país, no es necesariamente el mismo que requerimos para satisfacer a nuestros nuevos clientes y consumidores del extranjero, ni tampoco el que nos permitirán las autoridades del país que hemos elegido para exportar vender en su territorio.

El **precio** es, desde el punto de vista mercadológico: el costo que están dispuestos a pagar los consumidores por adquirir nuestro producto.

Existen dos extremos en el precio; por un lado está el precio al que pensamos vender nuestra mercancía puesta en nuestra fábrica o almacén, en nuestro propio país; por el

otro está el precio al que comprarán los consumidores finales en el otro país. Entre ambos extremos se sitúan una multiplicidad de precios entre ellos están:

El *escalonamiento de precios o costing*, que parte del precio en nuestra fábrica y se va incrementando paulatinamente hasta llegar al consumidor final. El tipo de cotización que ofrezcamos, así como el número y tipo de intermediarios que participen en la cadena de distribución de nuestro producto desde la fábrica hasta el consumidor final afectan a este precio.

Otra manera de decidir cuál será el precio adecuado para el mercado meta es el conocido como *pricing*, el cual se calcula en sentido inverso, es decir, en vez de ir escalonando el precio, tendremos que partir de los precios actualmente vigentes en el mercado, al nivel del consumidor final e ir deduciendo los márgenes de los intermediarios y los costos de envío, seguros y trámites para llegar a un cierto 'precio máximo' que es el que podríamos obtener en nuestro país, en nuestra planta.

El *pricing* tiene como ventaja sobre el *costing* que al tomar como punto de partida los precios vigentes en el mercado, permite posicionarse más fácilmente con respecto los competidores.

En los siguientes cuadros se muestra un ejemplo de los métodos costing y pricing

Escalonamiento de precios desde la fabrica hasta el consumidor final (Costing)		
Etapa	Dólares por tonelada	Porcentaje
Precio del fabricante en su país	1,100	100
+ Transporte nacional	100	109.1
	1,200	
+ Documentos y maniobras de embarque	25	111.4
	1,225	
+ Flete/seguro internacional	47	115.6
	1,272	
+ Aranceles (2 cts. por kg)	20	117.5
	1,292	
+ Documentos y maniobras en el extranjero	30	120.2
	1,322	
+Transporte en el extranjero	22	122.2
	1,344	
+ Margen del importador (22%)	240	144.0
	1,584	
+ Margen del mayorista (27%)	300	171.3
	1,884	
+ Margen del detallista (109%)	1,200	
= Precio estimado al consumidor final	3,084	280.4

Fijación del precio de exportación (Pricing)		
Etapas	Dólares por tonelada	Porcentaje
Precio vigente al consumidor final	3000	100
- Margen del detallista (40%)	1200	
	1800	60
- Margen del mayorista (10%)	300	
	1500	50
- Margen del importador (8%)	240	
	1260	42
- Transporte en el extranjero	22	
	1238	41.3
- Documentos y maniobras en el extranjero	30	
	1208	40.3
- Aranceles (2 cts. por kg)	20	
	1188	39.6
- Fletes/seguros internacionales	47	
	1141	38.0
- Documentos y maniobras de embarque	25	
	1116	37.2
- Transporte y seguro locales	100	
= Precio máximo al que puede vender el fabricante	1016	33.9

Sea cual sea el método que utilicemos para determinar nuestro precio, debemos tener cuidado, por un lado, que el precio al consumidor final nos permita vender el volumen que estimamos en nuestro pronóstico de ventas y, por el otro, que el precio al que vendamos nos permita generar los márgenes de utilidad que hayamos definido a la hora de fijar nuestros objetivos y metas.

La **plaza** responde a la conveniencia que deseamos ofrecer a los consumidores para que puedan obtener nuestro producto, pudiendo ser en las tiendas de su preferencia, en maquinas expendedoras, telemercadotecnia, comercio electrónico, ventas de casa en casa, ventas por catalogo, etc.

Una decisión importante que debemos tomar es, el decidir el tipo y número de intermediarios, que utilizaremos al exportar, para hacer llegar eficientemente nuestra mercancía al consumidor final, por medio del tipo de canal de distribución que este prefiera. Pero para tomar esta decisión correctamente, debemos conocer cómo se hace normalmente el tipo de importaciones del producto que deseamos exportar en nuestro país meta.

La **promoción** define la forma en que decidamos establecer comunicación para promover nuestro producto con los consumidores del segmento de mercado que hayamos elegido.

Los elementos que involucra esa decisión pueden referirse a cuestiones relacionadas con:

- a) La venta personal. En la cual tendremos que definir quién en nuestra empresa, tendrá la tarea de vender el producto en el extranjero, así como hasta qué eslabón de la cadena integral de distribución llegará su acción de venta directa. Pero es muy probable que por tratarse de una pequeña o microempresa, nuestra acción de venta personal y directa sólo alcance el nivel de algunos de los intermediarios que participan en la distribución del producto, y que en consecuencia no podamos tener comunicación directa con los consumidores extranjeros.
- b) La publicidad. Existe la creencia de que esta es muy costosa, pero en la mayoría de las ocasiones las exportaciones estarán contenidas a unas cuantas ciudades o a una sola región del país seleccionado. Además la publicidad en los medios de difusión locales suele ser de costos accesibles y de efectos muy positivos. Los canales de televisión, las estaciones de radio y los periódicos locales pueden ser los medios adecuados para establecer comunicación con nuestros consumidores en el extranjero. O también existen otras alternativas muy valiosas, como la publicidad en revistas especializadas en el ramo de nuestros negocios.
- c) Publicidad punto de venta. Es la que se hace en el último eslabón de la cadena de distribución, en tiendas al menudeo y que puede consistir lo mismo en pequeños anuncios publicitarios que en demostraciones del uso del producto o degustaciones.
- d) Publicidad informativa. Consiste en pequeños panfletos que hablan del origen y las características de nuestro producto, nuestra empresa o de nuestra ciudad, región o país, y que tiene como finalidad el dar a conocer mejor nuestro producto al segmento demarcado del extranjero de nuestro interés.
- e) Promoción de ventas. Tiene como propósito aumentar en el corto plazo, el volumen y/o valor de las ventas ofreciendo condiciones de venta más atractivas de lo normal, aunque siempre limitadas en el tiempo. En estas se encuentran los concursos, las rifas, el obsequio de una promoción del producto o de un producto complementario, la rebaja en precios, las condiciones especiales de pago, servicio, entrega, crédito, etc. Una de las herramientas más útiles de la promoción de ventas en el plano internacional son las ferias y exhibiciones internacionales, ya que ofrecen una oportunidad extraordinaria de intensa difusión de nuestro producto y de nuestra empresa a un numeroso, pero bien seleccionado grupo de clientes potenciales. Es tal su importancia que todos los centros nacionales promotores de exportaciones despliegan una intensa actividad en este sentido, propiciando la creciente participación en tal tipo de eventos de sus empresas exportadoras.

Estrategia de entrada al mercado

Después de haber fijado objetivos y metas y habiendo analizado cuál debe ser la mezcla de mercadotecnia más adecuada para el segmento de mercado que hemos elegido, el siguiente paso es definir de qué manera nos conviene más entrar al mercado extranjero de nuestro interés.

Una de las estrategias de entrada a los mercados es la de nichos de mercado, que consiste en la identificación de los fragmentos más pequeños de un segmento de mercado que son susceptibles de ser mejor satisfechos con la oferta de pequeñas y medianas empresas, debido a que éstas son capaces de identificar necesidades y deseos de grupos más pequeños de consumidores y de ofrecer una mezcla de mercadotecnia más adecuada para ellos. Los grandes competidores no se interesan en estos nichos, sólo en los grandes nichos de mercado que les representan un mercado potencial muy atractivo.

La estrategia de nichos de mercado obliga a un mejor y más cuidadoso análisis del mercado, pero normalmente este esfuerzo adicional es recompensado con creces, ya que pueden hacerse muy buenos y rentables negocios de exportación aun en pequeños nichos.

Otra estrategia de entrada a los mercados de exportación aunque con ciertas limitaciones, es el llamado mercado de reventa también conocido como *outsourcing* o subcontratación internacional, o agencia de compras que permite a cualquier empresa pequeña desempeñar un papel de proveedor de las más grandes corporaciones multinacionales, sean éstas cadenas de tiendas o empresas industriales. El único inconveniente de esta estrategia es el distanciamiento entre nuestra empresa y los consumidores finales y la indiscutible dependencia respecto de nuestro cliente.

La menos atractiva posibilidad de hacer negocios de exportación consiste en vender nuestros productos a intermediarios, que nos pueden comprar en nuestro propio país o en el extranjero, sin que sepamos en qué país será vendido finalmente nuestro producto, a qué tipo de consumidores ni a qué precio. Utilizando esta estrategia el distanciamiento de nuestra empresa con respecto al mercado es total, y aunque en el corto plazo nos represente el menor esfuerzo, es casi seguro que nuestros márgenes de utilidad sean menores y que tengamos un menor aprendizaje acerca de los mercados extranjeros.

Aspectos estratégicos

Para nuestro plan de exportación también debemos tener en cuenta los aspectos logísticos, es decir cómo hacer llegar físicamente la mercancía al mercado de destino en el tiempo justo, al menor costo, con la mayor seguridad, y con los mayores márgenes.

Tendremos que decidir el precio al que nos conviene vender y qué medio de transporte será el más conveniente.

El decidir el precio de nuestro producto depende de las diversas posibilidades que existen para las exportaciones, en general de acuerdo a los INCOTERMS. Esta serie de opciones las debemos de analizar, antes de decidir de común acuerdo con nuestro cliente, cuál es la más conveniente en términos de costos, de seguridad, y de apego estricto a los plazos de entrega.

El envase, y en especial el embalaje están implícitamente definidos al seleccionar el medio de transporte según los INCOTERMS. Así, por ejemplo, si utilizamos transporte marítimo, tendremos que diseñar nuestro embalaje según las dimensiones típicas de un contenedor utilizado en un buque, el cual es diferente a los contenedores que se utilizan para el transporte aéreo.

Si podemos exportar el contenido completo de un contenedor dimensionando nuestros embalajes y nuestros envases en función de las dimensiones del contenedor que vayamos a utilizar, las posibilidades de maximizar nuestros márgenes de utilidad son mayores. Ya que al utilizar parcialmente un contenedor, tendremos que recurrir a los servicios especializados de un consolidador de carga, que enviará nuestra mercancía junto con la de otras empresas para llenar un contenedor y por lo tanto los costos de transporte y de seguro además de la intervención de un especialista reducirán nuestras utilidades.

Documentación esencial dentro del comercio internacional

En el comercio internacional, las relaciones de importación y exportación, traslado de mercadería, entre otros, requiere el auxilio de documentos de aceptación internacional.

Los documentos más habituales en comercio internacional se clasifican en: contractuales, comerciales, de transporte y financieros que tramitan comprador y vendedor.

Documentos contractuales

a) Contrato: negocio jurídico consensual, bilateral y oneroso, mediante el cual las partes contratantes, por escrito o verbalmente, quedan obligadas a cumplir, en los temas establecidos, las prestaciones convenidas.

Las cláusulas que contiene el contrato son: objeto, precio, forma de pago, envase y embalaje, entrega de mercancía, responsabilidad civil sobre el producto, patentes y marcas, impuestos, cesión de derechos y obligaciones, y cláusula compromisoria o arbitral.

Precontrato de compraventa, por el que el comprador entrega al vendedor una suma de dinero que sin constituir el total del precio, contiene todos los elementos del contrato definitivo: los nombres del vendedor y comprador, la descripción del bien inmueble que será objeto de la compraventa, el precio del inmueble objeto venta, las condiciones de pago del precio y de la celebración del acto de la compraventa.

b) Pedidos: encargos hechos por escrito por un cliente a un proveedor para servirle una mercancía o servicio determinado, de una calidad y unas características previamente establecidas, en un plazo y precio pactados y en unas condiciones convenidas.

c) Factura proforma: pre-factura librada por el vendedor al comprador. Sirve para que el comprador conozca el precio final, en los casos de que se exijan pagos anticipados de la mercancía, cuando el comprador necesite una licencia de importación, etc.

Documentos comerciales

a) Factura comercial: documento contable por medio del cual el vendedor solicita el pago al comprador del importe de la mercancía y los servicios suministraos.

b) Certificado de origen: documento exigido para determinar y probar el origen de las mercancías.

c) Póliza o certificado de seguro: documento por el cual se establece un contrato entre asegurador y asegurado en el que el primero, con una serie de condiciones, se compromete a compensar al segundo de los defectos o pérdida de la mercancía objeto del contrato.

d) Lista de embalaje (packing list): documento en donde se especifica el contenido de cada embalaje.

e) Certificado de inspección de origen: emitidos por sociedades independientes de inspección habitualmente contratadas directamente por el importador.

f) Pedimento de exportación: documento que garantiza al exportador que la transacción que va a realizar cumple con las leyes comerciales y fiscales de su país.

g) Pedimento de importación: documento que garantiza al importador la legal entrada de mercancías a su país.

h) Certificados diversos: en ocasiones, el comprador exige estos certificados expedidos por alguna autoridad u organismo que le garanticen que el envío realizado por el vendedor se ajusta al contratado.

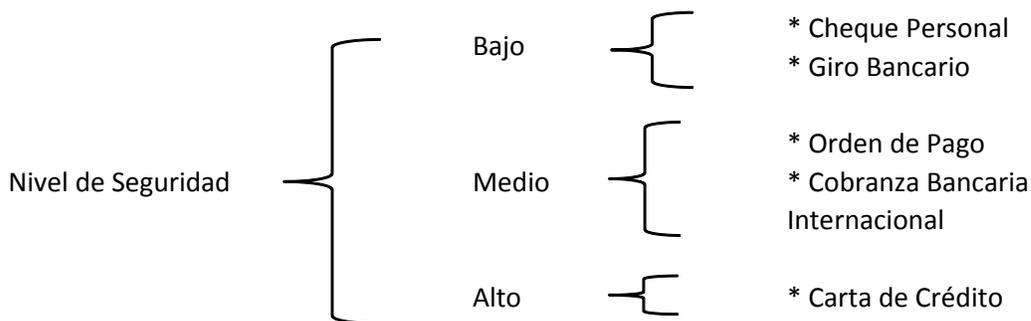
Documentos de transporte pueden ser: Conocimiento de Embarque mejor conocido como Bill of Lading “B/L” (marino), Talón de Embarque (ferrocarril), Carta Porte (auto-transporte), Guía Aérea, también llamada Airway Bill “AWB” y Conocimiento de Embarque Multimodal.

Documentos financieros: Documentos que habitualmente se transmiten mediante las entidades financieras y sirven para garantizar o comprometer a las partes al pago de la mercancía y o servicios, estos son los medios o formas de pago.

Formas de pago

Es de suma importancia aclarar con nuestros clientes en el extranjero cuál será el mecanismo de pago que emplearemos y cuáles serán las obligaciones jurídicas, tanto para el vendedor como para el comprador, elaborando un contrato de compra-venta internacional, con el fin de evitar posibles controversias y sorpresas desagradables.

En función de nivel de seguridad tenemos las siguientes:



El **cheque personal** es librado por una sociedad o un particular contra la entidad financiera en la que mantiene una cuenta corriente. Con esta forma de pago no se tiene la seguridad de si existe la cuenta, si tiene fondos o si el firmante está autorizado.

El **giro bancario** es el que emite un banco contra sí mismo o una de sus sucursales en otra plaza, o con cargo a los fondos que tenga depositados en otra entidad bancaria en el exterior. Este ofrece mayores garantías de cobro que el cheque personal, si bien su grado de seguridad depende de la solvencia del banco que lo emite.

La **orden de pago** se trata de un mandato de pago que hace el importador a su banco para que este transfiera fondos a la cuenta del exportador, ya sea directamente o a través de un tercer banco.

La **cobranza bancaria internacional** es el servicio bancario de manejo de documentos en base a instrucciones recibidas para aceptar y pagar un adeudo y la entrega de documentos. Es *simple* cuando sólo se manejan documentos financieros (cheques, giros, pagarés o letras) o es *documentaria* manejando documentos financieros y comerciales (facturas, certificados, documentos de transporte, seguros, etc.).

La **carta de crédito** es un instrumento de pago mediante el cual el banco (emisor) a petición de un cliente (comprador) se obliga a hacer un pago a terceros (vendedor), contra la entrega de documentos siempre y cuando se cumpla con los términos y condiciones de la propia carta de crédito.

Las modalidades de las cartas de crédito:

Por la facilidad de modificar / cancelar	{	* Revocables
	{	* Irrevocables
Por compromiso de pago	{	* Notificada (avisada)
	{	* Confirmada
Por disponibilidad de pago	{	* Pago a la vista
	{	* Pago diferido o aceptación
Por distribución geográfica	{	* Importación
	{	* Exportación

La *carta de crédito a la vista*: son créditos pagaderos a los beneficiarios contra prestación de los documentos de utilización del crédito, siempre que todos los términos y condiciones del mismo se hayan cumplido.

En esta operación interviene el comprador (ordenante del crédito), el banco del comprador (emisor del crédito), el banco avisador (intermediario) y el vendedor (beneficiario del crédito).

Esquema de funcionamiento

1. Se firma un contrato comercial y el importador solicita la apertura del crédito documentario al Banco Emisor.
2. El Banco Emisor abre el crédito documentario e informa al Banco Avisador y Pagador de la Emisión.
3. El Banco Avisador y Pagador informa al exportador de la apertura de crédito documentario a su favor
4. El exportador envía las mercancías al importador

5. El exportador presenta los documentos al Banco Avisador y Pagador.
6. El Banco Avisador y Pagador paga el crédito al exportador ante documentos conformes.
7. El Banco Avisador y Pagador envía los documentos al Banco Emisor.
8. El Banco Emisor reembolsa el crédito al Banco Avisador y Pagador.
9. El Banco Emisor entrega los documentos al importador, después de su revisión.
10. El importador adeuda al Banco Emisor el importe de la operación.

Es recomendable acudir a una agencia especializada en investigación de solvencia económica de empresas extranjeras o en su defecto a las organizaciones gremiales correspondientes y a las sucursales de los bancos de nuestro país que existan en el país seleccionado, a fin de evitar un posible incumplimiento de pago por parte de nuestro cliente.

Programa de actividades a corto plazo

Esta es una herramienta que nos ayudará a definir la manera en que habremos de operar para cumplir con nuestras metas en el mercado exterior, el cual nos permitirá precisar con detalle que actividades son indispensables llevar a cabo, o cuando menos iniciar, en los próximos 12 meses y cuál es la duración prevista para su exitosa terminación.

Asimismo, una vez definidas estas actividades también es importante identificar quién en nuestra empresa será responsable de llevarlas a cabo y qué costo tendrán.

4.5 Aspectos financieros

Lo último que resta para nuestro plan de exportación, es traducir todo a términos monetarios para cerciorarnos de la magnitud de los resultados financieros que nuestro proyecto nos proporcionará, según los escenarios de ventas previstos.

A partir de las cifras que hayamos obtenido en nuestro programa de actividades a corto plazo, así como de la estimación de los recursos que nos serán necesarios en el mediano plazo (de dos a tres años), debemos determinar la magnitud de los recursos financieros que habremos de requerir para hacer realidad nuestro proyecto de exportación.

Es muy probable, que sea necesario, a mediano plazo, realizar inversiones de mayor magnitud para expandir nuestra capacidad de producción, obtener alguna certificación especial para nuestro producto, adquirir equipo adicional de oficina y de transporte, etc.; y para esto es probable que tengamos que acudir a solicitar recursos financieros adicionales, ya sea a nuestros propios accionistas, a nuevos socios o a una institución financiera.

Además de la estimación de los recursos financieros necesarios, también tendremos que prever la utilización que se les dará, la manera en que los obtendremos y los intereses que representarán en caso de pedir un préstamo.

Estados financieros pro forma

Se denominan estados financieros pro forma a aquellos que son utilizados con fines de planeación financiera, en vez de servir para llevar el registro formal de los resultados verídicos que ha obtenido la empresa. Formular el balance y estado de resultado pro forma es muy conveniente para efectos de la elaboración de nuestro plan e indispensable si queremos solicitar un préstamo a una institución financiera.

El estado de resultados pro forma nos permitirá estimar a partir del pronóstico de ventas, cuáles serán nuestros costos, gastos, los impuestos que debemos pagar y la utilidad que obtendremos.

Habiendo determinado la utilidad neta en el primer año en que iniciamos nuestras exportaciones, tenemos que definir cuál sería la situación financiera de nuestra empresa al final del primer año de exportaciones, todo esto de acuerdo a los estados financiero pro forma.

Con la definición acerca del monto de nuestras necesidades financieras adicionales y la forma de obtener dichos recursos, estamos en posibilidad de proceder al cálculo de nuestro flujo de efectivo (cash flow).

La estimación del flujo de efectivo se hace con el propósito de identificar en qué momento y en cuánto tiempo nuestro flujo será negativo, con lo que tendremos que hacer frente a tal balance transitorio desfavorable con nuestros propios recursos o, tendremos que recurrir a una institución financiera para que nos brinde el apoyo necesario.

Los problemas de flujo de efectivo son muy comunes, sobre todo en el inicio de operaciones de exportación, pero no hay que desanimarse, ya que lo importante es el resultado global a largo plazo, que probablemente sea positivo y alentador.

Principales razones financieras

En general, el cálculo de estas razones se efectúa para analizar los estados financieros de una empresa. Es a partir de estos cálculos estadísticos que las instituciones financieras pueden estimar si una empresa se encuentra por arriba o por debajo de la media o promedio, y que tan lejos de estos medidores se sitúa.

Las razones financieras más utilizadas son:

- a) Razones de liquidez: miden la capacidad de pago de la empresa, según varios escenarios. Se puede calcular si podemos cubrir nuestros adeudos ya sea con todos nuestros activos circulantes, esto es con nuestra caja, bancos, cuentas por cobrar a corto plazo y nuestra mercancía; utilizando sólo caja, bancos y cuentas por cobrar; o si nos alcanza sólo utilizando nuestros recursos líquidos, es decir caja y bancos.
- b) Razones de endeudamiento o apalancamiento: miden la relación entre los recursos propios y los ajenos. Al dividir el total de nuestros pasivos entre el activo total nos da como resultado el porcentaje del dinero invertido en activos que corresponde a dinero ajeno y por lógica el porcentaje corresponde a nuestra nuestras aportaciones. Un apalancamiento excesivo limita mucho las posibilidades de obtener mayores créditos. Pero, por otro lado, el no hacer uso del crédito puede significarnos un desperdicio de oportunidades de crecimiento.
- c) Razones de actividad o de retorno de inventarios o de cuentas por cobrar. En este caso, se debe determinar cuáles son los inventarios mensuales promedio en un año y compararlos contra el total de las ventas; o bien hacer lo mismo con las cuentas por cobrar para determinar cuántas veces las ventas cubren a esas cifras mensuales promedio.
- d) Razones de rentabilidad: miden el rendimiento de los recursos utilizados o invertidos en la empresa. Pero como los recursos invertidos en nuestra empresa pueden ser propios o ajenos, el cálculo de esta razón puede hacerse para las inversiones totales o sólo para nuestra inversión. La fórmula para conocer el rendimiento de los recursos totales invertidos en nuestra empresa es dividir nuestras utilidades netas entre el resultado de la suma de nuestro pasivo mas capital. Y para saber qué porcentaje de nuestras utilidades representan nuestras propias inversiones la formula es dividir las utilidades netas entre nuestro capital.

CAPITULO 5

ESTUDIO DEL MERCADO CHILENO

5.1 Información general

Chile está situado a lo largo de la costa occidental del cono sur de Sudamérica, entre el segmento más alto de la Cordillera de los Andes y el Océano Pacífico. Su forma es única: es uno de los países más largos del mundo, con 4,300 Km. de longitud, pero simultáneamente uno de los más angostos, con una anchura promedio de sólo 180 km. Posee toda la clase de climas existentes en el planeta exceptuando solo al clima tropical. Su nombre oficial es República de Chile y su capital es la ciudad de Santiago de Chile.

Limita al norte con Perú, al este con Bolivia y Argentina, y al sur con el Paso Drake. Además, posee territorios insulares en el Océano Pacífico, como el Archipiélago Juan Fernández, Sala y Gómez, Islas Desventuradas y la Isla de Pascua (ubicada en la Polinesia), totalizando una superficie de 755.838,7 km².

Sus cerca de 17 millones de habitantes promedian índices de desarrollo humano (IDH), porcentaje de globalización, PIB per cápita, nivel de crecimiento económico y calidad de vida, que se encuentran entre los más altos de América Latina.

La lengua oficial de Chile es el español, y su moneda el peso chileno. La población es mestiza, mezcla de europeos e indígenas, cuyas tradiciones aún se perciben en algunas partes del país. La tasa de alfabetismo es de 94%, sobresaliendo como una de las más altas de Latinoamérica. Por otro parte, cerca del 90% de los chilenos son católicos romanos, existiendo libertad de culto.

Superficie

Chile posee una superficie de 756,096 km², la que aumenta en 1, 250,000 km² al incluir el territorio Antártico Chileno.

Población

Según el censo realizado el año 2002, Chile tiene una población de 16, 000,000 de habitantes aproximadamente y para julio de 2008 se estima fue de 16, 454,143 habitantes, con una densidad demográfica cercana a los 22 hab/km². El 90% de la población reside en la región central. La tasa de natalidad es de 14.80 nacimientos por cada 1,000 habitantes. El 88% de los chilenos reside en núcleos urbanos y más de una tercera parte se concentra en la ciudad de Santiago. Las comunidades del sur y del

desierto norteño están bastante aisladas y separadas por largos espacios prácticamente deshabitados.

La distribución de sexos es muy pareja, correspondiendo un 49,5% a chilenos y un 50,5% a chilenas. En cuanto a edades, la mayoría de la población es adulta, con cerca de 11 millones de habitantes censados de entre los 15 y los 64 años, que suponen alrededor de un 67% de la población. En edad infantil, son 4 millones los chilenos y chilenas (25%), y, por último, con 65 o más años, algo más de un millón de habitantes que representan un 8% de la población.

Clima

La inusitada extensión norte-sur de Chile, da origen a una gran variedad de climas, donde sólo están ausentes los tropicales húmedos. En el Norte, regiones I, II y III, hay lugares donde jamás se han registrado lluvias, como en el Desierto de Atacama, y otros donde las esporádicas lluvias que caen en el invierno dan origen a una explosión de flores en primavera, fenómeno conocido como "Desierto Florido". En toda esta vasta porción del país, la costa tiene clima moderado, con la nubosidad matinal y tardes soleadas. A medida que aumenta la altura, la temperatura diurna sube y la nocturna disminuye. En el altiplano, la temperatura cae por debajo de los 0°C de noche incluso en verano. En esa época, además, ocurre un fenómeno denominado "Invierno Boliviano", con ocasionales tormentas de lluvia y granizo.

Más al sur, entre las IV y VIII regiones, encontramos paisajes mediterráneos, con valles y costas favorecidos por un clima templado, estaciones bien diferenciadas, veranos secos e inviernos relativamente lluviosos.

Entre las regiones VIII y X predomina un clima templado lluvioso que sustenta vastos bosques nativos y una floreciente industria agropecuaria. En las regiones XI y XII el clima es lluvioso y moderadamente frío, con mucho viento en costa y en la pampa patagónica. Hacia el extremo del continente disminuyen la temperatura y las precipitaciones

Isla de Pascua y el Archipiélago Juan Fernández poseen un clima subtropical de agradables temperaturas, humedad moderada y relativamente poca variación durante el año.



Economía

Chile posee una de las economías más abiertas del mundo, con bajas tarifas aduaneras y fuerte orientación a las exportaciones. Desde hace más de 12 años el PGB chileno crece a razón de 7% anual, mientras la inflación desciende sostenidamente, situándose hoy en poco más de 4% anual. Chile es miembro del APEC (Mecanismo de Cooperación Asia Pacífico), y ha suscrito acuerdos comerciales con la unión Europea, México y Canadá.

Entre las principales actividades se cuentan la minería, los servicios, la extracción de materias primas, la industria forestal, la pesca, la manufactura y el turismo.

Las perspectivas para la economía chilena son positivas y no se prevén cambios drásticos. Todas las variables apuntan hacia un crecimiento sostenido del país. El sector externo, probablemente seguirá jugando un papel fundamental en este crecimiento, tanto por el aumento de las exportaciones, por la creciente inversión extranjera y la cada vez mayor apertura e integración de mercado mediante los tratados de libre comercio suscritos.

Marco político

El poder ejecutivo reside en el presidente de la República, el cual es elegido por votación popular para un mandato que fue de seis años hasta la enmienda de 2005, cuando se redujo a cuatro. El presidente, a su vez, designa un gabinete.

El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, formado por la Cámara de Diputados (que consta de 120 miembros) y el Senado (38). Tienen derecho al voto todos los ciudadanos mayores de 18 años.

La instancia judicial superior es la Corte Suprema.

Desde el 11 de marzo de 2010 el presidente de la República de Chile es Sebastián Piñera.

Organización territorial

En 1979, Chile fue dividido políticamente en trece regiones, las que se subdividen en provincias y éstas en comunas.

- I Región de Tarapacá
- II Región de Antofagasta
- III Región de Atacama
- IV Región de Coquimbo
- V Región de Valparaíso
- VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
- VII Región del Maule
- VIII Región del Bío Bío
- IX Región de la Araucanía
- X Región de los Lagos
- XI Región de Aysén del General Ibáñez del Campo
- XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena

- Región Metropolitana de Santiago

Con la creación en 2007 de dos nuevas regiones que corresponderán a los extremos del norte y del sur, ahora cuenta con 15 regiones, 53 provincias y 346 comunas en total.

5.2 Información del sector del mueble

La industria del mueble en Chile está constituida por aproximadamente 2,500 unidades productivas que van desde el modesto taller con características artesanales hasta la mediana y gran fábrica. De todas ellas, solamente un 10% podrían ser catalogadas como fábricas con producción industrial. La mayor parte de estas empresas están ubicadas en las regiones I, II, VIII, IX, X, XII y, especialmente, en las regiones V y Metropolitana, siendo esta última región la que genera el 70% de la producción del país.

Esta industria da empleo directo a más de 35,000 personas, e indirecto a cerca de 75,000.

Según estimaciones de la ASIMAD (Asociación Gremial de Industriales de la Madera la cual acoge a las más importantes empresas del sector fabril maderero en Chile y que tiene como objetivo promover la racionalización y protección de las actividades de la industria de la madera) el valor de la producción nacional en Chile alcanzó en 2006 los US 212 millones de dólares. Las importaciones de este sector representaron sólo el 0.21% del total de las importaciones de este país.

Aunque esta industria no está muy avanzada en cuanto a tecnología e innovación se refiere posee una gran ventaja competitiva, y es que Chile es un país con grandes extensiones de plantaciones forestales y con superávit en la producción de madera, además un clima que favorece el rápido crecimiento de diversas variedades, destacando el pino radiata. Chile uno de los pocos países del mundo en que se consume menos madera de la que se produce.

El mercado chileno ha alcanzado un elevado grado de apertura comercial con mínimas barreras arancelarias. Los acuerdos económicos firmados con Estados Unidos y con la Unión Europea han dado un nuevo repunte a esta actividad industrial y una nueva dirección hacia los mercados exteriores.

Las importaciones de muebles en Chile han experimentado un significativo crecimiento del 75 % en los tres últimos años, pasando de una cifra de US \$ 40 millones en el año 2002 a los aproximadamente US \$ 70 millones en 2006. Este crecimiento se debe en gran parte a la puesta en marcha de los convenios bilaterales de comercio y a la política chilena de bajar progresivamente las tasas arancelarias a los productos importados. Esto ha permitido que países de gran desarrollo industrial y tecnológico lleguen al mercado chileno con precios competitivos, desplazando progresivamente la producción nacional.

Además de que la oferta local e importada es amplia en todos los segmentos de mercado, tanto en muebles de oficina, cocina, dormitorio, etc., las mayores oportunidades para los empresarios mexicanos del sector podrían situarse en el nicho de mercado de productos diferenciados en base al diseño y la calidad, que si bien es un mercado más reducido, también es menos competitivo que el de los muebles orientados a segmentos socioeconómicos medios, medio bajo y bajo.

La competencia en el mercado de bajo precio no parece ser una estrategia adecuada para el fabricante mexicano, pues los productores chilenos dominan ampliamente este segmento con grandes volúmenes de producción y calidad relativamente alta. Con lo que respecta al mueble de diseño o contemporáneo se deben aprovechar las oportunidades que brinda el nivel bajo de desarrollo tecnológico chileno asociado a ese tipo de mueble.

5.3 Análisis de la oferta en el mercado chileno

Evolución y comportamiento.

La Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA o SFF) es la asociación de industrias en Chile, ésta agrupa a más de 2.500 empresas, además de decenas de asociaciones sectoriales.

Los miembros de la asociación producen el 30% del PIB, y cerca del 100% de la actividad industrial chilena.

El departamento de estudios y estadísticas de la SEFOFA presenta periódicamente indicadores de producción y ventas sectoriales. Uno de estos informes es el siguiente:

Índice de producción y ventas físicas de la industria: fabricación de muebles				
Año	Producción		Ventas físicas	
	Índice	% acum.	Índice	% acum.
2000	92.5	---	99.3	---
2001	100	8.1	100	0.7
2002	90.8	-9.2	102.2	2.2
2003	101.4	11.7	105.6	3.3
2004	120.7	19	130.5	23.5
2005	98.7	-18.3	107.6	-17.5
2006	98.8	0.1	104.1	-3.2

En esta tabla se ve claramente que existe una tendencia con muchas variaciones en el índice de producción nacional de muebles respecto a los últimos cinco años, registrándose caídas y crecimientos en la producción física de estos bienes. Esto se debe a que al presentarse alguna crisis, el sector del mueble se ve ampliamente perjudicado al no ser considerados sus productos como de primera necesidad.

La caída en la producción que experimentó Chile en el 2002 se debió en gran parte a la crisis económica sufrida en Argentina y a la contracción económica presentada en Estados Unidos, pero en más medida a la globalización de los mercados.

La recuperación se presentó en el año 2003 sustentada por una aceleración de la economía Norteamericana y su influencia en la mundial. Este aumento significó un aumento en la producción de muebles chilenos en más de un 11% respecto al año anterior. Este crecimiento fue determinado principalmente por la demanda externa que estimuló las exportaciones, las cuales se incrementaron en un 3.41, en tanto que la demanda interna, consumo e inversión aumentaron gracias al sector de la construcción que tuvo un incremento de 3.6%, impactando en la producción y ventas de muebles.

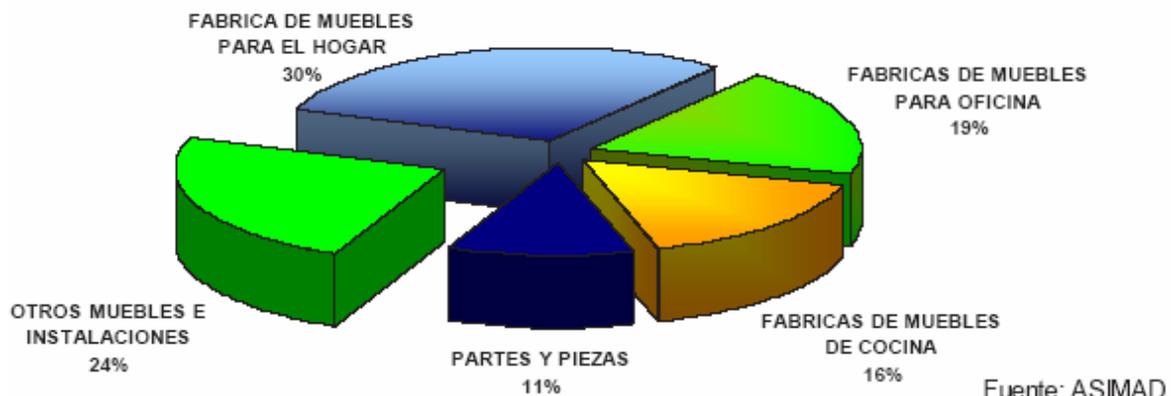
El considerable aumento de las importaciones extranjeras que experimentaron un crecimiento del 50% respecto al año anterior provocó la caída en la producción de muebles en el 2005.

La siguiente tabla ilustra la situación actual del sector en Chile y el tamaño aproximado del tamaño del sector del mueble:

Año	Producción	Importaciones	Total
2003	214.7	40.5	255.2
2004	259.3	40.1	299.4
2005	211.9	59.8	271.7
2006	212.1	70	282.1

Fuente: ASIMAD

La ASIMAD establece la siguiente segmentación por tipos de muebles dentro de las fábricas productoras de muebles en Chile:



La categoría "Partes y Piezas" engloba aquellas fábricas que elaboran partes o componentes de muebles con el objeto de abastecer a medianas y grandes fábricas, siendo éstas últimas quienes se encargan de incorporarlas en el mueble final.

Actualmente existen fábricas que están exportando partes o componentes a otros mercados en los que se realiza el armado del mueble y se comercializa como mueble RTA ("Ready To Assemble" Listo para Armar).

La categoría "otros muebles e instalaciones" corresponde a la fabricación de productos especiales, como mobiliario para sucursales bancarias, restaurantes, vitrinas expositoras, etc. Las pequeñas y medianas empresas, son las que se encargan de la fabricación de este tipo de muebles, dadas sus características de fabricación a pedido.

Distribución geográfica

Al ser Santiago la ciudad que concentra gran parte de la población chilena, es también ahí donde operan las oficinas principales de empresas presentes en tal mercado, encargadas de la comercialización de los productos.

Más del 60% de las empresas están ubicadas en la región metropolitana y generan el 70% de la producción del país. La concentración de la mayoría de las empresas transformadoras de la madera para la producción de muebles se debe también a la gran concentración de las empresas que demandan estos productos, especialmente hipermercados y comercializadoras, así como canales distribuidores. Esto demuestra que el mercado chileno es competitivo influenciado por una asistencia y respuesta oportuna.

La integración territorial de Santiago con las demás regiones del país (a excepción de Aísen y Magallanes) se efectúa principalmente a través de la Carretera Panamericana o ruta número 5, la cual atraviesa Chile desde el límite con Perú hasta la Isla de Chiloé, pasando por las principales ciudades.

Análisis de la demanda

Por su población, Santiago concentra la gran mayoría del mercado de consumo de muebles de hogar y oficina, representando la región más desarrollada y significativa del mercado. Además la tendencia importadora de los diferentes segmentos de la población hace que Santiago se convierta en el centro de distribución y comercialización.

La línea de productos importados presenta varios diseños y modelos según sea el uso final, muebles de hogar u oficina, fabricados en materiales diversos como madera, metal y plástico, y que van desde diseños simples hasta diseños más exclusivos, con tendencia hacia estilos clásicos.

Actualmente existe una gran demanda de muebles de diseño simple que se basan por lo general, en el uso de tableros de madera reconstruida y enchapada, ya sea con láminas de madera o revestimiento sintético, que mediante un proceso termomecánico y adhesivo

son adheridos a la superficie del tablero. Dentro de esta línea se encuentra el mueble “listo para armar” que ha tenido cada vez mayor aceptación por el cliente, por su funcionalidad, diseño, calidad, facilidad de transporte y embalaje.

La línea denominada *listo para armar* es el producto de mayor importación por los grandes distribuidores chilenos Easy y Sodimac (Sociedad Distribuidora de Materiales de Construcción), liderados por la cadena de supermercados D&S (Distribución y Servicio).

En la línea de comedores, los muebles de mayor demanda se caracterizan por estar en madera sólida, tableros de madera reconstruida, tableros de partículas, enchapado con madera natural. Las importaciones de muebles de comedor son muy variadas en cuanto a calidad y diseño.

Por último, otra línea a considerar son los muebles de dormitorio el donde sobresalen los diseños modernos, los respaldos rústicos, en madera sólida de pino, nudos a la vista, envejecido los cuales son de elevada demanda para esta población.

Perfil del consumidor

Las preferencias de los consumidores están determinadas por las características técnicas del producto, como los materiales, densidad, tapicería, colores y acabados, entre otros.

En general, el chileno busca en los muebles acabados y diseños llamativos pero básicamente, la decisión de compra se basa en las tendencias de moda y diseño. La compra está guiada en gran medida por los anuncios publicitarios, el empleo de los medios de comunicación y las promociones que se hagan de acuerdo con las temporadas de venta.

Las tiendas de nivel medio, como las multitiendas y los puntos de ventas artesanales, presentan muebles de estilo clásico, mientras las tiendas de muebles especializadas ofrecen muebles con nuevos estilos y diseños innovadores y acordes con las tendencias de la moda.

El gusto de los muebles de oficina está orientado hacia los productos funcionales adecuados para aprovechar al máximo los espacios. Es importante la creación de muebles para este segmento que requieran una inversión y espacio mínimos. Actualmente, el consumidor de muebles de oficina muestra una alta inclinación por los sistemas modulares, los cuales son un conjunto de paneles y superficies de trabajo que minimizan el espacio ocupado y armonizan el entorno laboral.

En cuanto a los acabados en muebles de oficina, los materiales más utilizados son la madera y el metal. Los colores claros son preferidos aunque los colores oscuros también son aceptados, especialmente en segmentos gerenciales; las sillas y los accesorios

pueden ser en colores vivos y sus diferentes tonalidades como el verde, azul y rojo según la asesorías de decoración que se tenga, sin embargo es un mercado conservador y prefiere por tonalidades grises, beige, blanco, etc.

En general, los consumidores chilenos buscan muebles que puedan trasladarse de un lugar a otro y cuyo diseño permita combinaciones, con el fin de facilitar el aprovechamiento de los espacios. Para ello, materiales como madera, metal y plástico funcionan de manera excelente.

Exportaciones chilenas de muebles

Las exportaciones de la industria chilena de muebles y componentes de muebles alcanzaron en el 2006 un valor de US 55 millones de dólares, la mayor cifra alcanzada en su historia.

Entre los productos más exportados, se encuentran los componentes de muebles de madera y los muebles de dormitorio (camas, cómodas, respaldos de camas de madera y demás muebles de dormitorio) los que representan la especialización de la oferta exportadora chilena (la mayor parte en pino).

En cuanto a los mercados de destino, en el 2006 la industria exportó a 41 mercados. Los Estados Unidos representaron el principal mercado de destino de estas exportaciones con el 87.6%, seguidos de Canadá y México con el 6.2 y 1.4% respectivamente,

Importaciones de muebles a Chile

Las importaciones chilenas de muebles y sus componentes tuvieron un aumento en los últimos años pasando de US 40.5 millones de dólares en el 2003 a US 68.5 millones en el 2006.

Aunque las importaciones se componen de 36 productos diferenciados por su descripción arancelaria, los cinco primeros productos importados suponen el 59.6% de las importaciones totales, con un valor de 42 millones, sin que se hayan producido cambios relevantes en los últimos años en cuanto a posición. Entre los 5 productos más importados están los roperos, sofás y sillas de madera.

En cuanto a los mercados de origen de las importaciones, en 2006 fueron 58 países, tres más que en 2005. Sin embargo, los 5 primeros países representan el origen del 78% de las importaciones.

En el caso de Chile son los países de América del Sur y, especialmente Brasil, los que concentraron más del 59% en 2006, habiendo experimentado una leve disminución desde

el 65% registrado en 2005; en cuanto a la oferta asiática, ésta representó el 25% de las importaciones en 2006. Algo que es importante señalar es que las importaciones de Malasia y China están mostrando tasas de crecimiento por encima del 50% anual en los últimos años.

Principales mercados de origen de las importaciones de muebles 2004 – 2006:

Año 2005			Año 2006		
País	US \$ mill.	Participación	País	US \$ mill.	Participación
Brasil	26.5	44.4%	Brasil	30.5	43.6%
Argentina	9.7	16.2%	Argentina	7.5	10.7%
Malasia	5.3	8.8%	Malasia	7.2	10.3%
China	3.9	6.5%	China	6.5	9.3%
Italia	2.7	4.5%	Italia	2.8	4.1%
Total	48.1	80.4%		54.5	78.0%

Fuente: ASIMAD

En cuanto a las empresas importadoras, existe una importante fragmentación de las mismas, estas empresas sumaron más de 150 en 2006 donde, sin embargo, las 10 primeras cuentan con una participación de más del 60% sobre el total importado y que, en su mayoría, representan a las cadenas no especializadas (grandes almacenes y supermercados de la construcción), lo que permite aproximarse a los diferentes tipos de muebles que se importan. Estos son, de manera general: muebles de la gama baja de precios, comúnmente de tableros de partículas (libreros, repisas, estaciones de trabajo para el hogar) y muebles de madera sólida para el hogar de precio medio con fuerte acento étnico y/o rústico (repisas, muebles de guardar).

Principales empresas importadoras de muebles en 2006

Empresa	Cantidad US \$	Participación
Servimad S.A.	7.969,579	11.38%
Sodimac S.A.	7,628,502	10.90%
Comercial Eccsa	7,419,698	10.60%
Yudigar S.A.	4,254,872	6.08%
Falabella	4,243,483	6.06%
Almacenes París	3,859,078	5.50%
Importadora Yardos	1,976,890	2.82%
Ditys	1,803,985	2.58%
Com. Redhouse Chile	1,711,733	2.44%
Nordik S.A.	1,332,922	1.90%

5.4 Factores de comercialización

Distribución

La oferta sobresaliente para el mercado comercial de los muebles en Chile es el de la consolidación en grandes superficies y cadenas con cobertura nacional, tales como grandes almacenes, hipermercados, multitiendas y tiendas especializadas.

Las grandes fábricas cuentan con salones de ventas propios (show rooms), mientras que los importadores y mayoristas distribuidores se valen de grandes tiendas (hipermercados, multitiendas y grandes almacenes), ya que este canal facilita la compra del producto por los hábitos de consumo del chileno en estos centros comerciales.

Una gran parte de la comercialización del mueble importado y fabricado se realiza a través de grandes superficies especializadas como Sodimac-Homecenter e EASY, tiendas especializadas en muebles y grandes almacenes como FALABELLA, Ripley (Comercial Eccsa S.A.) y Almacenes París. Por otro lado, los grandes fabricantes como CIC cuentan con sus propios puntos de venta en centros comerciales o en tiendas separadas. Las empresas más pequeñas trabajan a través de distribuidores o venden directamente sus productos, que en muchos casos son fabricados por pedido.

Canales que interactúan y participan en la distribución y comercialización de los muebles de hogar y oficina en el territorio chileno.

- *Home Centers y Tiendas Especializadas*

Estas cadenas de comercialización tienen en muchos casos cobertura nacional y, como su nombre indica, se especializan en una línea de productos. Algunos ejemplos para la distribución de artículos del hogar que incluyen muebles son Homecenter Sodimac, Easy.

En este apartado también se incluyen las tiendas especializadas en la venta de muebles de hogar y oficina. En la actualidad, el 50% del mercado de los muebles de oficina en Santiago se encuentra en manos de las tiendas de Fernando Mayer, Muebles Sur, CIC, Nordic, Xiloford y Ergotec.

- *Hipermercados*

La tendencia de las cadenas de hipermercados, especialmente aquellas que poseen gran cantidad de locales, es centralizar la distribución de los productos en centros de acopio o distribución. Los hipermercados son básicamente supermercados de gran tamaño que han agregado al surtido del supermercado tradicional nuevas líneas de productos, como muebles de hogar y oficina, vestuario primario, productos electrónicos y menaje para el hogar, compitiendo principalmente vía precio. Entre las ventajas que ofrecen los hipermercados se encuentra la mejor gestión del servicio al cliente, así como el ofrecer una amplia gama de productos en un solo establecimiento para potenciar el consumo.

En general, estas empresas son importadores directos para una gran cantidad de productos, aunque en algunos casos prefieren proveerse directamente del fabricante y de grandes mayoristas importadores. Entre éstos, se destacan las empresas nacionales, importadoras y distribuidoras de muebles.

Entre los hipermercados más importantes que se posicionan como principales importadores de muebles destacan D & S, Jumbo y Unimarc.

- *Grandes Almacenes*

En este canal participan principalmente tres empresas: Falabella con un 45% de participación en el mercado de este tipo de tiendas, Almacenes París y Ripley (Comercial Eccsa S.A.), con 27.5% cada una, cuyas participaciones de mercado varían según las distintas fuentes de información, aunque coincidiendo todas ellas muestran a Falabella como líder del mercado, seguido por París y Ripley con cuotas similares.

Estas empresas cuentan con tiendas a lo largo de todo el país. En sus locales ofrecen vestuario, línea hogar, muebles y una gran cantidad de productos y accesorios relacionados. El tamaño de las tiendas oscila entre 2.500 y 13.000 m² aproximadamente. Cuentan con una amplia cobertura nacional, con un excelente poder de crédito y un gran posicionamiento de marca. Estas tiendas están fuertemente dominadas por compañías nacionales, lo que se ha visto reflejado en que la mayoría de las cadenas internacionales que han operado en Chile hayan tenido que abandonar sus operaciones en este mercado (Muricy, Sears, JC Penney).

La financiación que ofrecen las grandes tiendas a sus clientes es clave en este mercado. Estas compañías poseen un alto poder de crédito, que no se limita sólo a las tiendas de cada cadena, sino también a asociaciones estratégicas con otros sectores. Algunos de estos ejemplos son Almacenes París con Farmacias Cruz Verde, Falabella con Farmacias Ahumada y Ripley con SalcoBrand.

Los grandes almacenes normalmente se ubican dentro o a un costado de algún centro comercial, logrando así un flujo de gente mucho mayor al que podrían obtener por sí solos. A su vez, estas tiendas juegan un papel fundamental en el éxito de los centros comerciales. Esta complementariedad entre grandes tiendas y malls ha llevado a que las primeras participen de manera importante en la propiedad de los segundos.

- *Importadores y tiendas de muebles orientados a segmentos socioeconómicos altos y medio altos.*

Entre las tiendas más importantes enfocadas a este nicho están: Günter Meyer muebles, Mabu s.a., Vienna s.a., Cristián montero y asociados ltda., Soffa Gallery, Mundo Sofá Home Store, Atmosfera ltda diseño y comercialización de muebles y Muebles Sur S.A.

CAPITULO 6

CASO PRÁCTICO: PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR MUEBLES DE MADERA DE MÉXICO A CHILE

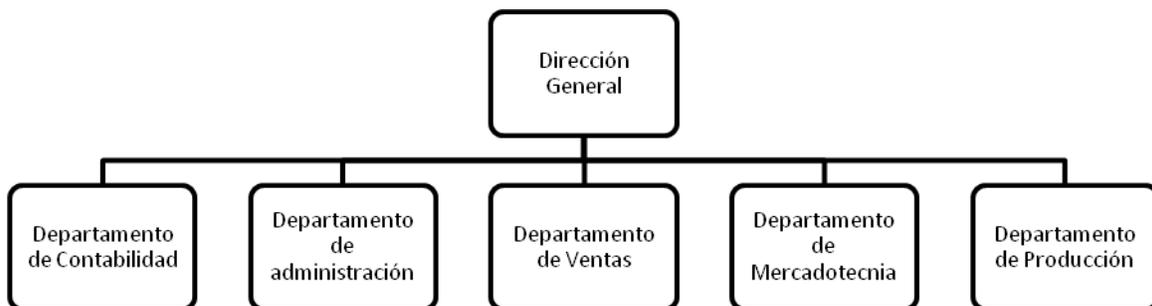
6.1 Información de la empresa

El Fénix Industria mueblera S.A. de C.V.

Somos una empresa joven 100% mexicana que inicio operaciones en 1999, ubicada en la calle Alcanfores No. 10 Santa María Huecatitla en el municipio de Cuautitlán México, Estado de México, la inversión inicial fue de \$ 650 mil pesos M.N., los hermanos: el Ing. Fermín Romero, y el Lic. Fernando Romero son los dueños y fundadores de esta empresa, quienes cuentan con el 51 y 49% respectivamente de las acciones. Nuestro giro es la fabricación de muebles de madera para el hogar.

El éxito obtenido de esta primera fase en la corta pero productiva vida de nuestra empresa nos ha motivado a incursionar en el plano internacional, ya que nuestras ventas del último año (2009) alcanzaron los \$ 22, 370, 600 pesos M.N.

Actualmente dentro de la empresa trabajan 116 empleados de tiempo completo. La dirección es llevada por el dueño de la empresa el Ing. Fermín Romero socio mayoritario (Gerente General) quien toma las decisiones importantes sobre el rumbo que debe llevar la empresa. Nuestra estructura organizacional es la siguiente:



Las funciones de los diferentes departamentos son:

- La Dirección es llevada por el Ing. Fermín Romero (Gerente General) quienes se encarga de planear y conducir el desarrollo de la empresa, auxiliado por los departamentos para la toma de decisiones.
- Departamento de contabilidad. Entre sus principales funciones esta el registro de las operaciones financieras de la compañía, así como el cálculo del los pagos de los impuestos, nomina, control de inventarios, cuentas por cobrar y pagar, etc.
- Departamento de administración. Su función básica es el reclutamiento, selección y manejo de personal, en su caso, además es el encargado de ejecutar los acuerdos de la dirección general en materia administrativa.
- Departamento de Ventas. Su finalidad es captar los clientes, facturación y envío de mercancías.
- Departamento de mercadotecnia. Es el área encargada de la promoción, propaganda y publicidad, cuya finalidad es dar cobertura al producto, proporcionar la imagen y presentación requerida en el mercado, así como análisis de los mercados.
- Departamento de producción: Es el encargado de desarrollar y formular los métodos más adecuados para la elaboración de productos; así mismo suministra y coordina la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Misión

La misión de Muebles Finos el Fénix es ofrecer mobiliario de gran resistencia y duración con el propósito de satisfacer a los consumidores de todas las edades que gustan de comodidad y practicidad a los precios más competitivos en el mercado. Con el compromiso de la búsqueda de la calidad permanente que nos permita crecer a través de nuestros intermediarios para seguir satisfaciendo a los diferentes sectores de la sociedad.

Visión

Transformar esta empresa en un negocio vanguardista que se pueda distinguir por su estructura particular, ofreciendo cada vez con mayor amplitud una gran gama de productos y diseños que nos permitan romper barreras nacionales e internacionales.

Filosofía

Muebles Finos el Fénix SA de CV como orgullosa empresa mexicana busca la satisfacción total de nuestros clientes, así como de nuestros empleados ofreciéndoles a estos mejores oportunidades de empleo que le permitan crecer como personas activas en ambientes de trabajo adecuados contribuyendo a lograr su superación personal que permita en conjunto construir y echar andar el motor de la empresa que permanentemente esta en busca de la calidad, la resistencia y los precios bajos en toda la gama de productos que se ofrecen.

Valores

Honestidad, innovación, actitud de servicio, trabajo en equipo

Política de calidad

Es política de calidad de Muebles Finos el Fénix cumplir con los requerimientos y satisfacer las expectativas de nuestros clientes basándonos en la mejora constante de nuestro proceso.

6.2 Análisis FODA de la empresa

Este análisis nos permite conocer la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas.

HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Existe un buen ambiente de trabajo, por lo que no hay rotación de personal en la empresa.	1. La empresa carece de experiencia en exportaciones.
2. Nuestro personal es capacitado constantemente.	2. Existen activos fijos ociosos.
3. Manejamos un programa de incentivos para los trabajadores en función de los volúmenes de ventas cobradas.	3. Se necesita fortalecer los programas de mercadotecnia.
4. Nuestros modelos son innovadores, elegantes y elaborados con la madera de la más alta calidad.	4. No contamos con seguros apropiados en caso de siniestros.
5. Contamos con buena tecnología para cubrir pedidos internacionales.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Chile es un país atractivo con estabilidad económica.	1. Catastrofes naturales como el terremoto que sacudio a Chile el pasado 27 de febrero de 2010.
2. Chile acepta con gusto los productos mexicanos.	2. La globalización.
3. Existen numerosos tipos de apoyos a los exportadores mexicanos.	3. Mayor penetración de competidores al mercado chileno, principalmente China y Malasia.
4. Nuestros productos son elaborados con la madera de la más alta calidad.	4. Mayor capacidad de respuesta de países competidores ante nuevas tendencias de mercado.
5. Somos beneficiarios de preferencias arancelarias.	

6.3 Nuestra fábrica y sus procesos de producción

Almacén de materia prima: en esta sección se concentran los materiales necesarios para comenzar con la producción de muebles. Los insumos se preservan bajo condiciones de estricto control para asegurar la calidad del producto terminado.

Corte y preparación: para nuestra empresa, el arte de crear muebles consiste en aplicar diversas habilidades que han sido perfeccionadas a lo largo de los años. Por ello la calidad se ve asegurada desde este proceso donde se emplea maquinaria traída desde Alemania para cuidar de manera particular el corte de cada una de las partes en las que están constituidos

Armado: este proceso consiste en unir todas las partes de los muebles; aquí se fusionan las diferentes técnicas de ensamble que permiten lograr la resistencia, durabilidad y confort de cada uno de los modelos.

Lijado: importante espacio de trabajo en el cual, de manera artesanal se logra alinear la madera y lograr este perfecto acabado que todos los muebles deben tener.

Pintura: gracias al trabajo dedicado de expertos en pintura que emplean tintas, selladores y lacas de poliuretano se logra dar los más variados, bellos y resistentes acabados a los muebles.

Tapicería: aquí se aplican las más tradicionales e innovadoras técnicas de tapicería para ofrecer el máximo confort del mobiliario.

Empaque: en el Fénix nos preocupamos por preservar lo que con tanta dedicación construimos, por ello, al concluir todos los procesos, los muebles son empacados con absoluto cuidado para mantenerlos en un estado idóneo hasta su entrega.

Almacén de producto terminado, donde esperan su turno para ser enviados a sus destinos. Ahí se mantiene un ambiente idóneo, dispuesto para preservar la calidad de los muebles.

Entrega personalizada: en el Fénix nos preocupamos por la entera satisfacción del cliente. Por ello cuando la distancia y el volumen nos lo permiten, nuestro personal se encarga de recibir, desempacar y acondicionar los muebles.

6.4 Análisis financiero de la empresa

Los instrumentos utilizados para analizar la situación de financiera de la empresa son las razones financieras, ya que nos permiten medir el grado de eficacia y comportamiento de la empresa.

El Fénix Industria Mueblera S.A. de C.V.
Estado de situación financiera
Al 31 de diciembre de 2009

Cifras expresadas en pesos mexicanos

Activo			
<i>A corto plazo:</i>			
	Bancos	1,800,000	
	Cuentas por cobrar	1,560,000	
	Almacén de materias primas	932,160	
	Almacén de producto terminado	447,240	4,739,400
<i>Fijo:</i>			
	Terrenos	3,600,000	
	Edificios	720,000	
	Maquinaria y equipo	1,440,000	
	Mobiliario	539,983	
	Equipo de transporte	960,000	7,259,983
<i>Diferido:</i>			
	Gastos de amortización	1,128,000	
	Pagos anticipados	264,000	1,392,000
			13,391,383
Pasivo			
<i>A corto plazo:</i>			
	Proveedores	480,000	
	IVA por pagar	84,000	
	Imp. Por pagar	68,703	632,703
Capital contable			
	Capital Social	10,800,000	
	Reserva legal	284,808	
	Reserva PTU	249,832	
	Utilidad del ejercicio	1,424,040	12,758,680
			13,391,383

Elaboró

Revisó

Autorizó

El Fénix Industria Mueblera S.A. de C.V.
Estado de Resultados
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Cifras expresadas en pesos mexicanos

Ventas		19,281,553
Costo de ventas		12,764,760
Utilidad bruta		6,516,793
Gastos de venta	2,218,477	
Gastos de administración	1,800,000	4,018,477
Utilidad de operación		2,498,316
ISR	824,444	
PTU	249,832	1,074,276
Utilidad del ejercicio		1,424,040

Elaboró

Revisó

Autorizó

El Fénix Industria Mueblera S.A. de C.V.
Estado de Costos de Producción
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Cifras expresadas en pesos mexicanos

Inventario inicial de materias primas		1,730,400
Compras de materias primas		6,413,760
Materia prima disponible		8,144,160
Inventario final de materia prima		932,160
Materia prima utilizada		7,212,000
Mano de obra		3,840,000
Costo primo de producción		11,052,000
Cargos indirectos		1,560,000
Costo de producción		12,612,000
Inventario inicial de producto terminado		600,000
Inventario final de producto terminado		447,240
Costo de la producción vendida		12,764,760

Elaboró

Revisó

Autorizó

A partir de las cifras mostradas en los estados financieros de la empresa calculamos las razones financieras siguientes:

Razones de liquidez

Liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{4,739,400}{632,703} = 7.49$$

La empresa dispone de \$7.49 para pagar cada \$1.00 de obligación a corto plazo.

Prueba del Ácido

$$\text{Prueba del Ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{4,739,400 - 1,379,400}{632,703} = 5.31$$

La empresa cuenta con \$5.31 de activo disponible rápidamente por cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo.

Capital de trabajo

$$\text{CT} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante} = 4,739,400 - 632,703 = 4,106,697$$

El capital de trabajo es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, algo así como el dinero que queda para operar en el día a día.

Razones de endeudamiento

Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{632,703}{13,391,383} = 0.05$$

La deuda de nuestra empresa sobre el total de su activo es de un 5%.

Apalancamiento o deuda a inversión

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{632,703}{12,758,680} = 0.05$$

Indica cuánto se debe comparado con lo invertido por los socios.

Razones de actividad

Rotación del Activo Total

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} = \frac{19,281,553}{13,391,383} = 1.44$$

El activo total ha dado un 144% de su rendimiento total

Rotación del Activo Fijo

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}} = \frac{19,281,553}{7,259,983} = 2.66$$

El activo fijo generó por cada peso de inversión \$2.66 de ventas.

Rotación de inventarios

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{12,764,760}{1,378,400} = 9.26$$

La rotación de inventarios significa la cantidad de veces promedio que durante un año estos se renuevan mediante la producción y venta, convirtiéndose su existencia en cuentas por cobrar o efectivo y nuevamente en inventarios.

Plazo Promedio de Inventarios

$$\text{Plazo Promedio de Inventarios} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{365}{9.25} = 39.46$$

El tiempo promedio, que el inventario permanece dentro de la empresa antes de ser vendido es de 39.46 días.

Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{RCC} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas Por Cobrar}} = \frac{19,281,553}{1,560,000} = 12.36$$

Periodo Promedio de Cobranza

$$\text{PPC} = \frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}} = \frac{365}{12.36} = 29.53$$

La empresa tarda 29.53 días en promedio para recuperar los adeudos de los clientes por ventas a crédito.

Razones de rendimiento o rentabilidad

Rentabilidad sobre el Activo

$$\text{Rentabilidad sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100 = \frac{1,424,040}{13,391,383} \times 100 = 11\%$$

Este indicador permite conocer las ganancias que se obtienen con relación a la inversión en Activos, es decir en cuanto contribuye el activo total al momento de generar las utilidades.

Rentabilidad sobre el Capital

$$\text{Rentabilidad sobre Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} \times 100 = \frac{1,424,040}{12,758,680} \times 100 = 11\%$$

Las ganancias representan el 11 por ciento en relación al capital invertido por los socios.

Ganancia por unidad vendida

$$\text{Ganancia por unidad vendida} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{1,424,040}{19,281,553} = 0.07$$

Se gana \$0.07 por cada \$1.00 vendido.

6.4 Planteamiento del proyecto

El presente proyecto de exportación que se presenta a continuación consiste en vender dormitorios modernos de madera de gran calidad de diseños vanguardistas, fabricados con maderas finas en el mercado de Chile, iniciando operaciones a partir de la capital Santiago.

Los estudios del presente proyecto muestran un mercado de gran aceptación de este tipo de mueble, dirigido a la clase familiar media-alta y alta de edades promedio de entre los 30 y los 40 años.

Nuestra empresa ha fabricado muebles de gran calidad a hoteles de cinco estrellas de diferentes partes de la república como la ciudad de México, Jalisco, Yucatán, Baja California y por su puesto en el estado de México. Ofrecemos mobiliarios de los más altos estándares de calidad, en una gran variedad de maderas.

Contamos con el apoyo de un asesor comercial externo de confianza que ha vivido por más de 20 años en Santiago de Chile quien además de estar bien relacionado socialmente allí, conoce el medio de los negocios y en especial el de los muebles de madera.

Nuestro personal de todos los niveles posee el conocimiento, la experiencia y habilidad para brindar un servicio eficaz, que aunado a la implementación de sistemas de calidad en todos los procesos y a la constante capacitación, se conjuga para contar con un equipo de trabajo profesional y comprometido con el cliente.

Para la selección del país meta seleccionamos algunos países de América (por la cercanía geográfica) con los que México tiene relaciones comerciales.

Tenemos las siguientes cifras en miles de dólares de los principales países importadores de muebles de madera en América:

Importación por valor y volumen de muebles de madera			
País	2008 Valor millones USD	2009 Valor millones USD	2009 Volumen (toneladas)
Argentina	3,864	4,008	42,698
Brasil	4,008	2,688	23,509
Canadá	3,432	3,768	18,928
Chile	2,100	3,624	14,733
Colombia	0,900	0,696	4,032
Estados Unidos	5,928	6,012	46,054

Analizando la tabla (importación por valor y volumen de muebles de madera) podemos obtener esta otra tabla:

Criterio de ordenamiento en la selección del mercado							
País	Valor del Mercado 2009	Crecimiento del Mercado 2008-2009		Valor Unitario USD 2008		Posicion Total	
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)
	Posición	% Crecimiento	Posición Crecimiento	Val. Unitario	Posición Val. Unitario	(a+c+e)	Posición Definitiva
Argentina	2a	4%	3a	93.87	6a	11	4a
Brasil	5a	-33%	6a	114.34	5a	16	6a
Canadá	3a	10%	2a	199.07	2a	7	2a
Chile	4a	73%	1a	245.98	1a	6	1a
Colombia	6a	-23%	5a	172.62	3a	14	5a
EEUU	1a	1%	4a	130.54	4a	9	3a

Según los estudios hechos al mercado chileno se sabe que la oferta local e importada es amplia en todos los segmentos de mercado, tanto en muebles de oficina, cocina, dormitorio, etc., las mayores oportunidades para los empresarios mexicanos del sector podrían situarse en el nicho de mercado de productos diferenciados en base al diseño y la calidad, que si bien es un mercado más reducido, también es menos competitivo que el de los muebles orientados a segmentos socioeconómicos medios, medio bajo y bajo.

Y es justamente en este segmento donde nuestra empresa posee una ventaja competitiva dado que esta se ajusta completamente con el perfil de los requerimientos ofreciendo artículos de alta calidad y con diseños novedosos.

Estrategia de comercialización internacional

La estrategia de entrada a Latinoamérica y el Caribe que es la que interesa en este proyecto de exportación es como sigue:

América Latina constituye un interesante mercado para la comercialización de muebles. En la región, sólo Brasil se presenta como exportador en crecimiento y el resto de los países produce para consumo local y adquiere muebles del exterior.

Esta situación abre una oportunidad para la nueva oferta mexicana de mueble de diseño contemporáneo y para los de diseño novedoso aunque con bajo contenido manufacturero, se buscará que las importaciones de la región de este tipo de mueble que actualmente se trae de Europa, ahora se importe de México.

Los mecanismos que han probado ser más eficaces en los últimos años para generar comercio entre México y nuestros vecinos del sur, han sido las visitas de empresarios mexicanos, bajo el esquema de agendas de negocio, por lo que se continuará con él.

Descripción de nuestro producto

Los muebles a exportar son dormitorios modernos compuestos por: cama de 295 x 201 cm. apta para colchón de 150 x 190 cms. cabezal combinado nogal natural y laterales blanco. 2 Mesitas 2 cajones de 60 x 37 cms con cajones lacados. 2 Xifonier 120 cm. de ancho con 6 cajones de 60 x 103 cms, cajones del xifonier blanco lacados. Con los siguientes acabados color base: nogal natural y blanco. Lacados y cristales: Blanco, negro, tierra, plomo, turquesa y rojo.



Por su versatilidad pueden ser consumidos por hoteles y casas particulares.

La clasificación arancelaria en base al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías es el siguiente:

94035001 muebles de madera de los utilizados en dormitorios

El Fénix Industria mueblera S.A. de C.V. cuenta con una amplia variedad de diseños de muebles para dormitorio de todo tipo y colores, fabricados con las más estrictas normas de calidad nacionales e internacionales persiguiendo siempre la satisfacción de las necesidades más variadas y específicas de nuestros clientes, entre unos de nuestros principales modelos tenemos:

- Modelo clásico
- Modelo sofisticado
- Modelo elegante
- Modelo cautivador

- Modelo espectacular
- Modelo irresistible.

Aspectos económico-comerciales del país meta:

a) Sistemas de pesos y medidas.

Se aplica el sistema métrico decimal. Esto representa una ventaja para nuestra empresa, ya que al ser compatibles sus sistemas de pesos y medidas, no se incurre en riesgos de confusión en estos puntos.

b) Moneda y tipo de cambio.

La moneda utilizada en Chile es el peso chileno

Tipo de cambio del peso chileno (CLP Chile) frente a las principales monedas de interés para este proyecto:

Dólar norteamericano precio actualizado al 03/06/10 0,0019

Euro precio actualizado al 03/06/10 0,0015

Peso Mexicano precio actualizado al 03/06/10 0,0238

Consumo aparente:

La Consejería Comercial de Bancomext en Santiago de Chile, ha determinado que el mercado no es muy amplio pero si atractivo por ser un producto novedoso y original en los estilos de decoración y ambientación en las modas actuales.

Canal de distribución:

Los canales de distribución son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de productos y servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible, en lugar, cantidad y tiempo que lo solicite, y al costo más bajo.

Como canal de distribución y venta se eligieron a los distribuidores detallistas en artículos de decoración y muebles. Estos compran el producto y lo venden por su cuenta a clientela del territorio en que operan. La ventaja que se obtiene de esto, es que el financiamiento de campañas publicitarias y promociones son parte del distribuidor, y que se cuenta con el servicio de su red comercial y técnica.

INCOTERM a utilizar en la exportación de muebles de madera para dormitorio.

Para este plan de negocios nuestra empresa utilizará el INCOTERM FOB: Free On Board (franco a bordo), en donde cumpliremos con nuestras obligaciones cuando la mercancía ya despachada de aduana para exportar, haya sobrepasado la borda del buque designado, en el puerto de embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta el momento. El riesgo y los costos son responsabilidades del comprador a partir de que se le sea entregada la mercancía a bordo del buque. Como es sabido este INCOTERM sólo puede ser usado en transporte marítimo, fluvial o lacustre.

6.5 Determinación del precio de exportación

Nuestra empresa el Fénix S.A. desea iniciar sus operaciones en el exterior con la comercialización de un lote de productos de la línea Cautivador. Este lote incluye 50 dormitorios modernos, incluyendo cada dormitorio los siguientes artículos: una cama, un cabezal, dos cajones y dos xifonier.

De acuerdo al INCORTEM FOB nuestras obligaciones como vendedores son: empaque y embalaje, acarreo de fábrica a lugar de exportación, aduana: documentos, permisos requisitos, impuestos y los gastos de exportación: maniobras, almacenaje, agentes de aduana.

Y las obligaciones del comprador son: el flete desde el lugar de exportación al lugar de importación, el seguro, los gastos de importación: maniobras, agentes de aduana, aduana: documentos, permisos, requisitos, impuestos y el acarreo y seguro desde lugar de importación a planta.

Lugar de entrega al importador: El cliente es "Günter Meyer Muebles", quien su representante el Sr. Joaquín Rendón Salazar, con quien se hizo el convenio de entregar la mercancía a borde del buque en el Puerto de Manzanillo Colima, ya que se acordó el INCOTERM FOB.

La siguiente tabla muestra la determinación del precio al que se dará el producto al intermediario hasta el puerto de salida del país. Para determinar dicho precio utilizaremos el método de escalonamiento de precios **costing**

Escalonamiento de precios (<i>costing</i>) desde la fabrica hasta la borda del buque		
Etapa	Precio	
	Por unidad	Total
Costos fijos	\$2,500.00	\$125,000.00
Costos variables	\$4,000.00	\$200,000.00
Costo de producción	\$6,500.00	\$325,000.00
Margen de ganancia 30%	\$1,950.00	\$97,500.00
Precio de Venta Nacional	\$8,450.00	\$422,500.00
Transporte Cuautitlán Mex.- Manzanillo Col.		\$18,000.00
Seguro nacional		\$5,000.00
Embalaje y maniobras de embarque		\$7,000.00
Trámites y gastos en aduana		\$26,000.00
Costo financiero		\$12,000.00
Costo FOB Manzanillo		\$490,500.00

Cada unidad o dormitorio incluye una cama, un cabezal, dos cajones y dos xifonier.

Precio Unitario: \$490, 500.00 / 50 unidades = \$ 9, 810.00

El precio unitario de cada dormitorio es de \$9, 810.00 pesos.

6.6 Forma de pago

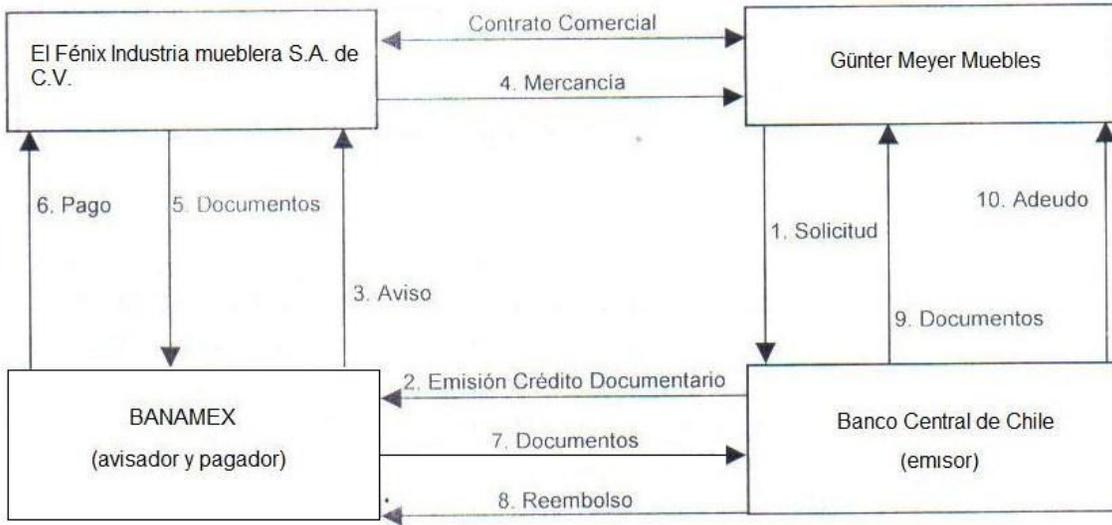
Respecto a la forma de pago utilizaremos las cartas de crédito al ser consideradas como el medio de pago más seguro en las operaciones de comercio internacional. De esta forma no se corren riesgos y se asegura el pago cuando se trata de la primera exportación.

Participantes de la operación:

En esta operación el comprador será Günter Meyer Muebles quien es una de las tiendas más importantes enfocadas orientada a segmentos socioeconómicos altos y medio-altos; el Banco emisor (del comprador) el Banco Central de Chile; el Banco avisador Banco Nacional de México (BANAMEX); y el Beneficiario del crédito nosotros "El Fénix Industria mueblera S.A. de C.V."

El siguiente esquema muestra el esquema de funcionamiento.

CREDITO DOCUMENTARIO PAGADERO A LA VISTA



Programa de actividades a corto plazo

Para tener un mejor control de las actividades que se realizarán para la exportación del producto, se programan las principales actividades del proyecto en un tiempo estimado de 6 meses.

Programa de actividades a corto plazo

Actividad	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Adquisición de insumos						
Fabricación						
Diseño de nueva etiqueta						
Impresión catálogos						
Creación página Web						
Capacitación						
Contratación de transportadoras						
Asistencia a ferias						

MODELO DE CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS E INSTRUCTIVO

Contrato de compraventa que celebran por un parte la empresa El Fénix Industria mueblera S.A. de C.V. representada en este acto por Raúl Jiménez Solís y por la otra la empresa Günter Meyer Muebles representada por Joaquín Rendón Salazar a quienes en lo sucesivo se les denominará como “La Vendedora” y “La Compradora” respectivamente, de acuerdo con las siguientes declaraciones y cláusulas.

DECLARACIONES

Declara “La Vendedora”

Que es Una sociedad anónima legalmente constituida de conformidad con las leyes de la República Mexicana el 7 de julio de 1999 según consta en la escritura pública número 151324 pasada ante la fe del notario público, número 182 licenciado Jesús Estrada Rivera de la ciudad de México.

Que dentro de su objeto social se encuentran entre otras actividades, las de fabricación, comercialización, importación y exportación de muebles de madera para habitación

Que cuenta con la capacidad, conocimientos, experiencia y el personal adecuado para realizar las actividades a que se refiere la declaración que antecede.

Que el Gerente de ventas Raúl Jiménez Solís es su legítimo representante y en consecuencia, se encuentra debidamente facultado para suscribir el presente instrumento y obligar a su representada en los términos del mismo.

Que tiene su domicilio en calle alcanfores No. 10 Santa María Huecatitla del municipio de Cuautitlán México, Estado de México mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

Declara “La Compradora”

Que es una empresa constituida de acuerdo con las leyes en la República de Chile y que se dedica entre otras actividades a la comercialización e importación de los productos a que se refiere la declaración II de “La Vendedora”.

Que conoce las características y especificaciones de los productos objeto del presente contrato.

Que el Sr. Joaquín Rendón Salazar es su legítimo representante y está facultado para suscribir este contrato.

Que tiene su domicilio en Avenida Argentina 2646 barrio Antofagasta ciudad Valparaiso Chile mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

Ambas partes declaran: Que tienen interés en realizar las operaciones comerciales a que se refiere el presente contrato, de conformidad con las anteriores declaraciones y al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Objeto del Contrato. Por medio de este instrumento “La Vendedora” se obliga a vender y “La Compradora” a adquirir 50 dormitorios de madera con las medidas 295 x 201 cm.-xifonier de 120 cm de ancho con las siguientes especificaciones: un cama apta para colchón de 150 x 190 cms. un cabezal combinado nogal natural y laterales blanco brillo, dos mesitas con dos cajones de 60 x 37 cms con cajones lacados brillos y dos Xifonier con seis cajones de 60 x 103 cms.

SEGUNDA.- Precio. El precio de los productos objeto de este contrato que “La Compradora” se compromete a pagar será la cantidad de MX \$417,000.00 FOB. Puerto de Manzanillo INCOTERMS, 2000 CCI.

TERCERA.- Forma de pago. “La Compradora” se obliga a pagar a “La Vendedora” el precio pactado en la cláusula anterior, mediante carta de crédito documentaria, confirmada e irrevocable y pagadera a la vista contra entrega de los documentos siguientes: factura comercial, certificado de origen, póliza de seguro, lista de embalaje y pedimento de exportación.

De conformidad con lo pactado en el párrafo anterior, “La Compradora” se compromete a realizar las gestiones correspondientes, a fin de que se establezca la carta de crédito en las condiciones antes señaladas en el banco BANAMEX sucursal Eduardo Molina, de la ciudad de México, con una vigencia de 14 días.

Los gastos que se originen por la apertura y manejo de la carta de crédito, serán pagados por “La Compradora”.

CUARTA.- Envase y embalaje de las mercancías. “La Vendedora” se obliga a entregar las mercancías objeto de este contrato, en el lugar señalado en la cláusula segunda anterior cumpliendo con las especificaciones siguientes: el embalaje para los muebles debe ser de cartón corrugado (por unidad de producto) con la utilización de materiales amortiguadores en el interior (que los protejan contra vibraciones y fricciones) y protecciones de esquinas con perfiles de cartón corrugado laminado extra rígido.

QUINTA.- Fecha de entrega. “La Vendedora” se obliga a entregar las mercancías a que se refiere este contrato dentro de los 5 días posteriores a la fecha en que reciba la confirmación de la carta de crédito que se menciona en la cláusula tercera del presente contrato.

SEXTA.- Patentes y marcas. “La Vendedora” declara y “La Compradora” reconoce que los productos objeto de este contrato, se encuentran debidamente registrados al amparo de la marca número 287 ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Asimismo, “La Compradora” se compromete a notificar a “La Vendedora”, tan pronto tenga conocimiento, de cualquier violación o uso indebido a dicha marca durante la vigencia del presente contrato a fin de que “La Vendedora” pueda ejercer los derechos que legalmente le correspondan.

SEPTIMA.- Vigencia del contrato. Ambas partes convienen que una vez que “La Vendedora” haya entregado la totalidad de la mercancía convenida en la cláusula primera; y “La Compradora” haya cumplido plenamente con todas y cada una de las obligaciones estipuladas en el presente instrumento operará automáticamente su terminación.

OCTAVA.- Rescisión por incumplimiento. Ambas partes podrán rescindir este contrato en el caso de que una de ellas incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar medidas necesarias para reparar dicho incumplimiento dentro de los 15 días siguientes al aviso, notificación o requerimiento que la otra parte le haga en el sentido que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate.

La parte que ejercite su derecho a la rescisión deberá de dar aviso a la otra, cumplido que sea el término a que refiere el párrafo anterior.

NOVENA.- Insolvencia. Ambas partes podrán dar por terminado el presente contrato, en forma anticipada y sin necesidad de declaración judicial previa, en caso de que una de

ellas fuere declarada en quiebra, suspensión de pagos, concurso de acreedores o cualquier otro tipo de insolvencia.

DÉCIMA.- Subsistencia de las obligaciones. La rescisión o terminación de este contrato no afectara de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad, o de aquellas ya formadas que, por su naturaleza o disposición de la ley, o por voluntad de las partes, deban diferirse a fecha posterior. En consecuencia, las partes podrán exigir aún con posterioridad a la rescisión o terminación del contrato el cumplimiento de estas obligaciones.

DÉCIMA PRIMERA.- Cesión de Derechos y Obligaciones. Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos ni las obligaciones derivados de este contrato.

DÉCIMA SEGUNDA.- Límite de la responsabilidad contractual. Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas, la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor y convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato los cuales podrán reanudar de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, siempre y cuando se trate de los casos previstos en esta cláusula.

DÉCIMA TERCERA.- Legislación aplicable. En todo lo convenido y en lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se regirá por las leyes vigentes en la República Mexicana, particularmente lo dispuesto en la Convención de Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de mercaderías y en su defecto, por los usos y prácticas comerciales reconocidos por estas.

DÉCIMA CUARTA.- Arbitraje. El organismo arbitral será la Asociación Americana de Arbitraje. El número de árbitro será de tres, el lugar del arbitraje será en Nueva York Estados Unidos.

Se firma este contrato en la ciudad México de a los 25 días del mes de Enero de 2010

“La Vendedora” “La Compradora”

FACTURA COMERCIAL PROFORMA



Calle Alcanfores No. 10 Santa María Huecatitla, Cuautitlán México.

Código postal: 54831

Telefonos: 55-12 -24-48-23 y 55-12-24-10

Fax: 25-28-16-34

Fecha: 25 de enero de 2010

Proforma No. 100

Para: exportacion de dormitorios

Facturar a:

Günter Meyer Muebles

Avenida Argentina 2646 barrio Antofagasta ciudad Valparaiso Chile

Tel. (56-2) 273 5780

Descripción	Cantidad	Precio	Importe
Dormitorio de madera moderno de la línea cautivador que incluye: cama de 295 x 201 cm. cabecal combinado nogal natural y laterales blanco brillo, 2 mesitas 2 cajones de 60 x 37 cms con cajones lacados brillos y 2 Xifonier 120 cm. de ancho con 6 cajones de 60 x 103 cms	50 unidades	\$9,810.00	\$490,500.00
Total FOB puerto de veracruz			\$490,500.00

CONCLUSIONES

Como nos pudimos constatar en el presente trabajo nuestro país se ha convertido en una economía abierta, lo cual representa muchas oportunidades para que nuestras pymes puedan ampliar el tamaño de su mercado ofreciendo sus productos en una mayor dimensión respecto al mercado interno e incrementen así su cartera de clientes y sus ingresos, permitiéndoles crecer como empresa.

Se mencionaron los Tratados de Libre Comercio y acuerdos firmados por México, esto para que sirvan como factor para la decisión en la elección del país destino. Como nos pudimos dar cuenta para la elección del mercado meta hay que tomar en cuenta varios aspectos legales, económicos, políticos, demográficos, etc., así como hacer algunos estudios, revisar informes o acudir a consultores externos.

Así mismo es importante conocer a nuestra empresa y sobre todo a nuestros productos, y tener presentes cuáles son las debilidades y amenazas que enfrentan o podrían enfrentar en el exterior, para poder tomar las medidas necesarias para enfrentarlas y salir beneficiados al realizar nuestras operaciones internacionales.

Los INCOTERMS son una pieza clave para poder hacer llegar nuestro producto a nuestros clientes en las condiciones establecidas y en el tiempo en el que ellos lo requieran para así asegurar el cobro.

Hay que estar informado de las regulaciones arancelarias y no arancelarias porque muchas veces estas últimas son las que afectan a todo el proceso de exportación.

Se acepta la hipótesis general que dice que si una pequeña o mediana empresa desea tener éxito al exportar debe desarrollar un plan de negocios, ya que este representa la mejor y más conveniente forma de hacerlo; porque como vimos el proceso de exportación es complejo e involucra disciplinas como las finanzas, la administración, el derecho, la economía, la psicología, entre otras, además de un estudio completo del mercado meta; y el plan de negocios es una herramienta que abarca todos estos aspectos y muestra la mejor forma de exportar.

La primera hipótesis particular menciona que México es un país muy abierto con respecto al comercio exterior, y que mientras más conozcamos acerca del desarrollo y la situación actual del comercio de nuestro país con el exterior mejor será nuestra elección del destino para nuestros productos. Se acepta esta hipótesis ya que nuestro país cuenta con 11 Tratados de Libre comercio que cubren 42 países, además ha firmado Acuerdos de Complementación Económica (ACE) con Argentina, Brasil, Perú, Paraguay, Cuba y Bolivia, en cuanto a la información que tengamos acerca del la situación y desarrollo del comercio exterior en nuestro país es muy útil para conocer las oportunidades que puedan existir.

La segunda hipótesis particular que dice que la cantidad de pequeñas y medianas empresas es por mucho mayor que la cantidad de grandes empresas en nuestro país se acepta, ya que estas empresas constituyen alrededor del 97% del total de la industria mexicana y cubren todos los sectores de la economía nacional.

La tercera hipótesis particular señala que al estudiar las características, antecedentes y comportamiento de la industria mueblera mexicana seremos conscientes de las posibilidades, limitaciones y retos de este sector de cara a la exportación. Se acepta esta hipótesis porque el estudiar el pasado y comportamiento de la industria mueblera nos ayuda a entender lo que está pasando en la actualidad.

La última hipótesis particular dice que una empresa pequeña, sobre todo cuando inicia a exportar, puede aprender del proceso de exportación si enfoca sus productos hacia centro y Sudamérica y posteriormente puede acceder a otros países más complicados. Se rechaza esta hipótesis porque el exportar a centro y Sudamérica le serviría para aprender de este proceso pero sólo a empresas mexicanas o de cualquier otro país que tenga semejanzas en cuanto a la cultura, idioma, la normatividad del comercio exterior con estos países.

Como vimos hay un sin número de retos a los que nos enfrentamos al exportar, y no queda más que recalcar la importancia de elaborar un plan de negocios completo que le asegure al exportador el éxito en este proceso.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. Flores Paredes, Joaquín, "EL CONTEXTO DEL COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO: RETOS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO GLOBAL", UNAM Facultad de Estudios superiores Cuautitlán 2001.
2. Ortiz Wadgymar, Arturo, "MANUAL DE COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO, DE LOS MERCANTILISTAS AL GATT", Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, Editorial Nuestro Tiempo, México, 2001.
3. Witker, Jorge Jaramillo, "RÉGIMEN JURÍDICO DEL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO", UNAM 2002.
4. Méndez Morales, José Silvestre, "PROBLEMAS ECONÓMICOS DE MÉXICO" 5ª edición Mc.Graw Hill, México 2002.
5. Lerma, Alejandro, "COMERCIO INTERNACIONAL, METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL", 3ª. Edición, Editorial ECAFSA, México 2000.
6. GUIA BÁSICA DEL EXPORTADOR", BANCOMEXT, México 2007.
7. Ocampo, José Antonio y Martín, Juan, "GLOBALIZACIÓN Y DESARROLLO, UNA REFLEXIÓN DESDE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE", Colombia. Alfaomega Colombiana, 2003
8. Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN", 3ª Edición, Mc.Graw Hill, Chile, 2003.
9. Ángeles Hernández, Xavier, PYMES MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA O QUIEBRA. 1ª edición, Grupo Editorial ISEF, México 2007.
10. Morales Troncoso, Carlos, PLAN DE EXPORTACIÓN: LLEVE SUS PRODUCTOS A TODO EL MUNDO, Editorial Prentice Hall- Pearson, México 2007.
11. Zorrilla, Arena Santiago y Méndez Morales José Silvestre "DICCIONARIO DE ECONOMÍA", 2ª Edición, Editorial Limusa, México 2004.
12. Fisher, Laura, "MERCADOTECNÍA" 2ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México.

13. Moreno Castellanos, Jorge A., Comercio Exterior sin Barreras 2ª Edición, México, Ediciones fiscales ISEF, 2002.

14. Ley Comercio Exterior, Ediciones fiscales ISEF (Instituto Superior de Estudios Fiscales) 2007.

Páginas de Internet:

1. <http://www.economia.gob.mx>

2. <http://www.tratados.sre.gob.mx>

3. <http://www.inegi.gob.mx>

4. <http://www.bancomext.com>

5. www.promexico.gob.mx

6. <http://revistas.bancomext.gob.mx>

GLOSARIO

Ad valorem. Gravamen expresado como porcentaje fijo del valor del bien importado.

Aduanas. Son lugares autorizados para la entrada o salida del territorio nacional de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen.

Agente aduanal. Es la persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros.

Apoderado Aduanal. Es la persona física designada por otra persona física o moral para que en su nombre o representación, se encargue del despacho de las mercancías.

Arancel. Impuesto sobre los bienes importados, relacionado con la lista de gravámenes.

Autoridad aduanera. Es la autoridad competente que, conforme a la legislación interna de una parte, es la responsable de la administración de sus leyes y reglamentaciones aduaneras.

Balanza de pagos. Es el sumario de transacciones económicas de un país con el resto del mundo durante un lapso determinado de tiempo.

Bill of Loading (manifiesto de carga o conocimiento de embarque). Equivale a la carta de porte en vía terrestre; por vía aérea es AWB. Es un recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas. Demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercancía.

Carta de crédito. Instrumento emitido por un banco a favor del exportador (beneficiario), mediante el cual dicho banco se compromete a pagar al beneficiario una suma de dinero previamente establecida a cambio de que ésta haga entrega de los documentos de embarque en un periodo de tiempo determinado.

Carta de porte. Documento que entrega el transportista al remitente de la carga, que ampara la carga transportada por tierra.

Certificado de calidad. Documento que expiden empresas certificadoras a las autoridades competentes para dar fe de la esmerada selección, preparación y presentación de los productos nacionales del exportador.

Certificado de origen. Formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad, certifica que éste es originario de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas.

Certificado sanitario. Documento que certifica que un producto está elaborado bajo buenas prácticas de manufactura establecidas por las autoridades oficiales de sanidad de los países importadores, que asegura que los productos no representan algún riesgo para la salud humana.

Cuotas compensatorias. Son los derechos aplicables a ciertos productos originarios de determinado o determinados países para compensar el monto de la subvención concedida a la exportación de estos productos.

Despacho aduanero. Conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada y salida de mercancías del territorio nacional.

Draw Back. Mecanismo que permite la devolución total o parcial de los impuestos de importación, pagados por las materias primas y demás materiales utilizados en la producción, elaboración o transformación de mercancías que posteriormente se exportarán.

Dumping (discriminación de precios). Práctica comercial consistente en vender un producto en un mercado extranjero a un precio menor que el que tiene en el mercado interior.

Embalaje. Todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita las operaciones de transporte y manejo de las mercancías.

Embarque. Carga en un vehículo o nave.

Envase. Recipiente adecuado para proteger y conservar al producto.

Factura comercial. Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos de acuerdo con lo convenido entre las partes.

Fracción arancelaria. Es la descripción numérica o desglose de un código de clasificación de una mercancía que otorga el Sistema Armonizado.

Gravamen. Es un impuesto aduanero o cualquier otro recargo de efecto equivalente, sea de carácter fiscal, monetario o cambiario, que incide sobre las importaciones.

INCOTERMS. Conjunto de términos y sus reglas, aprobadas por la Cámara de Comercio Internacional de París, que establece las condiciones de compraventa internacional.

Lista de empaque. Relación detallada del número de bultos y de su contenido en un embarque.

Medidas salvaguardas. Son las acciones de restringir las importaciones en un país, cuando ve amenazada su estabilidad económica o algún sector productivo.

Multimodal. Es el porte de mercancías a través de dos o más medios de transporte, desde un lugar situado en un país en el cual solamente un transportista se responsabiliza de tomar las mercancías bajo su custodia, hasta un lugar designado para su entrega en otro país, cobrando un flete único y amparándolas con sólo un documento.

Pedimento. Solicitud oficial que expide la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para permitir la importación y exportación de mercancías a las personas físicas y morales que cumplan con la Ley Aduanera.

PIB. Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo que generalmente es de un trimestre o un año.

PNB. Es el valor total del ingreso que perciben los residentes nacionales en un período determinado de tiempo. En una economía cerrada el PIB y PNB deberían ser iguales.

PPP. La paridad de poder de compra (PPP por sus siglas en inglés Purchasing Power Parity) es una forma de reexpresar en dólares internacionales el valor nominal para tomar en consideración los diferentes niveles de vida de los países, y facilitar así las comparaciones internacionales.

Puerto. Lugar de entrada o lugar de salida de un medio de transporte, en donde los funcionarios de aduanas pueden examinar la carga e imponer aranceles.

PYME. Pequeña y mediana empresa.

Regla de origen. Es el criterio general o específico pactado expresamente en un tratado de libre comercio para definir cuándo un bien deberá considerarse como no originario y cuándo un bien podrá calificar como originario.

Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SADCM o SA). Es un sistema de codificación para identificar todas las mercancías y satisfacer todas las necesidades del comercio internacional. Está vigente en más de 120 países. En México podemos consultar éste sistema de codificación en las Leyes del Impuesto General de Importación y Exportación.

Subvenciones. Acción de los gobiernos de subsidiar directa o indirectamente a los productores para estimularlos a exportar.

Talón de embarque (ferrocarril). Documento que entrega el transportista del ferrocarril al remitente de la carga.