



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Propuesta de un plan de exportación para el queso de pieza La Ruana de la empresa "Quesos Chávez La Ruana".

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Mary Carmen Chávez Equihua

Asesor:

L.C.I. Ana Karina Rojas López



Uruapan, Michoacán. 11 de febrero de 2013



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

La presente tesis está hecha de mucho esfuerzo y perseverancia, por esta razón deseo agradecer a las personas que me ayudaron en los momentos en los que estuve a punto de flaquear, quisiera plasmar muchas palabras que describan lo grande que es mi gratitud hacia ellos pero con poco se puede decir mucho.

A mi abuelito querido Antonio Chávez López.

Hace dos meses mi dedicatoria hacia a ti era diferente, pero desafortunadamente tuve que cambiar esas palabras porque ahora eres un ángel que desde donde está me acompaña, me guía y me ilumina como siempre lo ha hecho, tanto en vida como ahora en mi corazón y mis pensamientos.

Muchas gracias por enseñarme como se debe enfrentar a la vida y mil gracias a dios por ponerme al mejor hombre como ejemplo, un gran triunfador y líder. Siempre me sentiré orgullosa de ti y de ser tu nieta.

“Hasta pronto mi Papá Toño”

Descansa en paz

Felipe Carrillo Puerto, Michoacán a 04 de Diciembre de 2012

A mi familia hermosa que a pesar de nuestro dolor hoy están a mi lado, los amo a todos y cada uno, este logro también es para ustedes.

A mi padre Joel Chávez Figueroa:

Un simple “gracias” no es suficiente para pagarte tu dedicación, amor y tus deseos de convertirme en alguien mejor.

A mi madre Carmen Equihua Valencia:

Por tener siempre la fortaleza de salir adelante sin importar los obstáculos, por esa paciencia que te caracteriza, porque eres mi mejor amiga y siempre me has ayudado a cumplir mis sueños, gracias por ser la mujer que me dio la vida y enseñó a vivirla.

A mis hermanas Sandra y Adriana:

Con todo mi cariño y admiración.

A mi asesora L.C.I. Ana Karina Rojas López

Muchas gracias por apoyarme con sus conocimientos y experiencias que me fueron de gran ayuda para que el presente trabajo fuera posible.

Gracias Dios, *porque aunque no entienda tus decisiones sé que nunca me abandonas y me sigues colmando de bendiciones a mí y a mi familia.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: ADMINISTRACIÓN	
1.1 Concepto.....	12
1.2 Historia.....	13
1.2.1 Antecedentes.....	13
1.2.2 La administración en el mundo antiguo.....	14
1.2.3 La administración en la edad media.....	16
1.2.4 Enfoque clásico de la administración.....	17
1.2.4.1 La administración científica.....	18
1.2.4.2 Teoría clásica de la administración.....	20
1.2.4.3 Enfoque humanista de la administración.....	21
1.2.4.4 Teoría de la relaciones humanas.....	22
1.2.5 Enfoque neoclásico de la administración.....	23
1.3 Importancia de la administración.....	24
1.4 Principios generales de la administración.....	26
1.5 Proceso administrativo.....	28
1.5.1 Planeación.....	28
1.5.2 Organización.....	30
1.5.3 Dirección.....	32
1.5.4 Control.....	34
CAPÍTULO II: EMPRESA	
2.1 Concepto.....	38

2.2 Antecedentes.....	39
2.2.1 Etapas en la evolución histórica de la empresa.....	39
2.3 Componentes básicos de una empresa.....	41
2.4 Cultura organizacional.....	43
2.4.1 Misión.....	43
2.4.2 Visión.....	44
2.4.3 Valores.....	45
2.4.4 Objetivos.....	46
2.4.5 Políticas.....	46
2.4.6 Estructura orgánica.....	46
2.5 Áreas funcionales.....	49
2.5.1 Producción.....	49
2.5.2 Finanzas.....	50
2.5.3 Recursos humanos.....	51
2.5.4 Mercadotecnia.....	51
2.6 Clasificación.....	52
2.6.1 Por su tamaño.....	53
2.6.2 Por origen de su capital.....	53
2.6.3 Por su giro.....	53
CAPÍTULO III: COMERCIO EXTERIOR	
3.1 Concepto.....	56
3.1.1 Antecedentes.....	57
3.1.2 Beneficios.....	57
3.2 Importación.....	58

3.2.1 Concepto.....	58
3.2.2 Tipos de importación.....	59
3.3 Exportación.....	59
3.3.1 Concepto.....	60
3.3.2 Documentos usuales en la exportación.....	60
3.3.3 Factores para el éxito en la exportación.....	62
3.3.4 Tipos de exportación.....	63
3.4 Arancel.....	64
3.4.1 Concepto.....	64
3.4.2 Finalidades de los aranceles.....	65
3.4.3 Tipos de aranceles.....	65
3.5 Aduanas.....	66
3.5.1 Concepto.....	66
3.6 Tratados comerciales.....	68
3.6.1 Concepto.....	68
3.6.2 Tratados comerciales de México con otros países.....	68
3.6.3 Tratados comerciales actuales.....	68
3.6.4 Elementos.....	69
3.7 Logística de exportación.....	70
3.7.1 Concepto.....	70
3.7.2 Tramitación aduanal.....	71
3.7.3 Transporte.....	72
3.7.4 Seguros.....	73
3.7.5 Formas internacionales de pago.....	74

3.8 Incoterms.....	75
3.8.1 Concepto.....	75
3.8.2 Importancia.....	76
3.8.3 Categoría “E”.....	76
3.8.4 Categoría “F”.....	77
3.8.5 Categoría “C”.....	78
3.8.6 Categoría “D”.....	79
3.9 El precio.....	81

CAPÍTULO IV: PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

4.1 Plan de negocios.....	83
4.1.1 Concepto.....	83
4.1.2 Importancia.....	84
4.1.3 Proceso para el desarrollo del plan de negocios.....	86
4.2 Plan de exportación.....	87
4.2.1 Concepto.....	87
4.2.2 Importancia.....	88
4.3 Contenido de un plan de exportación.....	88
4.4 La empresa.....	90
4.5 El producto.....	92
4.6 El mercado.....	94
4.7 El proyecto.....	96
4.8 El precio.....	96

CAPÍTULO V: CASO PRÁCTICO: PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE QUESO “LA RUANA”

5.1 Antecedentes de la empresa.....	98
5.2 Objetivos de la investigación.....	99
5.3 Justificación.....	99
5.4 Métodos de investigación.....	101
5.5 Propuesta del plan de negocios de exportación.....	101
5.5.1 La empresa.....	101
5.5.2 El producto.....	109
5.5.3 El mercado.....	119
5.5.4 El precio.....	127
5.5.5 Logística, trámites e Incoterms.....	128
5.5.6 El proyecto.....	128
CONCLUSIONES.....	131
PROPUESTAS.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	135
ANEXOS.....	139

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XVI, los españoles, criollos y mestizos que se fueron estableciendo en Cotija y posteriormente en las serranías de sus alrededores en busca de oro y espacio libre para sus reses, sentaron las bases para que muy pronto Cotija se convirtiera en el centro rector de una extensa y accidentada región ganadera. Así mismo la invasión española llegó a abarcar todo el extremo occidental de lo que hoy es el estado de Michoacán y su aldeaño antiguo corregimiento de Jilotlán, en Jalisco; en su lenta, progresiva y espontánea expansión los miembros de la sociedad ranchera fueron imponiendo la actividad ganadera y dentro de ella la elaboración del queso de pieza.

Hoy en día la elaboración de queso se ha llevado a grandes producciones, esta industria ha crecido y se ha extendido a diferentes regiones del estado de Michoacán debido a que personas de las localidades de Cotija y de Jilotlán en Jalisco han emigrado a diferentes partes del estado llevándose sus raíces, sus costumbres, sus conocimientos, etc. Dentro de estos lugares como uno de los principales productores de queso de pieza, después de Cotija, es la región de tierra caliente en Michoacán que comprende la ciudad de Apatzingán y sus alrededores donde se elabora la mayoría y con mejor calidad debido al clima seco siendo así el lugar de mejor elaboración de este. El queso de pieza ha adoptado diferentes nombres ya que el tradicional calificativo “queso tipo cotija” se encuentra patentado por los productores de esta localidad. Es por ello que el producto al que nos hacemos referencia dentro del presente trabajo de investigación cuyas características y formas de elaboración son las mismas tiene otro nombre al que nos

referiremos como “queso la ruana”. Es de suma importancia mencionar que el queso de pieza elaborado por los fabricantes michoacanos fue reconocido, entre 500 participantes, como el mejor queso extranjero del año en el campeonato mundial que sobre ese derivado de la leche se realizó en Cremona, Italia en 2010.

Hoy en día el queso de pieza es muy solicitado en otros países simplemente por el hecho de que personas que son de estos lugares del estado que viven o simplemente que tienen familiares viviendo fuera de México, que conocen y saben apreciar el valor del queso, no tienen la facilidad de conseguirlo hasta que se les envía por diferentes medios con grandes dificultades. Los productores de queso hasta la actualidad no han tenido la visión de iniciarse en el ámbito internacional, por las dificultades que se presentan para este tipo de productos.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se dará una propuesta de un plan de negocios de exportación del “queso la ruana” de la empresa “Quesos Chávez La ruana”, dicha empresa es una de las pioneras en la producción de queso de pieza en la región de tierra caliente, además de que es ya una empresa que consta de registros, líneas de producción, patentes, etc., lo que la hace tener una ventaja competitiva y con mayores posibilidades de exportación sobre los demás productores de queso.

Dentro de esta propuesta se dan todos los conceptos, teorías, bases y herramientas que sustentadas desde el marco teórico hasta el caso práctico que suman así 5 capítulos diferibles para el lector.

Se presentan todas las pautas necesarias estudiadas y analizadas por la autora que ayudarán a la empresa y servirán de guía para iniciarse en el mercado exterior, además, se permitirá conocer qué tan viable es que este producto sea llevado a un nivel internacional para ser reconocido por personas con otras costumbres y formas de pensar.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

La administración es una disciplina muy importante, presente en todo tiempo y lugar, es por ello que en éste capítulo se estudiará la administración no sólo como un concepto, si no que se analizará cómo es que desde tiempos atrás ya se hacía uso de ella, conoceremos sus principios, importancia y proceso administrativo.

1.1 Concepto

La palabra administración viene del latín “ad” (hacia, dirección, tendencia) y “minister” (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. (CHIAVENATO, 2006:10)

Sin embargo el significado real de ésta palabra sufrió una transformación radical, y ha sido definido por otros autores entre los cuales se encuentran los siguientes:

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (FAYOL, citado por Reyes, 1999:3).

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (FERNÁNDEZ, citado por Reyes, 1999:3).

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado” (BRENCH, citado por Reyes, 1999:3).

Tomando en cuenta los conceptos anteriores de manera personal puedo concluir que la Administración es un proceso que se sigue para la correcta utilización de los recursos económicos y materiales, con ayuda del factor humano, habiendo buena coordinación para poder lograr los objetivos deseados.

1.2 Historia

La administración no solo se ha llevado a cabo en el mundo moderno de las organizaciones, si no que ésta ya se ha aplicado por nuestros antepasados de manera inconsciente con la necesidad de hacer planes y seguir metas, es por ello la duda desde hace cuánto la administración se ha presentado en la vida de las personas.

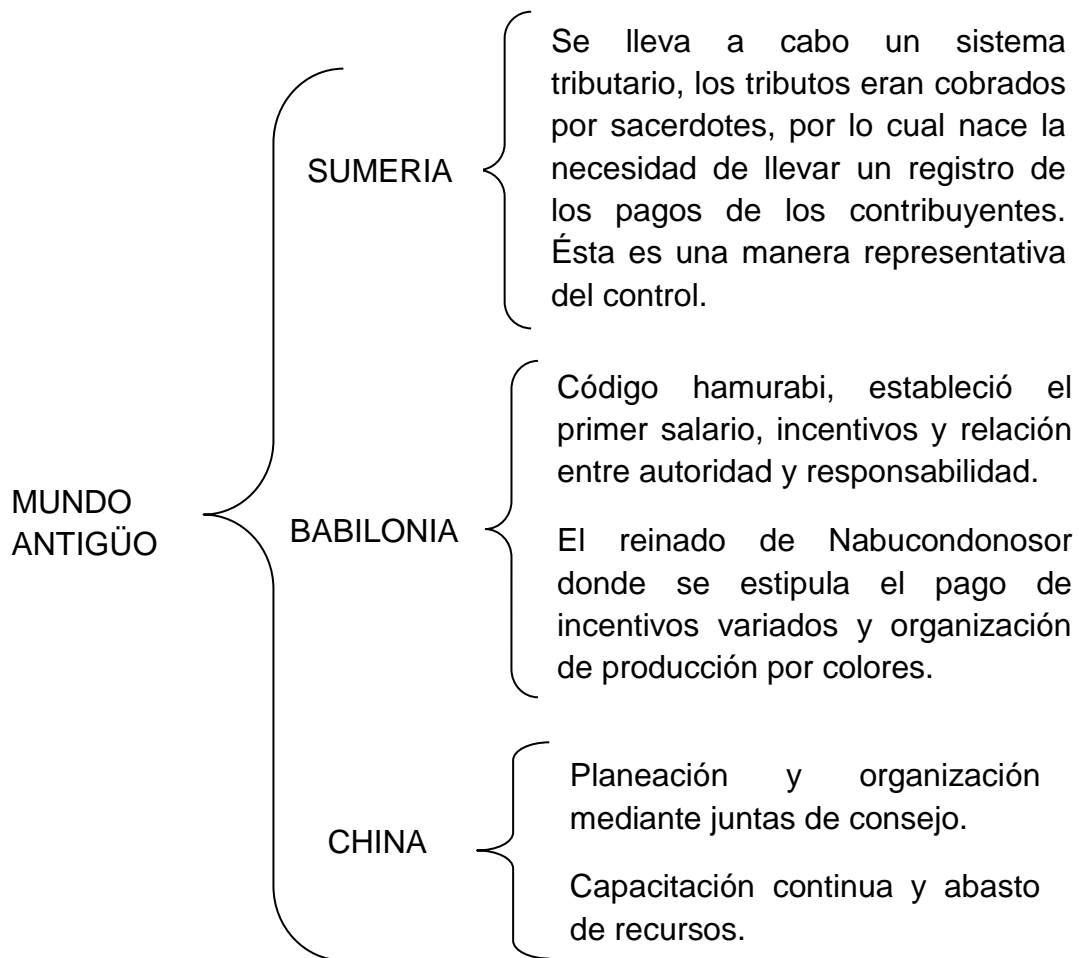
1.2.1 Antecedentes

La historia de la administración es un producto característico del siglo XX, en realidad la administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios, que con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades.

Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones creadas durante la antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la existencia en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto, los papiros egipcios, atribuidos a la época de 1300 a.C., ya indicaban la importancia de la organización. (CHIAVENATO, 2006: 24)

1.2.2 La administración en el mundo antiguo

Es necesario analizar los hechos que llevaron a la administración a evolucionar hasta lo que es hoy en día, por esta razón estudiaremos como la administración era llevada a cabo por las primeras civilizaciones.



MUNDO ANTIGÜO

EGIPTO

Trabajo en equipo, coordinación de personal, capacitación, y supervisión para la construcción de las pirámides, que hoy en día continúan de pie.

Gobierno egipcio fue el primero en centralizar el mando.

ISRAEL

Aplicación del principio de delegación de autoridad y división de funciones.

Uso de organización por medio de un patriarca, las decisiones eran tomadas por él.

GRECIA

Gobierno formado por "polis", en el cual las decisiones eran tomadas por un grupo de ciudadanos y debían estar aceptadas por un mando supremo y a la vez ejecutores que se encargaban de hacer lo ordenado por sus superiores, lo que ha venido aplicando en las empresas de la actualidad.

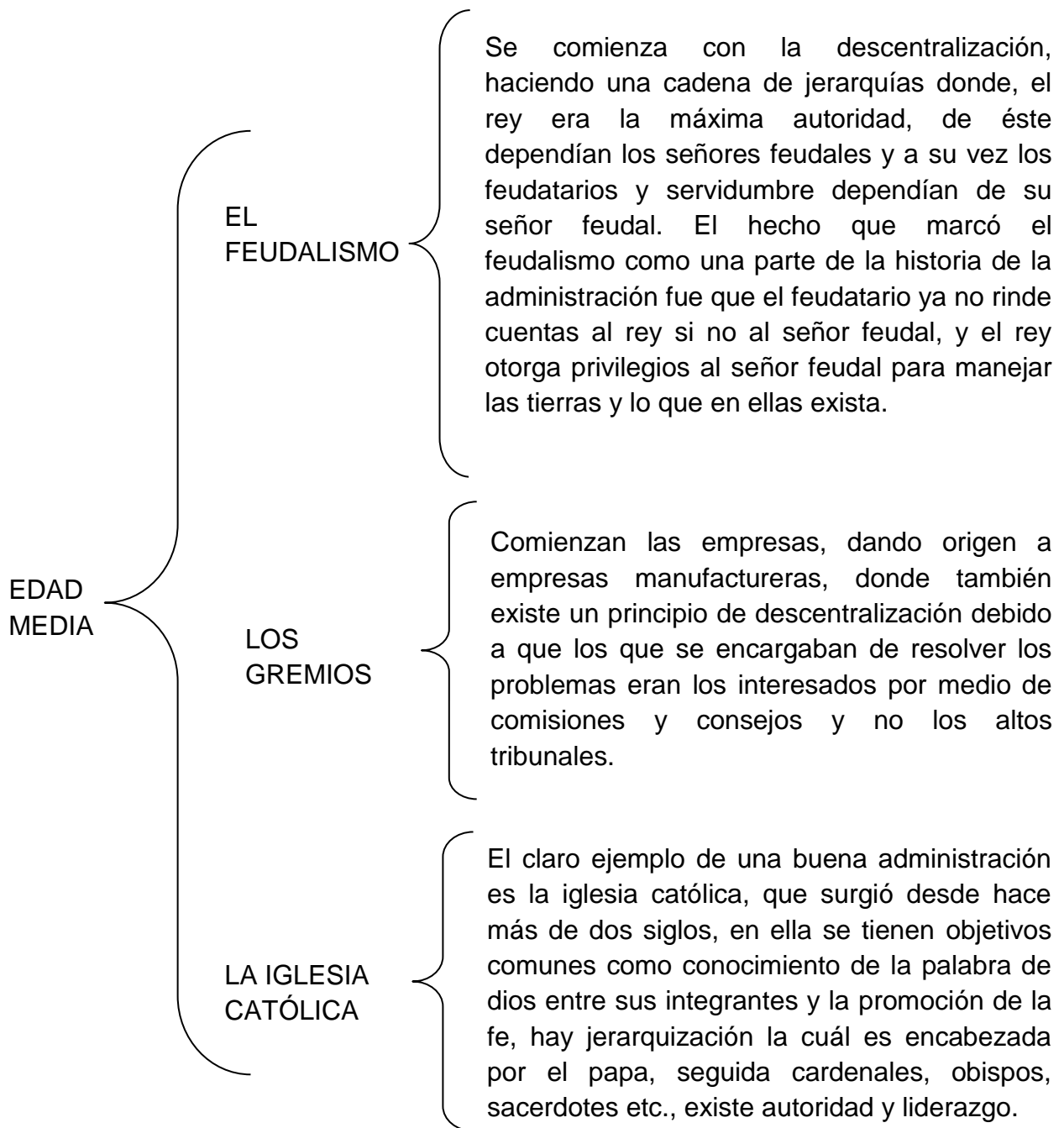
ROMA

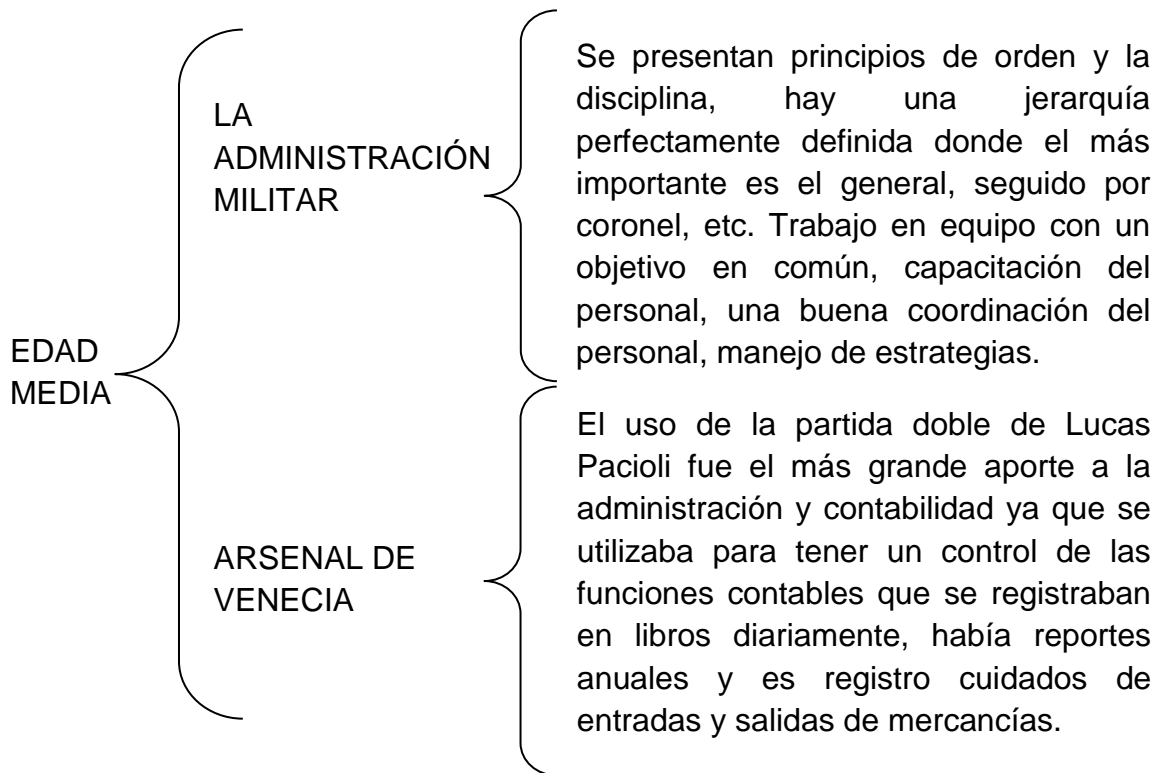
Se da origen a la delegación perfectamente marcada, centros de control territoriales, liderazgo entre niveles bajos y aplicación de estrategias para el control de una gran población.

(REYES,1999: 71-85)

1.2.3 La administración en la edad media

En la edad media surgieron grandes organizaciones y gobiernos que ya tenían un concepto claro de la administración y la aplicaban para su correcto funcionamiento.





(Ibid 85-92)

1.2.4 Enfoque clásico de la administración

A comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración, sus nombres son Frederick Winslow Taylor de origen estadounidense y Henri Fayol de origen europeo. El primero de ellos inició la escuela de la administración científica y el segundo la llamada teoría clásica, ambas propuestas “clásicas” de la administración surgen con la finalidad de aumentar la eficiencia de la organización.

Los orígenes del enfoque clásico de la administración surgen como consecuencias de la revolución industrial. Para estudiar dicho enfoque se analizarán la administración científica de Taylor y la teoría clásica de Fayol, así como otras

escuelas y teorías que también fueron parte fundamental en la historia de la administración.

1.2.4.1 La administración científica

Fue fundada por el Ingeniero Frederick Winslow Taylor, nacido en Filadelfia, E.U.A, procedente de una familia de cuáqueros de principios rígidos, se educó en la disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro; su vida como operario inició en una empresa donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, en esa época imperaba el sistema de pago por tarea, los patronos buscaban ganar el máximo al fijar el precio de la tarea, mientras que los operarios reducían el ritmo de producción para equilibrar el pago por pieza determinado; ésta situación llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción para encontrar una solución q satisficiera a patronos y empleados.

Otros exponentes que también formaron parte de ésta escuela son; Carl Barth, Henry Lawrence Gantt, Harrington Emerson, Frank Gilbreth y Lilian Gilbreth.

A continuación se enunciarán los conceptos básicos de la escuela de la administración científica, para tener un enfoque más claro de ésta obra.

“El enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial”. (CHIAVENATO, 2006: 48)

“Para Taylor la administración científica, no es de ninguna manera un mero programa para alcanzar mayor eficiencia tal como un control de costos, un sistema de bonos o primas, etc.; es en esencia, *una revolución mental completa por parte de todos cuantos forman una empresa*. Ésta revolución mental surge básicamente de aplicar el método científico a las experiencias que se conocen o se investigan respecto de la administración, ello implica un cambio total en las mentes y en la manera de actuar de todos los miembros de la empresa”. (REYES, 1999: 113)

“El principal interés de Taylor en la aplicación de la administración científica fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupal”. (KOONTZ, WEIHRICH, 2004:16)

Otros de los principales exponentes de la escuela de la administración científica son Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth, el primero de ellos instó a la selección científica de los trabajadores y a la “armónica cooperación” entre trabajadores y administradores, creó la gráfica de Gantt, destacó la necesidad de capacitación. A Frank Gilbreth se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento, Lillian Gilbreth psicóloga industrial se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de sus trabajadores. (Ibid, 16)

Se puede concluir que Taylor el principal representante de la escuela de la administración científica, así como sus otros autores buscaban aumentar la eficiencia de las industrias por medio de:

Estudios de tiempos y movimientos, racionalización y especialización del trabajo y sistema de incentivos y salarios a destajo.

1.2.4.2 Teoría clásica de la administración

Surge en el año de 1916 en Francia, y logró difundirse por toda Europa.

Henry Fayol es el creador de dicha teoría, nació en Constantinopla y falleció en París, vivió las consecuencias de la revolución industrial y más tarde la primera guerra mundial; se graduó en ingeniería de minas e ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera.

“La teoría clásica de la administración parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor” (CHIAVENATO, 2006: 70)

“Toma su nombre por ser la primera que se presentó con un aspecto de organización científica, es conocida por otros como “escuela universalista” debido a que su autor considera que la administración no sólo se aplica en la empresa si no en cualquier actividad humana” (REYES, 1999: 120)

La escuela de la administración científica y la teoría de clásica de la administración tienen un objetivo en común que es aumentar la eficiencia de las

organizaciones, la obra de Taylor se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que hace el operario, bien pues la teoría de Fayol se distinguía por centrarse en la estructura de la organización para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas. Otros exponentes de la teoría de Fayol fueron, James D. Mooney, Urwick y Gulick, éstos últimos encargados de modificar la propuesta fayoliana.

1.2.4.3 Enfoque humanista de la administración

Aparece con el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos, a partir de 1930. Hace su aparición gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología del trabajo.

“Con el enfoque humanista, la teoría de la administración sufre una revolución conceptual; la transición del énfasis antes puesto en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones”. (CHIAVENATO, 2006: 84)

“Ya que la administración es hacer “a través de otros”, la manera como esos “otros” sientan, reaccionen y actúen determinará necesariamente las características de la administración” (REYES, 1999: 129)

El enfoque humanista de la administración se enfoca en las personas que conforman la organización, éstas ya eran analizadas por su psicología, se preocupaban por que estuvieran motivados, eran considerados como “personas” y no como parte de la maquinaria, ya que sin ellos no era posible realizar el trabajo.

1.2.4.4 Teoría de las relaciones humanas

Surge en Estados Unidos como consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, y fue desarrollada por Elton Mayo y otros exponentes, representó un movimiento de oposición a la teoría clásica de la administración.

Elton Mayo nació en Adelaida, Australia en 1880. Su trabajo principal lo realizó en estados unidos, en el departamento de investigación industrial, en Harvard entre 1927 y 1947. Fue miembro de la Academia Americana de Artes y Ciencias y conservó este honor hasta su retiro en 1947.

“La teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos: 1.- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.

2.- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales.

3.- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron fundamentales para el humanismo de la administración.

4.- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo pusieron en jaque a los principios postulados por la teoría clásica de la administración.” (CHIAVENATO, 2006: 88)

El experimento de Hawthorne consistió en una serie de pruebas psicológicas aplicadas a los trabajadores de una fábrica de la Western Electric llamada “Hawthorne” ubicada en Chicago, dedicada a la manufactura de teléfonos; dichas pruebas duraron cinco años y se realizaban por medio de la luz, cambios de lugares, pruebas, motivaciones, entrevistas, y observaciones que hicieron un gran aporte a la administración y dando un cambio radical a los principios de la teoría clásica de Fayol. Los experimentos fueron terminados por problemas económicos.

1.2.5 Enfoque neoclásico de la administración

A comienzos de la década de 1950, la teoría administrativa experimentó un periodo de fuerte remodelación. Terminada la segunda guerra mundial, el mundo alcanzó un periodo de desarrollo industrial y económico nunca visto hasta entonces; en otros términos el mundo de las organizaciones entró en una etapa de cambio y transformaciones fuertes, con la televisión y el inicio de las telecomunicaciones, el mundo organizacional sería otro.

“El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores y, en seguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la práctica de la administración” (CHIAVENATO, 2006: 127)

El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

1.- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.

2.- Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor predictivo.

3.- La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.

4.- Los principios de administración son verdaderos, al igual que las ciencias lógicas y físicas.

5.- La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador, como ciencia o arte la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para servir de fundamento. (CHIAVENATO, 2006: 128)

Sin duda alguna se puede decir que la teoría neoclásica de la administración es una versión actualizada de la teoría clásica, adaptándose a la época y a las situaciones que se manifiestan en las empresas del presente.

1.3 Importancia de la administración

Si bien se ha mencionado que la administración se ha estado haciendo presente desde hace más de 100 años por nuestros antepasados, por el ejército, por la iglesia, y en las empresas ya sean modernas o de tiempo atrás, la administración juega un papel muy importante en la vida diaria de toda organización social, industrial, de servicios, y por tal motivo se analizará la importancia de su aplicación.

Para demostrar la importancia de la administración bastan los siguientes hechos:

“1.- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

2.- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.

3.- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

4.- Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es en el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, renglones en los que indiscutiblemente son superadas por sus competidores.

5.- La elevación de productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellos tendrá que serlo.

6.- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, bases esenciales para su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.” (REYES, 1999: 16-17)

Una vez analizados los hechos anteriores, nos podemos dar cuenta de que la importancia de la administración reside en que es aplicable a todo organismo social,

industrial, de servicios, en cualquier momento y cualquier circunstancia, con la finalidad de lograr el éxito de todos y cada uno de ellos.

1.4 Principios generales de la administración

Como una parte más que conforma la administración se encuentran los principios generales propuestos por Henry Fayol, considerado por muchos el padre de la administración, dichos principios son indispensables en ésta ciencia, ya que marcan la pauta para que todo organismo cuente con un adecuado manejo administrativo de sus elementos: humanos, materiales, y financieros.

Según Fayol los 14 principios generales de la administración son:

1.- División del trabajo: Especialización de funciones de las personas para aumentar la eficiencia.

2.- Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el poder de dar órdenes y esperar su consecuencia, la responsabilidad implica el deber de rendir cuentas y ambas están equilibradas entre sí.

3.- Disciplina: Respeto de las normas establecidas, mantener el orden por medios positivos para que subsista la organización.

4.- Unidad de mando: Nadie puede tener dos jefes, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, es el principio de la autoridad única.

5.- Unidad de dirección: Asignación de un plan y un jefe a cada grupo de actividades, no debe confundirse con el anterior, pues lo que implica éste es que los diversos planes deben llegar coordinados debidamente a quien ha de llevarlos a cabo.

6.- Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7.- Remuneración del personal. Satisfacción justa y razonable, en forma tal que recompense el esfuerzo realizado.

8.- Centralización: Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

9.- Cadena escalar o cadena de mando: Debe existir una línea de autoridad que una desde el último súbdito hasta el supremo jefe.

10.- Orden: Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, es el orden material y humano.

11.- Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.

12.- Estabilidad del personal: Una empresa en que estén cambiando constantemente sus miembros, es un pacto negativo en la eficiencia de la organización, cuanto más permanezca una persona en un cargo es mejor para la empresa.

13.- Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito, ésta debe ser la mayor fuente de mejoramiento en los negocios.

14.- Espíritu de equipo: La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (CHIAVENATO, 2006: 72)

1.5 Proceso administrativo

El proceso administrativo son las actividades que el administrador tiene que llevar a cabo para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos con los que cuenta la empresa.

Las etapas que componen el proceso administrativo son 6, sin embargo las fundamentales y básicas son en total 4, en ellas están incluidos todos los aspectos necesarios para administrar correctamente una organización. También se compone de dos fases principales que son fase mecánica y fase dinámica, dentro de las cuales se encuentran distribuidas las 4 etapas del proceso administrativo.

A continuación se analizarán las 4 etapas principales del proceso administrativo.

1.5.1 Planeación

Es la primera etapa del proceso administrativo y es definida por diversos autores de las siguientes maneras.

“Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que se habrán de presidir y orientar, la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización”. (REYES, 1999: 27)

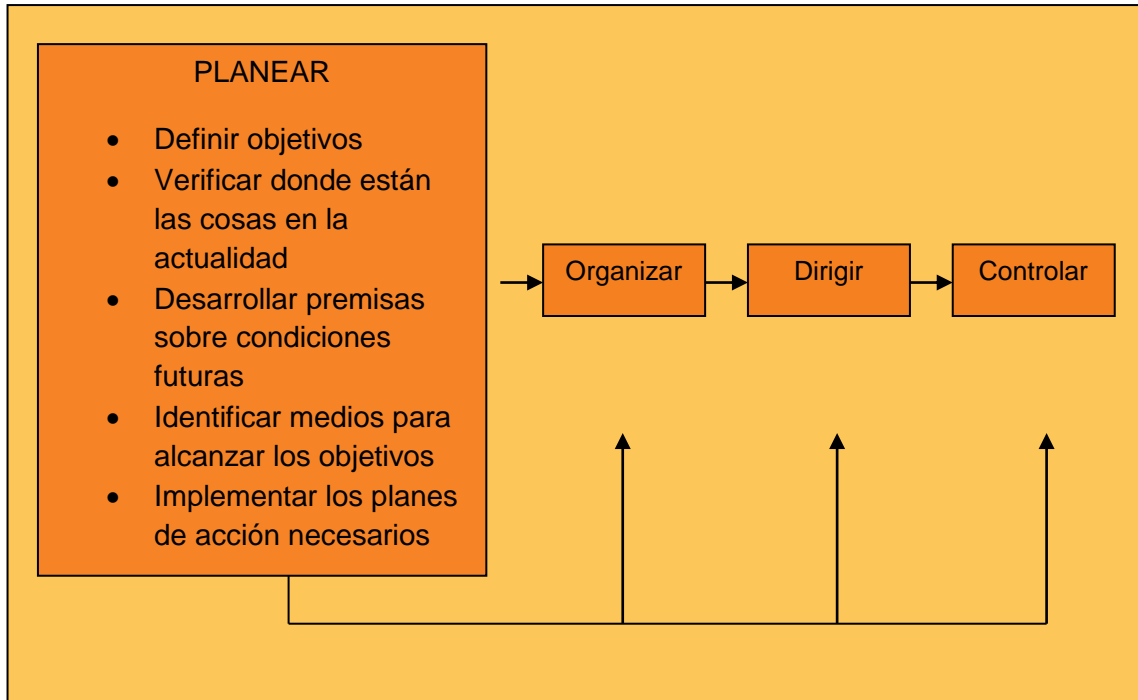
“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas”. (KOONTZ Y WEIHRICH, 20004: 31)

“La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos” (CHIAVENATO, 2006: 143)

Para que la planeación se pueda aplicar en las empresas y organizaciones debe comprender lo siguiente:

- Políticas: Principios para orientar la acción.
- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- Programas: Fijación de tiempo requeridos para cada acción.
- Presupuestos: Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de pronósticos en los que aquellos descansan.
- Estrategia táctica: Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos en el segundo. (REYES, 1999: 27)

Para tener un poco más claro el término planeación se presenta el siguiente cuadro:



(CHIAVENATO, 2006: 146)

Tomando en cuenta los conceptos anteriores se concluye que la planeación es la determinación de los objetivos y las guías de acción a seguir, basándose en la elaboración de un esquema detallado que en un futuro se pondrá en práctica.

1.5.2 Organización

Representa la segunda etapa del proceso administrativo y es definida de la siguiente manera.

“Es la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”. (REYES, 1999: 28)

“La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada entre los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”.
(KOONTZ Y WEIHRICH, 2004: 31)

“La organización consiste en determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados, agrupando las actividades en una estructura lógica, asignando las actividades a posiciones y personas específicas”
(CHIAVENATO, 2006: 149)

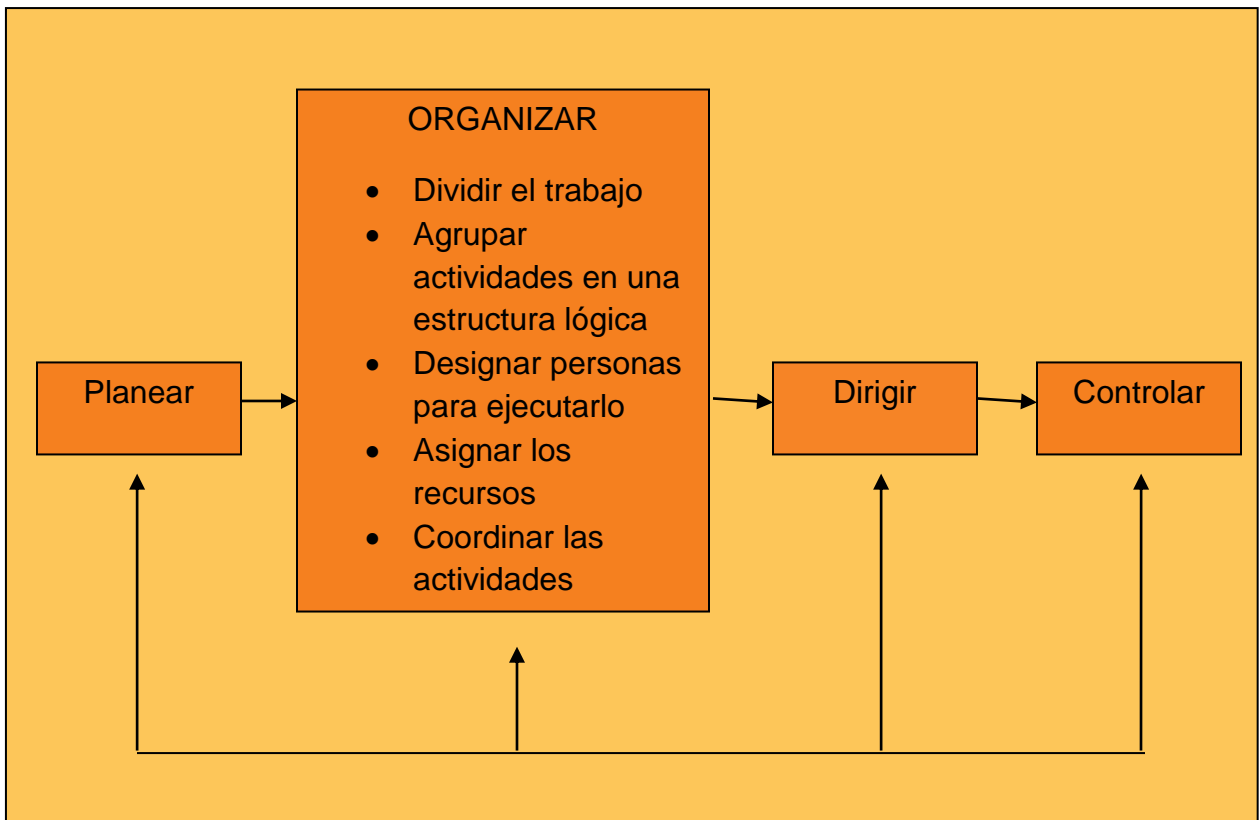
La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes:

1.- Organización global: Implica a la empresa como totalidad, es el denominado diseño organizacional.

2.- Organización departamental: Abarca cada departamento de la empresa, es la denominada departamentalización.

3.- Organización de tareas y operaciones: Es el denominado diseño de cargos y tareas, se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.
(Ibid: 149)

Tomando en cuenta todo lo anterior (conceptos y estructura de la organización), me permito presentar el siguiente cuadro donde se da de manera más clara lo que a organización implica.



(Ibid: 148)

Con las definiciones anteriores concluyo que la organización es aquella etapa del proceso administrativo que se encarga de estructurar las actividades, las personas, y las responsabilidades estableciendo líneas de comunicación de acuerdo a la jerarquía orgánica, buscando el logro de objetivos de una manera eficiente.

1.5.3 Dirección

Es la tercera función administrativa y se define por los siguientes autores como:

“Es poner en acción y dinamizar la empresa, tiene mucho que ver con las personas y está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa”. (CHIAVENATO, 2006: 149)

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”. (REYES, 1999: 29)

“Es influir en las personas para que contribuyan a la organización y a las metas de grupo”. (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004: 32)

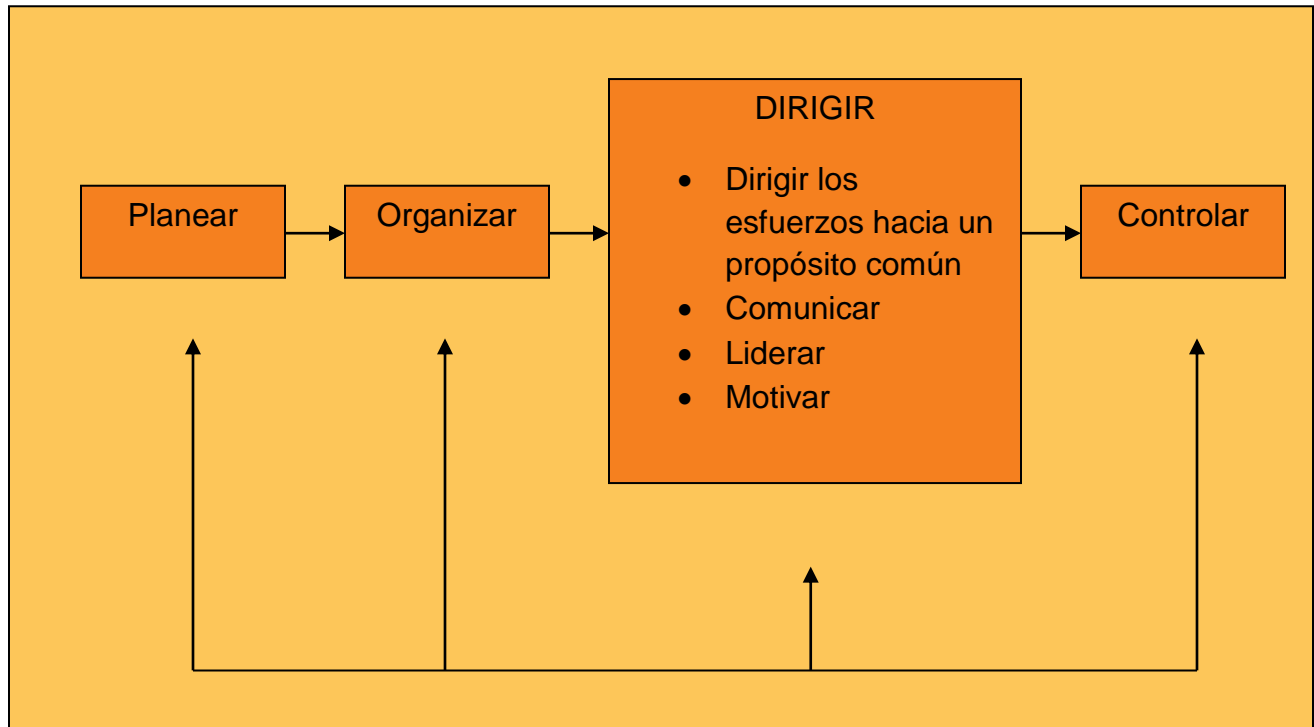
Comprende los siguientes pasos:

1.- Autoridad y mando: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal que es la dirección.

2.- Comunicación: Es la que lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste las ordenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.

3.- Delegación: Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

4.- Supervisión: Es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.



(CHIAVENATO, 2006: 149)

Se concluye que la dirección como tercera etapa del proceso administrativo es el complemento de las dos etapas anteriores, es decir, que una vez elaborados los planes, las políticas y haber organizado las actividades, el personal y responsabilidades, hay que poner en práctica todo ello, es llevarlos a la práctica, es hacer que funcionen.

1.5.4 Control

Es la cuarta y última etapa básica del proceso administrativo, se define de la siguiente manera:

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

obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes”. (REYES, 1999: 29)

“La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible de los objetivos establecidos”. (CHIAVENATO, 2006: 151)

“El control es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes” (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004: 32)

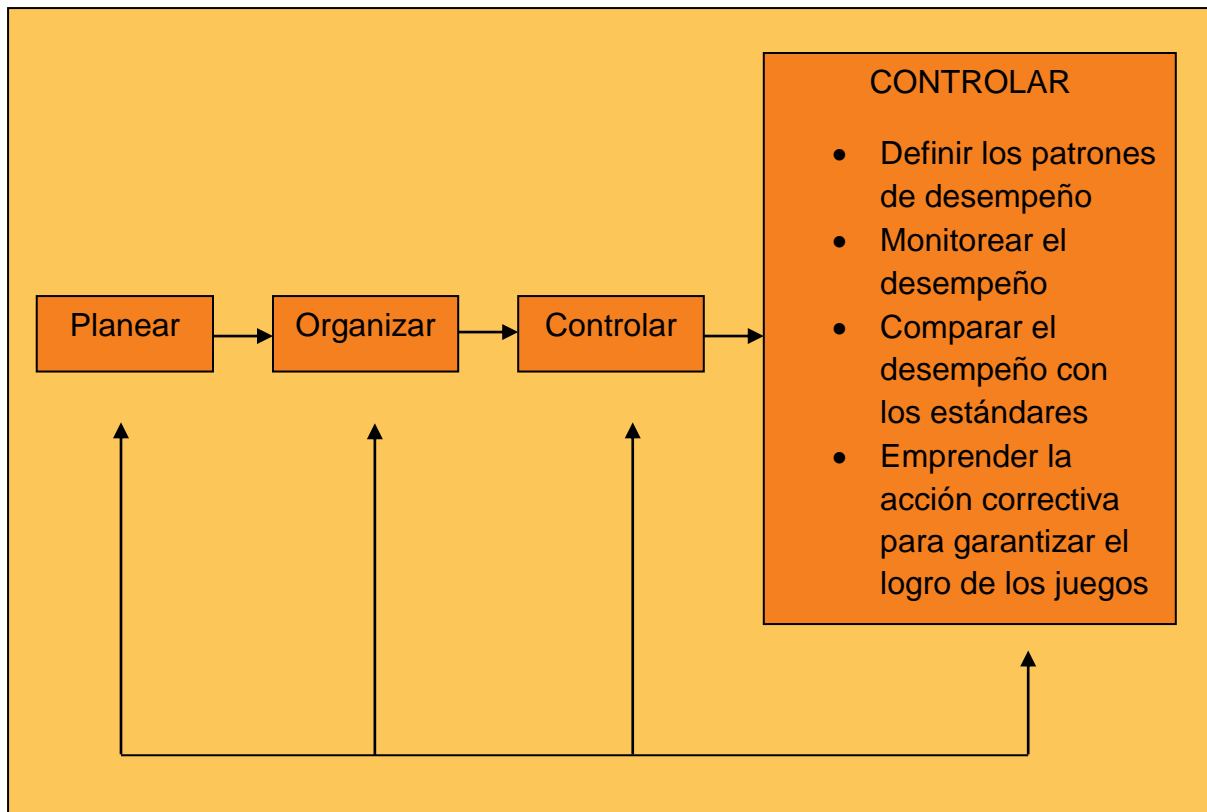
El control se encuentra compuesto de 4 fases que son:

1.- Establecimiento de estándares o criterios: son disposiciones que proporcionan medios para establecer que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o esperado.

2.- Observación del desempeño: Busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.

3.- Comparación del desempeño con el estándar establecido: El desempeño debe compararse con el estándar para verificar eventuales desviaciones o variaciones, dicha comparación se lleva a cabo por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.

4.- Acción correctiva: Mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para obtener los objetivos de la mejor manera.
(CHIAVENATO, 2006: 151-152)



En este cuadro se presenta de una manera más sintetizada lo que es la última etapa del proceso administrativo “el control”. (Ibid: 150).

Una vez analizados estos conceptos sobre el control y sumándole lo aprendido en las aulas puedo concluir que el control es aquella etapa del proceso administrativo que se encarga de llevar un orden de todas las actividades y planes que se están ejecutando, con la finalidad de guiarlos al logro de los objetivos.

Mediante el análisis de este capítulo, se pudo entender de mejor manera como es que las organizaciones han estado haciendo uso de la administración desde años atrás de manera empírica como por medio del sistema administrativo en la actualidad.

El éxito de una organización se debe a una buena coordinación de sus elementos como son personal, económicos, y técnicos, así como a la buena estructuración de sus actividades y responsabilidades siempre en busca del logro de objetivos.

Es así que a lo largo de éste capítulo se ha comprobado que la administración forma una parte fundamental de toda empresa u organización, ya que ella está presente en el día a día de nuestra vida, y que si dichos organismos no hacen un manejo de ésta como tal no lograrían mantenerse en este mundo tan cambiante.

CAPÍTULO II

EMPRESA

Como se vio en el capítulo anterior la administración es muy importante ya que la aplicamos en nuestra vida diaria, y con ella podemos manejar nuestros recursos, pero sin duda alguna es de suma importancia para una empresa.

Para una empresa la administración es como el sistema nervioso para el cuerpo humano, dicho en términos coloquiales. Una empresa sin administración no es empresa, no sobreviviría en el mercado, simplemente no existiría; es por eso que en este capítulo analizaremos todo lo que a empresa se refiere, desde su concepto hasta su clasificación, con la finalidad de tener un panorama más claro de lo que en éste trabajo se presenta.

2.1 Concepto

La palabra empresa tiene su raíz etimológica en el latín “prehendere” que significa emprender una actividad que implica trabajo o que presenta dificultades. (MUSSONS, 1997: 13)

“Organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios” (CHIAVENATO, 2006: 40).

“Entidad que organiza con eficacia los factores económicos, produciendo bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado y con ánimo de alcanzar ciertos objetivos, entre ellos el lucro” (MUSSONS, 1997: 13)

“Es toda aquella organización legalmente constituida y que desarrolla una actividad comercial y/o industrial con el fin de proveer bienes y servicios y que busca satisfacer las necesidades o deseos de las personas. Ésta actividad comercial e industrial puede ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro”. (HURTADO, 2008: 59)

Con estos conceptos me permito concluir que una empresa es toda aquella entidad que se dedica ya sea a la producción o venta de productos que satisfagan nuestras necesidades, buscando con esto diversas finalidades como obtener clientes, dinero, reconocimiento, etc. todo esto con el uso de la administración.

2.2 Antecedentes

2.2.1 Etapas en la evolución histórica de la empresa

A partir del fin de las civilizaciones antiguas se distinguen tres etapas principales en la evolución histórica de las empresas que son:

1.- El concepto de capital restringido a objetos y mercancías

- La riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de bienes como trigo, tierra, cantidad de ganado, etc.
- El trueque como método empleado para la transacción de dichos bienes; el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio.
- Se dio inicio a los mercados ambulantes; los mercaderes acudían a esos lugares que provenían de diferentes puntos y países, llevando con ellos sus mercancías haciendo con ellos numerosos trueques, después se marchaban

con sus nuevos objetos hacia otros lugares para continuar incrementando sus fortunas.

- Se comienzan a adoptar los metales como medio de intercambio, debido a que la mayoría de las mercancías era voluminosa, pesada, y de difícil manejo.

2.- Aparición del dinero

- Grandes ventajas al valorar las mercancías por dinero; las cuentas eran llevadas por unidades de dinero, pagaban contribuciones por las mismas unidades y calculaban sus ganancias o pérdidas por el mismo sistema.
- El capital no era propiamente calculable, es por ello que un lote de mercancías se llegó a considerar como una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener una ganancia.

3.- Aparición de los valores fiduciarios

Aparece el concepto de valores, surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero (los bancos y las casas de bolsa), cuya evolución ha llegado al punto de representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito. (RODRÍGUEZ, 2002: 2-3)

Una vez analizados los hechos anteriores se puede decir que el concepto de empresa tiene origen desde años atrás donde las personas buscaban la manera de obtener recursos que los ayudara a vivir en el día a día y a su vez buscaban la satisfacción no solo de ellos mismos sino de toda la gente con la que hacían intercambios a manera de “negociación”.

2.3 Componentes básicos de una empresa

Para Agustín Reyes Ponce la empresa está formada por tres clases de elementos, los cuáles son:

Bienes materiales

- a) Ante todo integran la empresa; *sus edificios, las instalaciones, la maquinaria, los equipos* es decir todas las herramientas o instrumentos que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
- b) *Las materias primas*, o sea lo que ha de salir transformado en productos. *Las materias auxiliares*, es decir aquellas que aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción, *los productos terminados* que aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, forman parte del capital y deben considerarse parte de la empresa.
- c) *Dinero*, toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero sobre todo la empresa posee como representación del valor de todos los bienes mencionados un *capital* constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

Hombres

Son el elemento eminente activo de la empresa y, desde luego el de máxima dignidad.

- a) Existen ante todo *obreros*, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual.

- b) Los *empleados*, es el llamado “trabajo de oficina” son personas que por lo general su trabajo es de servicio e intelectual.
- c) Los *supervisores inmediatos*, su función es vigilar que los planes y las órdenes se cumplan.
- d) Los *técnicos* son aquellos que mediante reglas buscan crear nuevos controles, sistemas administrativos, etc.
- e) *Altos ejecutivos* personas en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) *Directores*, cuya función básica es fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas; puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa como son:

- a) *Sistemas de producción*, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc. *Sistemas de ventas* como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito. *Sistemas de finanzas* como las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) *Sistemas de organización y administración*, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación

de funciones, su número de niveles jerárquicos, etc.(REYES, 1999: 152- 154)

2.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares de toda empresa, por tal motivo analizaremos todos los elementos de una cultura organizacional.

2.4.1 Misión

Si bien la misión es uno de los elementos que conforman la cultura organizacional, es necesario que se tenga un conocimiento de lo que ésta significa, es por ello que se a continuación se presentan los siguientes conceptos.

“La misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa”

El contenido de una misión es:

Propósito, estrategia, normas y comportamiento y valores de la empresa.

Es importante que uno de éstos cuatro elementos se combinen de manera adecuada ya que ayudan a que la gente se identifique. (DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, SEPTIEMBRE DE 2010).

“Misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad,

sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

2.4.2 Visión

Como segundo elemento de la cultura organizacional se tiene la visión, que representa también una parte importante dentro de la misma, pero ¿Qué es la visión?, por ello me permito presentar los siguientes conceptos.

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. <http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

“Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla”. http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

“Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen en la organización a futuro” (DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, SEPTIEMBRE DE 2010).

De esta manera se puede decir que la visión de una empresa representa el cómo se ve la empresa en el futuro, a donde quiere llegar en un tiempo determinado de preferencia a largo plazo.

2.4.3 Valores

Para tener un panorama más claro de lo que es una cultura organizacional se necesita entender lo que son los valores, ya que estos son un elemento más que forman parte de la misma.

“Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social”.

http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

“Los valores son aquellos conceptos que pueden ser puestos en práctica en nuestra vida para que podamos vivir mejor. Tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social. Por ello todo valor es un concepto operativo”.

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas>

“Los valores son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la organización, su relación con los empleados y los demás participantes, así como su ética.” (DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, SEPTIEMBRE DE 2010).

Se entiende que los valores son aquellos que rigen la conducta del individuo y que están presentes en todo momento de nuestra vida, en casa, en la calle, en la escuela, y en el trabajo, son pues aquellos que nos distinguen como personas, y las personas son la imagen de la empresa.

2.4.4 Objetivos

“Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar”. <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Establecer los objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen cursos a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

2.4.5 Políticas

Constituyen las guías de acción para el factor humano en la empresa, pero son de carácter flexible, es decir, que se pueden modificar. (DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, SEPTIEMBRE DE 2010).

2.4.6 Estructura orgánica

“La organización o estructura organizacional significa el conjunto de órganos y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización.”

(CHIAVENATO, 2006: 176)

“Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de conducta deben someterse todos sus miembros.”

(REYES, 1999: 157)

Existen tres tipos de organización que son:

- ❖ Organización lineal. Es de forma piramidal y representa las líneas de autoridad y responsabilidad entre el superior y los subordinados; cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas.

Su campo de aplicación es en:

1.- Empresas pequeñas que no necesitan de ejecutivos especializados en tareas técnicas.

2.- Cuando las tareas de la organización son actividades repetitivas, es decir cuando son estandarizadas.

3.- Cuando la calidad del trabajo no es tan importante como la rapidez.

4.- Cuando se invierte en consultoría externa y se obtienen beneficios externos, en lugar de establecer un órgano interno de asesoría.

- ❖ Organización funcional. Ésta aplica el principio de la especialización de las funciones; en la antigüedad era utilizado para la diferenciación de actividades y funciones.

Su campo de aplicación es en los siguientes casos:

1.- En una organización pequeña donde existe un equipo de especialistas bien relacionados que se dirige hacia objetivos comunes bien definidos.

2.- Cuando en la organización se da la delegación de funciones, en tiempo determinado, a una autoridad funcional o un órgano especializado sobre los demás con el fin de implantar un procedimiento.

- ❖ Organización línea-staff. Ésta es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. En éste tipo de organización existen órganos de ejecución llamados de “línea”, de apoyo y consultoría llamados de “asesoría”.

Su campo de aplicación es:

La más utilizada en toda organización, permite incorporar especialistas a la organización a un costo razonable. (CHIAVENATO, 2006: 160 - 169)

La estructura organizacional es el “acomodo de la organización”, en ella se muestran los puestos de las diferentes áreas y responsabilidades estructurados de manera jerárquica, estableciendo los reglamentos para el logro de los objetivos. Una vez analizados los conceptos, elementos y todo lo que implica una cultura organizacional se llega a la siguiente conclusión:

Como se mencionó anteriormente la cultura organizacional es uno de los pilares de la organización, porque en ella se muestran la misión, la visión, los objetivos que hacen que el personal se identifique y luche por lograrlos, los valores que demuestran la cultura y la forma en que las personas realizan su trabajo de forma digna, es por todo ello que la cultura organizacional es de suma importancia

para una empresa sobre todo para aquellas que quieren ser competitivas ya que ésta representa una gran ventaja que distingue a una empresa de otra similar y sobre todo inspira un fuerte grado de confianza en los clientes.

2.5 Áreas funcionales

Las áreas funcionales son aquellas en las que se divide una empresa para un mejor funcionamiento, de acuerdo a algunos autores las áreas funcionales básicas son cuatro que a continuación se presentan.

2.5.1 Producción

Se considera la más importante de una empresa ya que en ella se elaboran los métodos más adecuados para la elaboración de productos, por medio de la mano de obra, las herramientas, el equipo, las instalaciones, los materiales, etc.

El objetivo de éste departamento tiene una función tridimensional que es, función física, función económica, y función social.

La función física genera bienes y servicios, debido a que una empresa puede producir bienes tangibles o intangibles.

La función económica genera utilidades, la cual tiene que escoger entre varias alternativas ofrecidas por el mercado para planear y controlar sus funciones.

La función social genera cambios porque los resultados sociales de la producción no consisten sólo en los productos que una empresa lanza al mercado,

sino también en las repercusiones sobre el aspecto de superación técnica de la población. (RODRÍGUEZ, 2002: 259- 266)

2.5.2 Finanzas

La administración financiera está ligada con la operación de lograr y mantener tanto la liquidez como las ganancias de una empresa. Éste departamento se encarga del manejo de todas las cuestiones monetarias tales como nómina, compra de materia prima, adquisición de maquinaria requerida y para vender la misma a los clientes, así como esperar el pago a una fecha posterior, las finanzas hacen afrontar éstas necesidades esenciales.

De las actividades financieras que se ejecutan las más importantes son:

- 1.- Preparar los presupuestos de caja
- 2.- Elaborar presupuestos a largo plazo
- 3.- Determinar los gastos para activos de capital
- 4.- Manejar el crédito y la cobranza
- 5.- Supervisar las adquisiciones de capital
- 6.- Desempeñar las funciones contables (Ibid: 266- 267)

2.5.3 Recursos humanos

Los recursos humanos son el factor más importante de toda empresa en cualquier nivel, ya que los recursos humanos son los que ayudan al funcionamiento de la misma, sin ellos nada sería posible.

El objetivo principal de éste departamento es contratar al personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas, de manera resumida la administración de personal es conseguir y conservar un equipo de trabajo según el autor Terry.

Sus principales funciones son:

- 1.- Contratación de personal competente
- 2.- Conservar al personal competente
- 3.- Incrementar la productividad individual (Ibid: 274 - 278)

2.5.4 Mercadotecnia

Forma también una parte importante dentro de la empresa, una vez que se contrató y capacitó al personal, se elaboró el producto, se hizo pago de la mano de obra, se compró la materia prima, etc. La siguiente parte es la comercialización del producto y en esta es muy importante la mercadotecnia, ya que representa el factor clave para colocar el producto de consumo y de ésta forma obtener utilidades, además de satisfacer las necesidades de los clientes.

Éste departamento tiene una serie actividades cuya finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, que el producto o en su caso el servicio sea elaborado como el consumidor quiere, desea y necesita y sobre todo que el producto sea llevado al lugar adecuado en el momento oportuno. Se considera como el área encargada de generar la mayor fuente de ingresos a la empresa.

Sus principales funciones son:

- 1.- Investigación de mercados
- 2.- Promoción y publicidad
- 3.- Planeación y desarrollo del producto
- 4.- Fijación del precio en base a las capacidades económicas de los consumidores.

(DIPLOMADO EN MERCADOTECNIA, MAYO DE 2009)

Como se pudo observar todas las áreas funcionales son de importancia, ninguna es de más ni de menos porque tienen una función que complementa a otras, son un sistema, y es muy importante que se fijen objetivos a seguir en cada una, por que como ya se mencionó son un sistema y si una de ellas falla repercute en el funcionamiento de las demás.

2.6 Clasificación

Las empresas tienen diferentes clasificaciones dependiendo de su actividad a la que se dedique, dichas clasificaciones son las siguientes.

2.6.1 Por su tamaño

- ❖ Microempresa.- Son aquellas que no necesariamente necesitan de un lugar fijo, cuentan con una cantidad de trabajadores de 0 a 5, no puede pasar de más de veinte trabajadores porque formarían sindicato y son conocidas como empresas artesanales o familiares.
- ❖ Pequeña empresa.- Son aquellas que tienen de 40 a 50 trabajadores y que ya cuentan con un lugar fijo de trabajo.
- ❖ Mediana empresa.- Es aquella que cuenta con un número de 80 a 500 trabajadores.
- ❖ La gran empresa.- Cuenta con hasta 1000 ó más trabajadores.

2.6.2 Por origen de su capital

- ❖ Empresa pública.- Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos ó la realización de actividades productivas.
- ❖ Empresa privada.- Son empresas no gubernamentales cuyo capital es aportado por el o los dueños, y que pueden vender parte de sus acciones.
- ❖ Empresa mixta.- Su titularidad no es ni privada ni pública, es cuando el capital es aportado tanto por el particular como por el gobierno.

2.6.3 Por su giro

- ❖ Agropecuaria.- Son aquellas cuya actividad es hacia la explotación de la cultura y la ganadería.

- ❖ Industrial.- Es aquella cuya actividad principal es la producción, se dividen en extractivas y manufactureras; la primera de ellas se encarga de la explotación de recursos naturales, mientras que la segunda se encarga de la transformación de materias primas en productos terminados los cuales pueden ser bienes de consumo final o bienes de producción. Como ejemplos de empresas industriales están la azucarera, textil, automotriz, productora de alimentos, tabacalera, etc.
- ❖ Servicios.- Los servicios son bienes intangibles, y pueden ser de tipo profesional, comunitario, etc. Dichos servicios pueden ser transporte, salud, educación, turismo, instituciones financieras, entre otros.
- ❖ Comercial.- Este tipo de empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados, funcionan como intermediarios entre productores y consumidores, se clasifican en mayoristas, minoristas y comisionistas. Las mayoristas venden los productos en grandes cantidades y principalmente son abastecedores de los minoristas, las comisionistas son aquellas que como su nombre lo dice vende productos pero a cambio de una comisión, las minoristas son las que venden el producto al consumidor final.

A lo largo de éste capítulo se pudo observar que el decir el término “empresa” indica muchas cosas no sólo el hacer productos y/o venderlos, en varias ocasiones compramos un artículo ya sea para satisfacer una necesidad, cumplir un gusto o simplemente venderlo, pero no nos ponemos a analizar todo lo que se tuvo que hacer para que ese producto llegara a nuestras manos y realmente fuera como lo deseamos y necesitamos, es por eso que me permito llegar a la siguiente conclusión.

Una empresa es un organismo económico que se integra de personas así como de recursos financieros y materiales, dividida en diferentes áreas que facilitan el trabajo, que necesita de una cultura organizacional donde se plasmen los objetivos a seguir y la manera en que se realizan sus actividades, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas y lograr tener un beneficio económico. Se considera que la empresa es un sistema, ya que todo lo que en ella existe es importante y dependen los unos de los otros, y si uno de ellos falla, fallan todos los demás impidiendo el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO III

COMERCIO EXTERIOR

Una vez analizado lo que es administración, empresa y la relación que existe entre ellas, entraremos en materia de comercio exterior ya que es la parte medular de este trabajo, existen empresas que son reconocidas de manera internacional que obviamente tienen el respaldo de una buena administración.

De esta manera estudiaremos lo que es el comercio exterior para posteriormente poder elaborar el plan de exportación que se va proponer en el presente trabajo.

3.1. Concepto

“El comercio internacional se refiere al movimiento de los bienes y servicios a través de las fronteras nacionales: es decir, las importaciones y exportaciones de los países”. http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema6_1.htm

“Es aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales. (BALLESTEROS, 2002:11)

“Constituye aquella parte del sector externo de la economía que regula los intercambios de mercancía y productos entre proveedores y consumidores residentes en dos o más países cuyas operaciones se registran en la balanza

comercial”.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/alcala_r_r/capitulo2.pdf

Tomando en cuenta los conceptos anteriores concluyo que el comercio internacional es una actividad entre dos o más países en el que se tiene la salida (exportaciones) y entrada (importaciones) de mercancías del país, con el objetivo de tener un beneficio económico para el mismo.

3.1.1 Antecedentes

El origen del comercio internacional se encuentra en el intercambio de riquezas o productos de países tropicales por productos de zonas templadas o frías. Conforme se fueron sucediendo las mejoras en el sistema de transporte y los efectos del industrialismo fueron mayores, el comercio internacional fue cada vez mayor debido al incremento de las corrientes de capital y servicios en las zonas más atrasadas en su desarrollo.

3.1.2 Beneficios

Cuando dos o más naciones intercambian sus bienes y servicios, se producen innumerables ventajas. Algunas de éstas son:

- Impulso del bienestar económico y social
- Estabilidad de los precios
- Disminución de la tasa de desempleo
- Aumento de la productividad y competitividad

- Menor riesgo de pérdidas económicas

http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior

3.2 Importación

El comercio internacional o también conocido como comercio exterior cuenta con dos partes importantes que son la exportación e importación, a continuación se presentan algunos conceptos de importación que nos permitirán entender mejor a que se refiere este término.

3.2.1 Concepto

“Es el régimen aduanero que permite el ingreso legal de mercancías provenientes del exterior, para ser destinadas al consumo”.

<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informca/TR01IMPO.htm>

“Ingreso legal al país de mercancía extranjera para su uso y consumo, la que debe pagar previamente si corresponde, los gravámenes aduaneros, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otros impuestos adicionales”.

http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_i.htm

“Es la adquisición de productos provenientes de países ajenos al nuestro”
(APUNTES DE LA MATERIA “MERCADOTECNIA INTERNACIONAL” 2011)

Una vez citados estos conceptos, se puede denotar claramente lo que es una importación, dándonos cuenta que constituye la entrada a nuestro país de bienes o mercancías procedentes de otro país, ya sea para su venta o transformación.

3.2.2 Tipos de importación

Existen dos tipos de importaciones que se muestran a continuación:

Importaciones temporales.- Es la entrada de mercancías extranjeras a un país para permanecer en el por un tiempo limitado y por una finalidad en específico. A su vez estas tienen dos formas que son:

- “Importaciones temporales de mercancías para retornar al extranjero en el mismo estado que fueron importadas”, se refiere a que las mercancías no deben tener ningún proceso de transformación o alteración.
- “Importaciones temporales de mercancías para someterlas a procesos de elaboración, transformación o reparación, en programas de maquila o de exportación”, es decir que las mercancías llegan al país como materia prima para sufrir algunos cambios y posteriormente ser exportadas como un producto.

Importaciones definitivas.- Es la entrada de mercancías de procedencia extranjera que van a permanecer en el país por un tiempo ilimitado o indefinido.

http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/2007/A_ImpExp_Importacion_Definitiva.htm

3.3 Exportación

Como se mencionó anteriormente la exportación es la parte medular del presente trabajo, por esta razón analizaremos su concepto, y los elementos que son necesarios para el éxito de la misma, así como los tipos de exportaciones que existen.

3.3.1 Concepto

“Es enviar objetos, cosas, productos, mercancías de un país a otro, para establecer negocios, cumpliendo con los acuerdos, leyes, y normas de ambos países como son; aranceles, comercio, salud, protección del medio ambiente, sanitarias, materiales, de envases, embalajes, contenido, etiquetado, marcado, seguros, transporte y tiempo”. (DIPLOMADO EN COMERCIO EXTERIOR, 2003).

“Es una actividad vital dentro de los negocios internacionales y consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales del país al que pertenece el oferente”. (LERMA, 2010: 539).

“Es la venta de mercancías, productos, objetos, materias primas, etc., a otro país distinto al que los elabora y/o produce” (APUNTES DE MATERIA “MERCADOTECNIA INTERNACIONAL”, 2011).

Los conceptos anteriores nos muestran de manera muy clara lo que es una exportación, concluyendo que la exportación es la salida de mercancías de un país a otro con el que se tienen convenios o tratados, ya sea para su venta, consumo o transformación.

3.3.2 Documentos usuales en la exportación

Los documentos de exportación son el resultado de los requerimientos impuestos por el gobierno que exporta, de los requerimientos que se estipulan en los procedimientos comerciales del comercio exterior y en algunos casos de los documentos de apoyo que requiere el gobierno importador. A continuación se muestran los principales documentos de exportación.

1.- Declaración de exportación. Sirve como el medio principal de control para las agencias reguladoras del gobierno de los países, esta declaración se

presenta a la salida; incluye los nombres y direcciones de los directores involucrados, el destino de los bienes, una descripción de estos y su valor declarado. Dicha declaración de exportación se hace con el propósito de proporcionar un medio para determinar si se están satisfaciendo los reglamentos.

2.- Facturas consulares o certificado de origen. Se obtienen por parte del consulado del país y se devuelven con un rango de dos a ocho copias en el idioma del país, además de copias de otros documentos requeridos como licencia de importación, factura comercial y/o factura de flete, antes de que se otorgue la certificación. Este documento se debe realizar con el mayor cuidado posible ya que se imponen multas por cada error oculto.

3.- Talón de embarque. Es el documento que se requiere para establecer la propiedad legal y facilitar las transacciones financieras. Tiene los siguientes propósitos:

- 1) Como un contrato de embarque entre el transportista y el remitente.
- 2) Como un recibo por parte del transportista por concepto del embarque.
- 3) Como un certificado de propiedad o enajenación de los bienes. Dichos talones se emiten de forma rigurosa, son negociables y se entregan directamente a un consignatario o en forma de letra de pago, son instrumentos negociables.

4.- Factura comercial. Es uno de los documentos financieros que se necesitan para los pagos comerciales de carácter internacional; es una factura o estado de cuenta sobre los bienes que se vendieron, por lo general sirve para muchos propósitos entre ellos como una copia para la aprobación de la aduana.

5.- Póliza o certificado de seguro. Se considera un elemento clave para la exportación, la posibilidad de daño hacen necesario contar una cobertura de seguro

apropiada por causa de daños, guerra o rebeliones. Los términos de venta requieren el aseguramiento de los bienes.

6.- Licencias. Son documentos adicionales que se solicitan en el giro de la exportación para obtener una factura consular. Siempre que un artículo requiera una licencia deberá obtenerse antes de que se pueda certificar adecuadamente la declaración de exportación.

7.- Otros documentos. Estos podrían ser certificados de inspección sanitaria y de salud que garanticen la ausencia de enfermedades antes que un país permita que las mercancías crucen sus fronteras, también se pueden solicitar listas de empaque con los pesos correctos en algunos casos. (CATEORA, 2001: 533).

3.3.3 Factores para el éxito de la exportación

Para que un país sea un exportador exitoso es primordial:

1.- Contar con productos o servicios que sean exportables, es decir, que reúnan las características necesarias que lo conviertan en una opción viable de compra para los clientes y/o consumidores en otros mercados.

2.- Selección de un mercado meta promisorio, en otras palabras, que represente un buen negocio para la empresa con base en la información que se obtenga de la investigación correspondiente.

3.- Promoción y gestión de ventas utilizando los mecanismos aplicables a cada situación como canvaceo internacional, ferias comerciales, comunicaciones por

correo, teléfono, fax e internet, envío de muestras, etc., hasta que se elaboren las propuestas, se negocien y se firmen los contratos de exportación.

4.- Identificar los medios de comunicación para la promoción del producto, por ejemplo; revistas especializadas existentes en el mercado y análisis del costo beneficio que le representaría contratar un anuncio, entrevista o artículo en ellas para llegar al mercado meta.

5.- Realizar la logística de exportación para hacer llegar el producto o servicio al cliente en el exterior y obtener el pago correspondiente. (LERMA, 2004: 94)

3.3.4 Tipos de exportación

Existen cuatro tipos de exportación que son:

Exportaciones temporales.- Es la salida de mercancías de un país por un periodo de tiempo determinado y con una finalidad en específico.

Tienen dos modalidades que consisten en:

- Retornar al país en el mismo estado sin modificación alguna.
- Para someterlas a un proceso de transformación o reparación.

Exportaciones definitivas.- Es la salida de mercancías del país en el que se elaboraron para quedarse en el extranjero por un periodo de tiempo indeterminado.

http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/2007/A_ImpExp_Exportacion_Definitiva.htm

Exportaciones directas.- Con este tipo de exportación la empresa le vende a un cliente en otro país. Éste es el método más apropiado para las empresas que se están iniciando en el ámbito internacional ya que minimiza los riesgos de pérdida financiera.

Exportaciones indirectas.- Significa que la empresa le vende a un comprador en el país de origen que a su vez exporta el producto. Los clientes incluyen grandes minoristas como Wal-Mart o Sears, casas proveedoras de mayoristas, empresas comercializadoras y otras que compran para abastecer clientes en el extranjero. (CATEORA, 2001: 371)

3.4 Arancel

En el tema de comercio internacional, se habla de aranceles que son una parte crucial para dicha actividad, es por ellos que a continuación hablaremos de que son y qué importancia tienen para los países que están en el ámbito del comercio exterior.

3.4.1 Concepto

“Un arancel es un impuesto que se debe de pagar por concepto de importación o exportación de bienes, puede ser ‘ad valorem’ (al valor), como un porcentaje del valor de los bienes, o ‘especificos’ como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen, se utiliza como un ingreso gubernamental o para proteger los productos de ese país”.

http://www.casthancargo.com.mx/Doc_8054_Pag145.htm

“Un arancel es un impuesto que el gobierno exige a los productos extranjeros con el objeto de elevar su precio de venta en el mercado interno, y así proteger los productos nacionales para que no sufran la competencia de bienes más baratos”.

www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r3017.DOC

“Es un impuesto establecido sobre las importaciones de bienes de un país”.
(TACSAN, 2007: 48)

Se entiende que un arancel es una tarifa establecida por el país importador que hace que el precio del producto a importar se eleve dejándolo ante una desventaja competitiva contra los productos elaborados en ese país, todo con la finalidad de proteger su industria.

3.4.2 Finalidades de los aranceles

Los aranceles persiguen como fines específicos:

- Disminuir las importaciones y mejorar la posición de la balanza comercial de los países.
- Generar ingresos a la caja del estado.
- Proteger la producción nacional. (Ibid. 48)

3.4.3 Tipos de aranceles

Las tasas arancelarias están basadas en el valor, cantidad o una combinación de ambos, existen tres tipos de aranceles que son:

- 1) **Ad valorem.** Están constituidas por un porcentaje de valor determinado sobre los bienes importados.
- 2) **Obligaciones específicas.** Es un monto estipulado por una unidad de peso o alguna otra medida o cantidad.
- 3) **Obligación compuesta.** Combina los impuestos específicos y ad valorem sobre un artículo en particular; esto es, un impuesto por kilo más un porcentaje de su valor. (CATEORA, 2001: 523).

3.5 Aduanas

Las aduanas son también una parte importante dentro del comercio internacional, es sabido que estas se encargan del despacho de mercancías de tal manera que me permito presentar algunos conceptos con los cuales se entenderá de mejor forma la función que llevan a cabo las mismas.

3.5.1 Concepto

“Es la oficina pública y/o fiscal que, a menudo bajo las órdenes de un Estado o gobierno político, se establece en costas y fronteras con el propósito de registrar, administrar y regular el tráfico internacional de mercancías y productos que ingresan y egresan de un país”. <http://www.definicionabc.com/social/aduana.php>

“Es un espacio definido y delimitado para ubicar mercancías y que previamente ha sido autorizado por las autoridades aduaneras de cada estado miembro. Dicho espacio conforma el RECINTO ADUANERO habilitado para

depositar mercancías objeto de operaciones de comercio exterior”. (CABELLO, 2009: 277)

En el concepto anterior se menciona la palabra “RECINTO ADUANERO”, para tener más claro lo que significa haré mención de lo que se conoce o lo que es un recinto aduanero.

Son recintos aduaneros los siguientes espacios físicos perfectamente delimitados:

- Puertos marítimos
- Aeropuertos
- Terminales interiores de transporte por carretera
- Terminales interiores de transporte por ferrocarril
- Depósitos francos
- Zonas francas
- Depósitos aduaneros
- Almacenes de depósito temporal
- Los recintos autorizados a las empresas (Ibid: 191)

Con estas definiciones puedo concluir que una aduana es la encargada de regular las importaciones (entradas) y exportaciones (salidas) de mercancías de un país a otro, verificando que cumplan con las normas de calidad y el pago de los impuestos establecidos.

3.6 Tratados comerciales

3.6.1 Concepto

“Son una declaración, hecha por dos o más Estados, de una relación jurídica existente entre ellos; declaración que se obligan a cumplir y respetar como si fuera verdadero derecho positivo”. <http://www.monografias.com/trabajos17/tratados-comerciales/tratados-comerciales.shtml#TRATADOS>

“Capacidad de los proveedores nacionales de bienes y servicios para penetrar el mercado correspondiente de otro país. El grado de acceso al mercado externo depende de la presencia y magnitud de las barreras comerciales”. http://www.sice.oas.org/Glossary/Direconglosario_s.pdf

Me permito concluir que un tratado comercial es un acuerdo entre los países socios que buscan ampliar su mercado, con la finalidad de permitir el ingreso de las mercancías reduciendo y respetando los aranceles establecidos.

3.6.2 Tratados comerciales de México con otros países

A continuación se enlistan los tratados comerciales que tiene firmados nuestro país, así como aquellos cuyas negociaciones están en proceso.

3.6.3 Tratados comerciales actuales

Tratados de Libre Comercio (TLC):

- ❖ Canadá y Usa
- ❖ Unión europea

- ❖ Uruguay
- ❖ Costa rica
- ❖ Bolivia
- ❖ EFTA (Islandia, Liechtenstein y Suiza)

Grupo 3

- ❖ Colombia y Venezuela
- ❖ Chile
- ❖ Nicaragua
- ❖ Israel
- ❖ Triangulo del norte (Guatemala, El salvador y Honduras)

Negociaciones en proceso

- ❖ Japón
- ❖ Perú
- ❖ Panamá
- ❖ Ecuador
- ❖ Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay)
- ❖ Trinidad y Tobago

(LERMA, 2004: 316)

3.6.4 Elementos

Los tratados suelen contener los siguientes elementos:

1. Objetivos o propósitos por los cuales se firma el tratado comercial.

2. Definiciones generales, como origen de las mercancías, aranceles, etc.
3. Calendario de desgravación arancelaria por sector.
4. Salvaguardas o protecciones sectoriales.
5. Procedimientos aduaneros.
6. Barreras al comercio exterior.
7. Compras gubernamentales.
8. Manejo de controversias.
9. Inversiones y asuntos relacionados con estas.
10. Políticas relacionadas con la competencia y competencia desleal.
11. Facilidades para el ingreso de personas de negocios.
12. Medidas de emergencia.
13. Propiedad intelectual.
14. Excepciones.

(Ibid, 316-317)

3.7 Logística de exportación

Cuando una compañía exporta principalmente desde un solo país hacia un solo mercado, es necesario que elija un medio confiable de transportación de su producto, es por ello que a continuación se hablará de la logística y de todo lo que implica.

3.7.1 Concepto

“La logística comprende el conjunto de acciones y trámites necesarios para hacer llegar la mercancía al cliente y lograr que se efectúe el pago correspondiente.

“La logística comprende el conjunto de acciones y trámites necesarios para hacer llegar la mercancía al cliente y lograr que se efectúe el pago correspondiente”.
(LERMA, 2004: 360)

“Es un medio confiable de transportación de bienes que garantiza la llegada segura de estos dentro de un periodo razonable, a cambio de un costo equitativo”.
(CATEORA, 2001: 538)

Se concluye que la logística es el camino que recorre un producto desde su proceso de elaboración hasta que llega a manos del consumidor final.

La logística comprende el transporte o flete, la entrega de mercancía en el lugar convenido, la obtención del seguro, el manejo de crédito y la cobranza respectiva.

La logística de exportación comprende esencialmente cuatro tareas.

3.7.2 Tramitación aduanal

La tramitación aduanal comprende la serie de acciones y documentos necesarios para que la autoridad aduanera permita la entrada o salida de mercancías de un país.

Dicho proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

- 1). El exportador informa por escrito al agente aduanal el trámite de exportación que requiere, para ello elabora una carta de instrucciones.
- 2). Con base en dicha carta el agente aduanal formula el pedimento de exportación, haciendo la clasificación arancelaria de la mercancía que se desea exportar.
- 3). El agente aduanal acude a las oficinas aduanales por donde habrá de pasar la mercancía, para tramitar la salida correspondiente y presentando la documentación necesaria.

- 4). Un oficial aduanero revisa la documentación por efecto de algún error o inconsistencia, de ser así realizar las correcciones correspondientes.
- 5). Si la documentación es correcta se hace la revisión física de la mercancía.
- 6) Si la revisión física de la mercancía fue correcta y no se encontraron algunas inconsistencias, la autoridad aduanera autoriza su salida y se procede a estibar los paquetes de exportación en el transporte que habrá de llevarlos a su país de destino.
- 7). Una vez que la mercancía está en el medio transporte, se hace entrega en la aduana correspondiente del país importador.
- 8). El importador formula la carta de encomienda correspondiente indicando todos los detalles de la mercancía que se desea introducir al país.
- 9). Una vez que la mercancía está en el país de destino permanece en la aduana hasta que el agente aduanal extranjero realiza los trámites necesarios para introducirla al país.
- 10). Se hace el pago de arancel de importación, el pedimento de importación a la autoridad aduanal y demás documentación requerida.
- 11). Después de recibir y revisar la documentación correspondiente se hace la revisión física de la mercancía por la autoridad aduanal.
- 12). Se revisa que la mercancía corresponda con la documentación presentada.
- 13). Si todo es correcto se hace la desaduanización y esta es entregada al transportista local para que este a su vez la entregue en el lugar de destino.

3.7.3 Transporte

Como ya se ha mencionado anteriormente al momento de exportar un producto se tiene que hacer elección de un medio de transporte que sea confiable

para que la mercancía no sufra daños y para que ambas partes negociantes no sufran pérdidas.

Los medios de transporte de mercancías para el comercio internacional son los siguientes:

- Terrestre: autotransporte de carga y ferrocarril.
- Transporte por agua: fluvial y marítimo.
- Transporte aéreo
- Otros medios de transporte como los ductos y las bandas transportadoras.
- Multimodal: cuando en el proceso de exportación intervienen dos o más tipos de transporte. (LERMA, 2004: 360-368)

3.7.4 Seguros

En la logística de exportación también es conveniente asegurar la mercancía que se está exportando para efectos de calidad, y evitar pérdidas, es por eso que deben informarse de los tipos y tarifas de seguros que ofrecen las diferentes compañías aseguradoras.

Las tarifas de seguros suelen establecerse en función de los siguientes factores:

- La incidencia de siniestros
- La gravedad de los siniestros
- El alcance del seguro
- El tipo de las mercancías aseguradas
- El valor de las mercancías aseguradas
- La duración y/o distancia del transporte

- El medio de transporte utilizado
- La zona geográfica de destino de las exportaciones (Ibid, 373)

3.7.5 Formas internacionales de pago

Una exportación es exitosa cuando se cierra el círculo entre la entrega de la mercancía y el pago del importe de la misma. Existen tres formas de pago internacional de mercancías que son:

- Cheques: No suelen ser utilizados en este tipo de negociaciones internacionales, debido al riesgo que se corre de pérdida o extravío de este, además de que obstruyen el pago ya hacen necesario contratar litigantes en el extranjero.
- Orden de pago: Es también conocida como “Wire Transfer”, con estos ocurre lo mismo que con el cheque.
- Cartas de crédito: También son conocidas como “LC (Letter Credit)”. Existen cuatro tipos de cartas de crédito:
 - 1). Revocables. Pueden ser modificadas o canceladas sin necesidad de previo aviso, implica el riesgo de que puede ser modificada mientras la mercancía está en camino.
 - 2). Irrevocables. Estas si pueden ser modificadas con la diferencia de que se necesita un previo aviso y con el consentimiento de ambas partes.
 - 3). Notificadas. Son aquellas en las que el banco notificador no adquiere ningún compromiso de pago ya que su función única se limita a informarle al vendedor de su pago.

4). Confirmadas. El comprador se endeuda con el banco nacional y el banco extranjero. (APUNTES DE LA MATERIA “MERCADOTECNIA INTERNACIONAL” 2011).

3.8 Incoterms

Los Incoterms (Internacional Commerce Terms) son también muy necesarios en el comercio internacional porque de ellos dependen muchos acuerdos entre ambas partes, tanto compradores como vendedores. Es por esto que a continuación hablaremos de ellos y mencionaremos su clasificación.

3.8.1 Concepto

“Los incoterms son las normas estándar establecidas por la Cámara Internacional de Comercio (CCI), que regulan las obligaciones y derechos mutuos entre compradores y vendedores internacionales”. (LERMA, 2004: 336)

“Los Incoterms son los términos comerciales internacionales que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, tanto entre el exportador y el importador”.

<http://www.aduanasylogistica.com/incoterms.htm>

Se entiende que los incoterms son las normas que estipulan las condiciones (lugar convenido, pago de seguro, medio de transporte, etc.) a las que deben acatarse tanto el exportador como el importador para hacer la entrega y recepción de las mercancías, en el caso de cada parte.

3.8.2 Importancia

Los incoterms son importantes porque regulan cuatro grandes problemas que soporta toda transacción comercial, los cuales son:

1. La entrega de la Mercancía
2. Transferencia de Riesgos
3. Distribución de Gastos
4. Trámites documentales

De esta forma, en caso de conflicto quedan claramente establecidas las responsabilidades y obligaciones de las partes que intervienen en la operación. Estas reglas son de aceptación voluntaria por cada una de las partes y pueden ser incluidas en el contrato de compraventa internacional. (ibid, 340)

3.8.3 Categoría “E”

EXW (Ex – Works): Este incoterm representa el mínimo de obligaciones para el vendedor y el máximo para el comprador.

La responsabilidad del vendedor consiste en entregar o poner a disposición del comprador la mercancía en sus instalaciones (fábrica o almacén), este no es responsable de estibar la mercancía en el vehículo del comprador, ni de tramitar el despacho aduanal; el comprador paga todos los costos y gastos asumiendo todos los riesgos desde el domicilio del vendedor hasta el destino final. (LERMA, 2004: 340)

3.8.4 Categoría “F”

FCA (Free Carrier): En español es libre transportista, no lleva pago del transporte principal y puede usarse transporte terrestre, acuático y aéreo.

Las obligaciones del vendedor consisten en entregar la mercancía al transportista designado por el comprador, en el lugar convenido ubicado en el país del vendedor, después que se ha realizado el despacho aduanero de exportación. Los gastos de transporte y seguro, así como los riesgos, corren por cuenta del comprador una vez que se ha entregado la mercancía.

FAS (Free Alongside Ship): En español significa libre al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Este incoterm solo puede usarse para transporte por vías acuáticas, marítimas e interiores.

Las obligaciones del vendedor consisten en entregar la mercancía colocándola al costado del buque o sobre el muelle en el puesto de embarque convenido. Los gastos de transporte y seguro, así como los riesgos por daño de la mercancía corren por cuenta del comprador una vez que se le ha entregado la mercancía. El comprador realiza los trámites del despacho aduanero.

FOB (Free on Board): Significa libre a bordo, este puede usarse por vía aérea, terrestre y marítima.

La obligación del vendedor consiste en entregar las mercancías en el puerto de embarque, a bordo del buque que habrá de transportarlas al país importador y también se responsabiliza de cumplir los trámites aduanales de exportación, así como de cargar las mercancías en el buque. Por su parte el comprador paga el flete

y el seguro, además de correr el riesgo de pérdida o daño a las mercancías cuando estas ya están a bordo del buque.

3.8.5 Categoría “C”

CFR (Cost and Freight): “Costo y flete”, este solo aplica a transporte acuático.

El vendedor escoge el barco y paga los gastos y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, a su vez los gastos por el despacho de la mercancía (trámites aduaneros para su exportación). El comprador asume los riesgos por la pérdida o daño a la mercancía, así como cualquier costo adicional causado por eventos posteriores a la entrega de la mercancía desde el momento que es puesta a bordo del buque.

CIF (Cost Insurance and Freight): Significa costo, seguro y flete; la abreviatura CIF va seguida del nombre del Puerto de destino, sólo se aplica a transporte acuático.

El exportador tiene las mismas obligaciones que el incoterm CFR, además corre a su cargo la contratación y pago del seguro marino contra el riesgo del comprador por pérdida o daño de la mercancía durante el transporte, a su vez sólo está obligado a obtener el seguro con el costo mínimo.

CPT (Carriage Paid To): “Transporte pagado hasta un determinado lugar convenido.

El vendedor paga el flete para la transportación de la mercancía hasta el destino convenido, lleva a cabo los trámites aduaneros para la exportación y asume los riesgos de pérdida y daño también hasta el destino convenido. Los riesgos se transfieren al comprador desde el momento en que la mercancía es entregada a la custodia del transportista internacional.

CIP (Carriage and Insurance Paid To): Transporte y seguro pagados hasta lugar convenido.

El exportador tiene las mismas obligaciones que se indican en el CPT además de la contratación y pago del seguro a la tarifa mínima para la mercancía durante la transportación y el pago del flete por el transporte hasta el lugar convenido. Al igual que CFR los riesgos se transfieren al comprador desde el momento que la mercancía es entregada a la custodia del transportista internacional.

3.8.6 Categoría “D”

DAF (Delivered At Frontier): En español significa entregado en frontera.

El vendedor se compromete a entregar la mercancía en aduana en el lugar y punto convenido de la frontera (terrestre); además de que asume los riesgos de daño y pérdida de la mercancía hasta el momento de la entrega. El comprador es responsable del pago de los aranceles y de los cargos a realizar para la desaduanización y transporte local en su país.

DES (Delivered Ex Ship): “Entrega sobre buque”.

El exportador escoge el barco, paga el flete y asume los riesgos del transporte marítimo hasta el puerto de destino. Los gastos de descarga corren por cuenta del comprador. El exportador se hace cargo de todos los costos, gastos y riesgos que se requieran durante el trayecto de la mercancía hasta el puerto de destino y la estiba de la mercancía fuera del buque.

DEQ (Delivered Ex Quay with duty paid): “entregada en muelle con los impuestos y derechos de importación pagados. Solo es aplicable a transporte vía acuática.

El vendedor cumple con su obligación cuando pone la mercadería a disposición del comprador sobre el muelle en el puerto de destino convenido, incluyendo los gastos de descarga y pago de aranceles de importación; el comprador se hace responsable de la mercancía entregada en el muelle y del transporte local en el país de destino y demás cargos hasta el destino final.

DDU (Delivered Duty Unpaid): Significa entregada con los impuestos o derechos de importación no pagados.

El vendedor cumple con su obligación cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el lugar convenido en el país del importador. Están a cargo del vendedor todos los gastos y riesgos relacionados con la entrega de la mercadería hasta el lugar convenido, así como los gastos relativos a la tramitación aduanera en el país de destino.

DDP (Delivered Duty Paid): “Entregada la mercancía en el lugar convenido del país del comprador con los impuestos y derechos de importación pagados por el exportador. Este supone la mayor obligación y riesgos para el vendedor.

El vendedor corre con todos los riesgos y costos, incluso los impuestos por los aranceles, y los demás gastos relacionados con la entrega de la mercancía. (LERMA, 2004: 340-342)

3.9 El precio

Otro de los elementos a considerar en un plan de negocios es el precio de exportación, y los factores para fijar un precio de exportación son:

- La oferta y la demanda
- La rentabilidad
- La competencia
- Los incoterms

Las herramientas para determinar el precio de exportación son:

- “Costing”, es la suma de todos los gastos y costos de la elaboración hasta la logística.
- “Pricing”, es el costo del producto ya establecido por la cámara de comercio internacional menos los costos de elaboración, con esta herramienta se determina si se obtiene utilidad o no.

(APUNTES DE LA MATERIA “MERCADOTECNIA INTERNACIONAL” 2011)

Al transcurrir el tiempo no sólo México, si no todos los países han sido testigo de la apertura comercial que se ha venido dando alrededor de todo el mundo gracias a la globalización presente en los últimos años. Es por ello que actualmente se

considera al comercio internacional como un motor importante del crecimiento económico en el mundo.

Al hablar de comercio internacional estamos englobando todos estos elementos que son de gran ayuda e importancia para las empresas exportadoras y sobre todo para aquellas empresas que quieren iniciar en el ámbito internacional, por esta razón me permití mencionarlos en el presente trabajo ya que con este se pretende que la empresa en estudio se forme en el terreno internacional y dichos elementos ayudan a esclarecer el plan de negocios que se va a proponer.

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

Si en el presente trabajo se está haciendo una propuesta de un plan de negocios internacionales es necesario conocer que es un plan de negocios y sobre todo un plan de negocios de exportación, así mismo la importancia que tiene y el contenido que debe llevar.

Por esta razón en este cuarto capítulo se mostrarán los elementos básicos de un plan de negocios internacionales para posteriormente poder elaborar el nuestro que nos ayudará a calcular la viabilidad de exportación del producto y que se va proponer a la empresa “Quesos Chávez, La Ruana”.

4.1 Plan de negocios

Como se mencionó anteriormente es necesario comprender en primera instancia que es un plan de negocios, y la importancia que tiene sobre todo si se trata de una propuesta, a continuación se muestran algunos conceptos, la estructura que debe llevar y como se debe desarrollar.

4.1.1 Concepto

“Es un proyecto escrito que evalúa todos los aspectos de la factibilidad económica de una iniciativa comercial con una descripción y análisis de las perspectivas empresariales”. <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/#1>

“El plan de negocios es el mapa del camino que deberá recorrer una organización rumbo al éxito; éste documento describe el qué, el porqué, el donde, el

cómo y cuándo se ha de ejecutar cada paso para lograr los objetivos propuestos”.
(LERMA, 2004: 27)

“El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa, también es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva”.

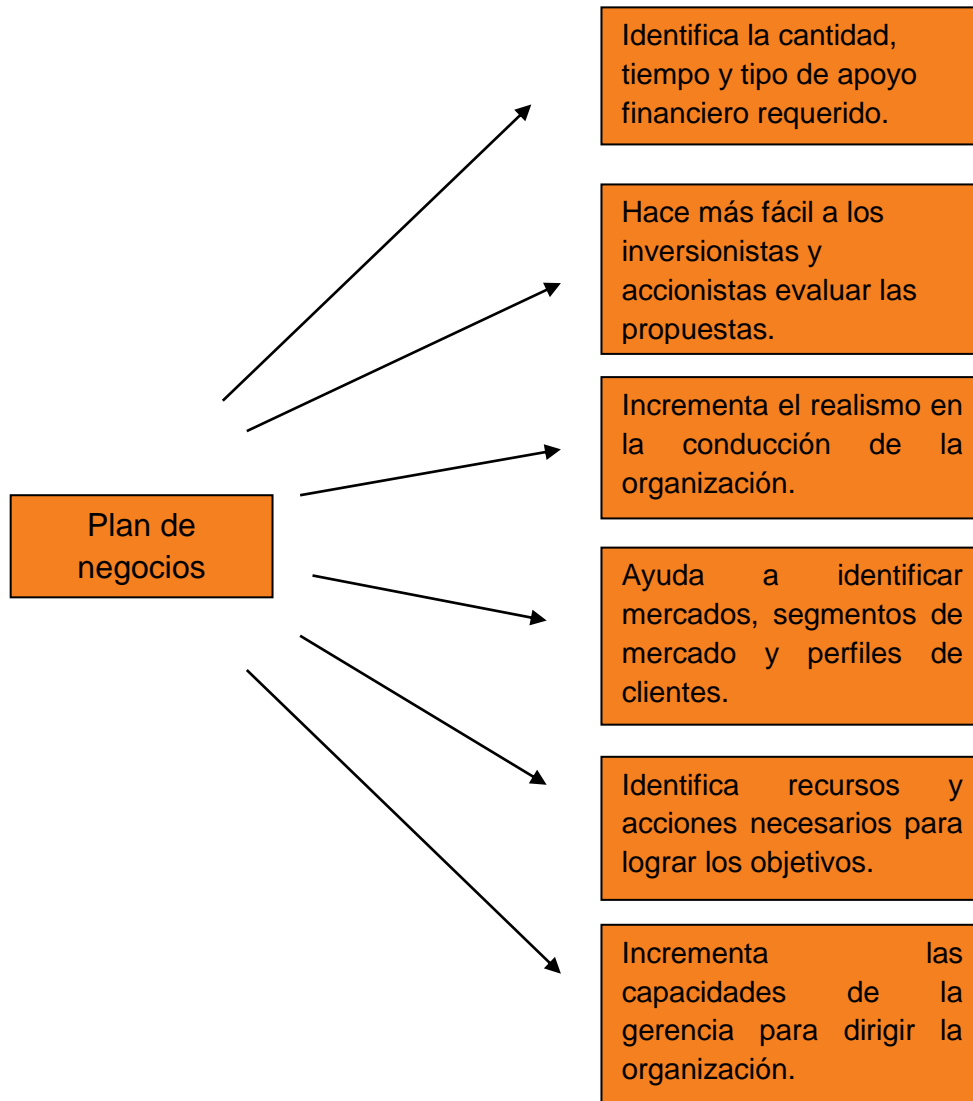
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa1/plan_negocios/p2.htm

Se entiende que un plan de negocios es una herramienta de mucha utilidad para la planificación empresarial ya que muestra los objetivos que se persiguen como son financieros y operacionales así como los presupuestos, los planes de marketing y una serie de instrucciones detalladas para llevar a cabo el trabajo.

4.1.2 Importancia

El plan de negocios es una labor de importancia capital para las organizaciones, lo que significa que todos los integrantes de la organización deben participar en su elaboración.

Con el plan de negocios se obtienen grandes ventajas que se muestran en el siguiente cuadro.



(LERMA, 2004: 30)

4.1.3 Proceso para el desarrollo del plan de negocios

Dentro de dicho proceso existen cinco pasos básicos para el desarrollo del plan de negocios, el cual es aplicable a empresas pequeñas, a nuevos negocios y negocios actuales que buscan diversificarse.

Los cinco pasos básicos consisten en:

1.- Observe, pregunte e investigue las necesidades o deseos insatisfechos o no satisfechos adecuadamente en su localidad. Con esto se podrán identificar las necesidades existentes dentro del mercado donde se está actuando y detectar alguna o algunas necesidades que pueda contribuir al éxito ya que se estaría ofreciendo un producto que se está demandando.

2.- Seleccione cual o cuales de las necesidades detectadas se podrían satisfacer. Es decir, seleccione aquellas oportunidades que con los deseos o necesidades de la gente se puedan traducir en demanda, de tal manera que el volumen de ventas sea tan grande para mantener funcionando y creciendo el negocio.

3.- Desarrolle varias ideas de su concepto. Se debe echar a volar la imaginación para lograr obtener varias ideas o conceptos, después se debe reunir información sobre el tema o los temas relativos a las áreas de oportunidad detectadas para ello es bueno asistir a conferencias, leer libros, consultar con personas conocedoras del tema, etc.

4.- Evalúe sus ideas y conceptos. Una vez que se identificaron las oportunidades de negocio, y que se desarrollaron las ideas y conceptos más o menos claros de lo

que se podría hacer, se debe analizar la viabilidad tanto técnica como comercial del concepto, en este paso las ideas se vuelven realidad y se determina si es o no conveniente materializar las ideas.

5.- Prepare su plan de negocios. Éste documento se inicia cuando ya se seleccionaron una o varias alternativas de negocios. (LERMA, 2004: 32)

4.2 Plan de exportación

Ahora que ya se conoce lo que es un plan de negocios y como debe desarrollarse uno, me permito hablar de un plan de exportación, así mismo se conocerá su concepto, importancia y el contenido que debe llevar.

4.2.1 Concepto

“El plan de exportación es el documento que guía el esfuerzo exportador de cualquier empresa, le dice hacia donde debe ir y como llegar al mercado internacional, es también el plan de mercadotecnia aplicado a diversos y específicos mercados en el exterior”. (LERMA, 2004: 94)

“Es el instrumento estratégico que prepara al empresario y a la empresa sea esta micro pequeña, mediana o grande a los mercados internacionales, de tal forma que un plan de negocios es un instrumento que nos permite realizar o capitalizar la idea del proyecto”.

http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2234/2/P_LAN_DE_NEGOCIOS.pdf

“Es la guía o documento que le muestra al empresario hacia dónde dirigir su esfuerzo exportador y como competir con sus productos o servicios en el mercado

internacional a fin de lograr el éxito (exportaciones seguras, en incremento y rentables)". (LERMA, 2010: 539)

Un plan de exportación es una herramienta que utiliza la empresa para presentarse en el mercado exterior, además de que sirve al empresario como un guía de operación mientras se inicia y se desarrolla el proyecto.

4.2.2 Importancia

Un plan de exportación es importante no sólo porque ayuda a saber en dónde se está y a donde se quiere llegar sino que también sirve para que en forma secuencial se planteen la misión, visión y objetivos que la empresa tiene con la exportación.

Además de que el plan de exportación cumple con dos funciones básicas como son:

1.- Identifica y recopila información sobre el entorno, las realidades, limitaciones y objetivos de la empresa y el mercado.

2.- Formula los planes de acción operativos y financieros con cronogramas, definiendo así a los responsables.

[http://www.cmploreto.com/descargas/Sesi%F3n%2013%20\(I\)%20%20Importancia%20de%20la%20elaboraci%F3.pdf](http://www.cmploreto.com/descargas/Sesi%F3n%2013%20(I)%20%20Importancia%20de%20la%20elaboraci%F3.pdf)

4.3 Contenido de un plan de exportación

Se considera que dentro de un plan de negocios de exportación debe haber los siguientes elementos:

- ❖ La empresa: Dentro de esta debe ir la siguiente información.
 - Razón social
 - Domicilio

- Tipo de persona jurídica
 - Instalaciones
 - Giro
 - Misión y visión
 - Objetivos y políticas
 - Organización general
 - Organización para el comercio exterior
 - Situación comercial
 - Capacidad exportadora
 - Antecedentes de la empresa
- ❖ El Producto: En este se incluye lo siguiente.
- Descripción del producto que se desea exportar
 - Ventajas competitivas del producto
 - Usos del producto
 - Presentaciones
 - Descripción del proceso de producción
 - Proceso y/o controles de calidad
 - Clasificación arancelaria
 - Materiales e insumos del producto
- ❖ El mercado: Se contemplan los siguientes datos.
- Descripción global de la industria
 - Descripción de la industria en el mercado meta
 - Balanza comercial de nuestro país con el país meta

- Tratados y/o convenios comerciales entre los países negociantes
 - Perfil del consumidor
 - Importaciones del producto que deseamos exportar
 - Usos y costumbres
 - Descripción del mercado meta
- ❖ El proyecto: Es necesario tener presente la siguiente información.
- Descripción general del proyecto
 - Objetivos del proyecto
 - Organización requerida para el proyecto
 - Viabilidad del proyecto
 - Justificación del proyecto

(APUNTES DE MATERIA “MERCADOTECNIA INTERNACIONAL” 2011)

A continuación se explicarán cada uno de los elementos que se mencionaron anteriormente y que debe de contener un plan de negocios.

4.4 La empresa

Éste es el primer paso del contenido de un plan de negocios de exportación, es vital contar con información acerca del negocio ya sea como está organizada, sus finanzas, su situación comercial, hasta un análisis estratégico para comprobar si la empresa está preparada para iniciarse en el mercado internacional, los elementos que debe contener son los siguientes:

1). Razón social: En este primer punto se menciona bajo qué tipo de razón social se

encuentra registrada la empresa, es decir, si es S.A. (sociedad anónima), R.L. (responsabilidad limitada), etc.

2). Domicilio: Ubicación de la planta principal de la empresa.

3). Tipo de persona jurídica

4). Instalaciones: En este caso presentar fotos para comprobar que el lugar donde se elaboran los productos sea el adecuado y cuente con las medidas de seguridad e higiene adecuadas.

5). Organización general: Permite conocer que niveles, áreas y puestos realizan las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

6). Organización para comercio exterior: El conocimiento de la organización para el comercio exterior hace posible detectar si se cuenta con una administración capaz de absorber las obligaciones relativas al manejo de las exportaciones tales como cotizaciones internacionales, administración de la logística, contacto con agentes aduanales, etc.

7). Antecedentes: Para saber cómo inició, desde cuando tiene presente en el mercado, la forma en la que ha venido elaborando sus productos, etc.

8). Giro: Definir si es industrial o comercial, dependiendo de los productos que elabora o si solo vende los productos sin elaborarlos, etc.

9). Situación comercial: Éste análisis de la empresa es importante porque puede proveer indicadores respecto a la disponibilidad de recursos para la exportación, si tiene solidez comercial, calidad de servicio que ofrece, todo lo que pueden ser o no competitivas en el mercado internacional.

10). Análisis FODA: Este análisis implica implementar los conceptos más importantes de la planeación estratégica, es decir, definir las estrategias que se implementaran

en la empresa para el logro de sus objetivos. También se hace un análisis de sus fortalezas y debilidades, riesgos y oportunidades, no solo a nivel local, sino también a nivel internacional para ser competitivos y exitosos.

11). Misión y visión: La misión es importante porque nos dice la razón de ser de la empresa, sintetizando los principales valores esenciales y propósitos estratégicos. La visión es a donde pretende llegar la empresa, es decir, como se ve a futuro. es importante que toda empresa cuente con ambas para que sus empleados compartan dichos objetivos y ayuden al desarrollo de la misma.

12). Objetivos y políticas: Los dos son importantes para la empresa, las políticas porque ayudan a que los empleados tengan un buen desempeño, evitar accidentes laborales, discusiones entre ellos, etc. Los objetivos ayudan a tener un personal motivado e identificado hacia el logro de estos.

13). Capacidad exportadora: Nos ayuda a saber si la empresa cuenta con un área especial para el comercio exterior, y si cuenta con la capacidad de producción suficiente para elaborar productos destinados a la exportación de tal manera que no deje desprotegido su mercado local. (LERMA, 2004: 112)

4.5 El producto

Es el segundo paso dentro de un plan de negocios de exportación, es importante tener definido al producto con la mayor exactitud posible para poder analizar su potencial para la exportación, evaluar si puede tener éxito al exportarlo y determinar las barreras a las que debe enfrentarse. Como datos primordiales del producto se consideran los siguientes:

- Descripción del producto que se desea exportar: Son las especificaciones del producto como son tamaño, peso, color, sabor, textura, forma, etc. Dichas

características son útiles para el análisis de las preferencias de los consumidores.

- Ventajas competitivas del producto: Son aquellas que hacen que el producto sea diferente de aquellos que son su competencia.
- Usos del producto: Mencionar cuales son las diversas funciones que puede tener el producto.
- Presentaciones: Los diferentes tamaños y formas en que se puede encontrar el producto.
- Descripción del proceso de producción: Mencionar la manera en que se elabora el producto.
- Proceso y/o controles de calidad: Hacer mención de los controles de calidad que tiene la empresa, al igual las certificaciones con las que cuenta que garantizan que el producto es de calidad y no afectará la salud de las personas.
- Clasificación arancelaria: Es identificar en que categoría se encuentra el producto, para saber cuánto es lo que se debe pagar de impuesto arancel o en su caso si el producto está exento de dicho pago.
- Materiales e insumos del producto: Los materiales que fueron necesarios para la elaboración del producto. (Ibid, 117)

4.6 El mercado

Es el tercer paso dentro del plan de exportación y uno de los más importantes ya que en él se habla del mercado meta en el extranjero, por mercado meta se entiende como el lugar o país que se seleccionó para concurrir como oferentes con el fin de comercializar el producto. Dentro de este paso se contemplan los siguientes puntos:

1.- Descripción global de la industria: Se hace un análisis de cómo se encuentra la industria del producto a exportar, en los tres diferentes niveles que son locales, nacionales y mundiales.

2. Descripción de la industria en el mercado meta: Es necesario ubicar y mencionar si en el país de destino se elabora un producto de características iguales o similares al nuestro para tener en cuenta que el mercado meta va a proteger a su industria.

3. Balanza comercial de nuestro país con el país meta: Mencionar si nuestro país exporta o ha exportado otros productos al país meta.

4. Tratados comerciales y/o convenios entre los países negociantes: Analizar si existe un tratado comercial que facilite la negociación entre nuestro país y el país meta.

5. Perfil del consumidor: Es el conjunto de características de los individuos que podrían considerarse bajo el término de consumidor. Dichas características son su nivel socio económico, rango de edad, nivel educativo, procedencia u origen, hábitos de vida, ocupación, etc.

6. Importaciones del producto que se desea exportar: Tener conocimiento de algún otro país que se encuentre exportando productos similares o iguales al

nuestro en el país meta, es decir, que puedan ser competencia para nuestro producto.

7. Usos y costumbres: Las costumbres de los habitantes del país meta, es decir, conocer sus platillos típicos, sus vestimentas, su historia, su idioma, etc., con la finalidad de ubicar si nuestro producto se puede adaptar a ellos, y la forma en que se va a comercializar.

8. Descripción del mercado meta: Quienes podrán adquirir dicho producto y donde lo podrán encontrar.

9. Canales de distribución: Este es otro elemento vital, ya que se debe seleccionar un canal de distribución que ofrezca las mayores ventajas para promover el producto. Algunos de los factores a considerar dentro de una cadena de distribución están los siguientes:

- Importadores
- Brokers
- Mayoristas
- Medio mayoristas
- Minoristas: Hipermercados, supermercados, tiendas/autoservicio, detallistas, tiendas de especialidad, etc.

Es claro que no se debe dejar de pasar por alto el contar con información respecto a la serie de regulaciones gubernamentales y normas oficiales para poder operar dentro del mercado meta. (Ibid, 123)

4.7 El proyecto

1. Descripción general del proyecto: Es una breve explicación de lo que es a grandes rasgos el proyecto, en este caso el plan de negocios.

2. Objetivos del proyecto: Lo que se quiere obtener con la elaboración de dicho plan.

3. Organización requerida para el proyecto: El agente aduanal mediante el cual se venderá el producto.

4. Viabilidad del proyecto: Que tan acertado es que se ponga en práctica.

5. Justificación del proyecto: Mención del porque se eligió la empresa y el producto para elaborar dicho plan. (MATERIA “MERCADOTECNIA INTERNACIONAL, 2011).

4.8 El precio

Este depende de los diferentes factores además de lo utilizado en su proceso de elaboración. Aquí se determina el valor que tendrá el producto para el consumidor y ante la competencia en el mercado. (MATERIA “MERCADOTECNIA INTERNACIONAL”, 2011)

A lo largo de este capítulo pudimos darnos cuenta que para que una empresa, todo aquel que se dedique o desee dedicarse al comercio exterior, en este caso en particular a las exportaciones, debe tener en claro y considerar todos estos elementos que se mencionaron, es de suma importancia que cuente con un plan de negocios que permita concretizar sus ideas, identificar sus recursos necesarios para lograr sus objetivos, identificar sus mercados y segmentos de mercado, etc., todo

aquello que le sea de gran ayuda para alcanzar el éxito, porque como se mencionó el plan de negocios es la planificación empresarial, es la serie de instrucciones detalladas para llevar a cabo el trabajo.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO: PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN DE QUESO “LA RUANA”

En este capítulo se presentará desarrollado el plan de negocios de exportación de queso de pieza que lleva como nombre “Queso la ruana”, el cuál se va a proponer al propietario de la empresa QUESOS CHÁVEZ, LA RUANA. Así mismo se hablará de los medios utilizados para la investigación, los objetivos y se tendrá conocimiento de la empresa y su evolución a través de los antecedentes.

5.1 Antecedentes de la empresa

La empresa “Quesos Chávez, La ruana” tiene existencia desde 1930, elaborando solamente queso de pieza el que hoy en día se conoce como queso tipo “Cotija”, solamente se vendía en la localidad de Felipe Carrillo Puerto, “La ruana”, en un local pequeño donde personas que eran dueñas de tiendas de abarrotes compraban la pieza de queso para vender en sus negocios.

Poco a poco la producción fue aumentando y es a principios de 1999 cuando ya no sólo se elabora queso de pieza si no que se comienza a crear nuevos productos derivados de la leche como son jocoque, adobera, requesón y otros tipos de quesos; además logra salir a distribuir sus productos a las localidades vecinas.

Es así como esta empresa ha logrado posicionarse en estas regiones del estado de Michoacán, pero gracias a su gama de diversos productos y al correcto funcionamiento de su propietario, además cabe mencionar que es una empresa de tradición familiar, que ha pasado de generación en generación conservando sus valores y su receta original, con productos 100% artesanales.

5.2 Objetivos de la investigación

General: Desarrollar un plan de negocios que permita verificar la viabilidad de comercialización internacional de queso de pieza, además que ayude a tener un conocimiento de

Específicos:

Conocer que es el comercio internacional y sus elementos.

Saber que es un plan de negocios y cuál es su importancia.

Obtener información acerca de importaciones y exportaciones de este tipo de producto que sea de utilidad para realizar el plan de negocios

5.3 Justificación

Como se mencionó anteriormente se eligió a esta empresa porque tiene experiencia en la elaboración de productos lácteos desde 1930, además de que dicha experiencia ha pasado de generación en generación.

De la gama de productos que esta ofrece se eligió como producto a exportar el queso de pieza llamado Queso La Ruana en presentación de 1 kilogramo por las siguientes razones:

- El queso a diferencia de los demás productos tiene más tiempo de vida, entre 3 y 6 meses aproximadamente.

- Es el que presenta mayores ventas, por lo cual se produce en más cantidades que los demás productos.
- La presentación de 1 kg no es tan adquirida como las de 2kg y 4 kg, por lo que siempre queda un excedente en almacén de este tamaño.
- Es más manejable en esta presentación ya que representa menos peso y garantiza menos cobro de importación.

En cuanto a la ciudad y país de destino se eligió la ciudad de Asunción en Paraguay por lo siguiente:

- Se aceptan los productos lácteos con leche entera, ya que en otros países es imposible mientras la leche no sea pasteurizada.
- Un producto hecho de manera artesanal aumenta su valor, ya que en Paraguay la mayoría de los alimentos se hacen así, además de que no gustan de consumir productos tan procesados y comerciales.
- Asunción es la ciudad más grande y visitada en el país por lo que el poder adquisitivo de las personas es muy favorable.
- Hay lugares clave donde se puede distribuir el producto.
- El idioma, debido a que en Paraguay se habla en castellano.

Es de esta forma que se decidió que tanto el tipo de producto, la presentación, la ciudad y el país de destino eran los adecuados para que la empresa en estudio comenzara a expandir su mercado externo.

5.4 Métodos de investigación

Los métodos de investigación que se utilizaron para el desarrollo del plan de negocios presentado anteriormente son los siguientes:

- Observación; por el hecho de que se estuvo analizando cómo se comportaba el mercado de lácteos en los últimos seis meses.
- Entrevista; se llevó a cabo una entrevista con el propietario de la empresa para tener en cuenta sus opiniones y conocimientos acerca de la comercialización de lácteos, sobre todo del queso, en otros países, además de saber si le interesa exportar su producto. Véase en anexo 3.
- Investigación; para tener la información correcta acerca del país de destino así como de las posibles competencias del producto.

5.5 Propuesta del plan de negocios de exportación

A continuación se presenta la propuesta del plan de negocios de exportación para la empresa que se ha mencionado anteriormente.

5.5.1 La empresa

La empresa QUESOS CHAVEZ, “LA RUANA”, es una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos y derivados de la leche, tiene más de 80 años de experiencia en el mercado regional, cuenta con una diversidad de productos elaborados con insumos de alta calidad utilizando procesos artesanales para su elaboración. Uno de sus principales productos es el queso de pieza La Ruana cuyas características son iguales al queso parmesano en otros países y al queso tipo cotija en México, el cual es uno de los que tienen mayores ventas y aceptación en el mercado local, es por esto que fue elegido para llevar a cabo un plan de negocios donde se proponga una táctica de exportación.

Para la elaboración de este plan fue necesario analizar aspectos como la situación de mercado, usos y costumbres, normatividades, tratados comerciales y descripción de la industria global; así como cuestiones del producto en cuanto a su proceso productivo, ventajas competitivas, usos, controles de calidad entre otros.

Con todo lo anterior, fue posible presentar dicho plan cuyo lugar de destino será la ciudad de Asunción en Paraguay.

Razón social

La empresa se encuentra registrada bajo el nombre de “Quesos Chávez, S.P.R. de R.L.” (Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada), dicha sociedad se conforma por 8 personas (socios).

Domicilio: Av. Lázaro Cárdenas No. 611, Col. Centro.

Tipo de persona jurídica

Es una persona moral, debido a que se encuentra registrado ante una sociedad.

Instalaciones

Las instalaciones son las adecuadas para la elaboración del producto debido a que todos los materiales son de acero inoxidable como las mesas donde se amasa la cuajada, los moldes donde se deja reposar la leche con el cuajo, los anaqueles donde se deja el producto con los aros para que tome su forma original. Además de que se cuenta con el espacio suficiente para cada área como la recepción de leche, el área de elaboración, de exhibición y de carga. Tiene los sitios necesarios para

cada proceso así mismo cuenta con un almacén de tamaño suficiente en el que se separa el producto por tiempo de elaborado, es decir fresco, oreado o seco, así como sus diferentes presentaciones (tamaño). Véase fotos en anexo 1.

Giro

Es de carácter industrial, debido a que es una empresa que se dedica a la transformación de materia prima, en este caso la leche para convertirla en productos lácteos.

Misión

“Somos una empresa que ofrece productos lácteos de calidad, respetando nuestra receta tradicional y cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes, a través de una comercialización eficaz”.

Visión

“En el 2015 ser la mejor empresa productora de lácteos artesanales en México a través de la alta capacidad de producción, manteniendo siempre la calidad que nos distingue”.

Valores

SERVICIO AL CLIENTE: Buscamos la mejor forma de servir a nuestros clientes, con efectividad, prontitud, y de forma sostenida.

RESPECTO: Nos reconocemos por nuestros valores personales y nuestros derechos.

LEALTAD: Siempre tener en cuenta que la organización “Quesos La Ruana” es una marca a la que estamos apegados y es fuente de nutrición para nuestros clientes.

Objetivos

- Reforzar nuestra presencia en nuestros mercados activos y así mantener una posición sustentable.
- Diseñar e implementar un modelo de negocio integral que permita fusionar los intereses comunes entre clientes, empleados y socios, generando así una satisfacción duradera en los consumidores finales.
- Invertir en nuevas tecnologías de producción así como en las de información y comunicación que ayuden a ser más eficiente las operaciones comerciales y de procesos productivos.

Políticas de seguridad e higiene

1.- Los empleados del área de descarga deben ser de sexo masculino.

2.- En el área de descarga se debe portar botas de plástico con casquillo y suela antiderrapante, además de una faja de seguridad para evitar lesiones en la columna y accidentes laborales.

3.- Por ningún motivo deben cargar más de dos botes de leche de 18 lts.

4.- Los empleados de área productiva deben portar cofia, guantes, cubre bocas y delantal ya que se encuentran en contacto directo con el producto.

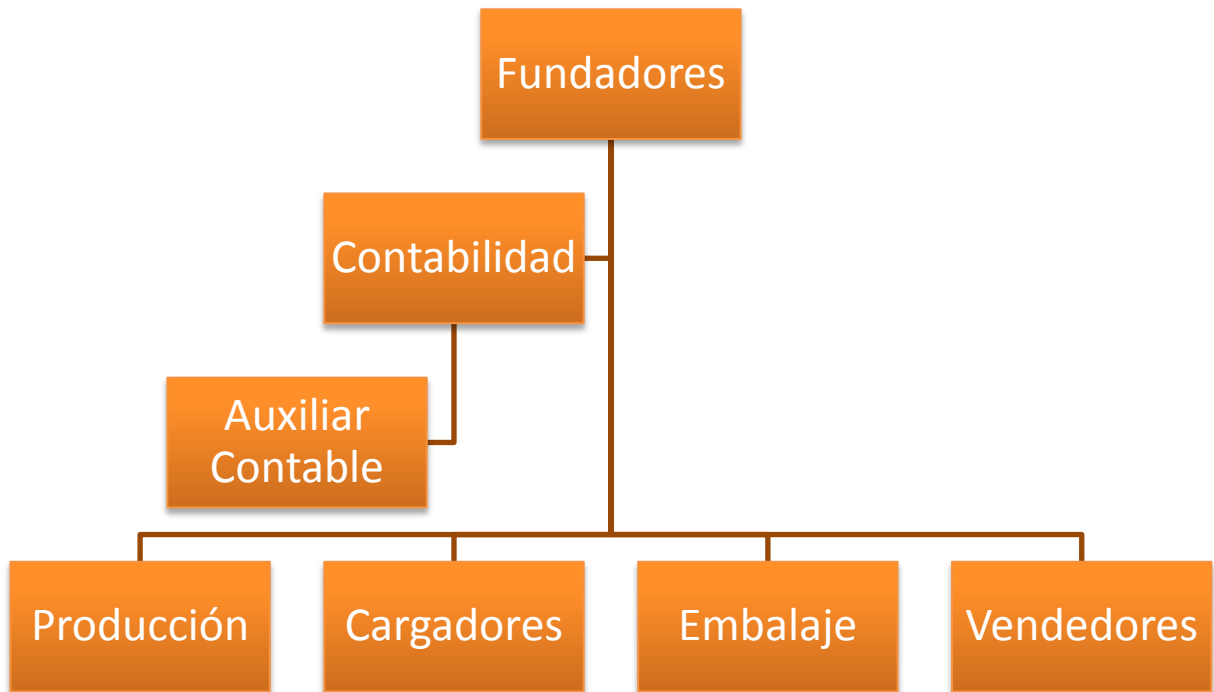
5.- Las mujeres deben traer el cabello recogido y frente despejada, sin aretes y ningún tipo de accesorios, al igual los hombres sin pulseras, accesorios ni bigote.

6.- Portar las uñas cortas y limpias, en el caso de las mujeres ningún tipo de barniz o acrílico.

7.- Lavarse las manos y usar gel antibacterial antes y después de usar los guantes.

8.- Los vendedores deben usar delantal y traer las manos limpias, uñas cortas y sin accesorios.

Organización general



Fuente: Elaboración propia, 2012

Organización para el comercio exterior

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento dedicado a las exportaciones, por tal motivo se sugiere a la organización contar con uno; esto para facilitar los trámites y papeleos necesarios para exportar a los países deseados.

En este caso se desea exportar a Sudamérica particularmente a Paraguay, por ello se sugiere un agente aduanal en aquel país.

El agente de aduana es un profesional auxiliar de la función pública aduanera, con característica de ministerio de fe y perito calificado, actúa ante las aduanas en representación de los importadores y exportadores para el despacho de mercancías velando por el cumplimiento de las normas que regulan el comercio exterior y que se efectúe una correcta y justa tributación.

Para efectos de Paraguay se encuentra a:

Centro de Despachantes del Paraguay, General Díaz, No.488, 1er. Piso, Oficina #12. Asunción. Teléfono: (595-21) 441829.

Situación comercial

Actualmente la industria del queso en el estado tiene una gran variedad de marcas y preparados diferentes, se puede decir que a nivel estado el queso tipo cotija tiene un amplio mercado ganado, aunque por otro lado se dice que los mejores quesos son los fabricados en tierra caliente; y es precisamente de esta zona de donde proviene “Quesos Chávez La Ruana”.

Quesos Chávez, es un fabricante y distribuidor de queso dentro del estado; en la actualidad se cuenta con la planta productora (matriz) en el poblado La Ruana; es aquí donde se distribuyen los productos en gran parte de las cremerías y pequeños comercios, el producto es vendido a granel.

Fuera del poblado, los productos se distribuyen en las ciudades de Apatzingán, Uruapan y Morelia.

En Apatzingán se cuenta con dos tiendas distribuidoras de los productos, en las cuales se manejan desde queso fresco hasta crema. En la ciudad de Morelia, se cuenta con otra tienda distribuidora que maneja la misma línea de productos. En la ciudad de Uruapan, sólo se distribuyen los productos en cremerías y algunas tiendas, hasta el momento no se cuenta con un distribuidor específico en la ciudad como en las dos mencionadas anteriormente.

Capacidad exportadora

La empresa tiene excedentes del 15 ó 20% del total de piezas elaboradas, sobre todo de 1kg. Es importante que se inicie en el mercado internacional con esta capacidad para ver cómo responde y si la respuesta es positiva ésta tendrá que ampliarse para no dejar desprotegido su mercado local.

Análisis FODA

Con la finalidad de hacer un análisis estratégico me permito analizar los elementos internos y externos, así como los factores positivos y negativos de la empresa mediante la matriz FODA que se muestra a continuación.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> -Aumento en la demanda de su producto. -Mejora en el desarrollo económico del país. -Apoyos gubernamentales. -Capacitaciones por parte de cámaras y organizaciones de comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Organización conocida en el estado de Michoacán, con registro y patente. -Productos Artesanales. -Distribuidores y puntos de venta en diversos lugares del estado. -Personal con capacitación continua. -Cuenta con planeación estratégica de comercio al exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> -No cuenta con certificaciones de ISO. - No se cuenta con un plan estratégico de ventas. -No se presenta un esquema de mezcla de mercadotecnia en pro de la organización. -Jerarquías específicas no definidas. -Carece de la planeación estratégica de recursos humanos.
AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> -Competidores con mayor reconocimiento por el mercado. -Aumento de competidores. -Baja economía del país. -Desastres naturales que impacten en la organización y productos. -Modificaciones en las normas arancelarias para el comercio exterior. 		

5.5.2 El producto

Descripción del producto que se desea exportar

El queso la ruana o queso oreado, es un queso de México. Este queso es similar en textura al feta griego, aunque se elabora con leche de vaca en lugar de leche de cabra. Las piezas de queso suelen ser de talla considerable, y en varias regiones se les cubre de un barniz de chile en polvo. Aunque tal barniz no le transmite ningún sabor.

Este queso es uno de los pocos quesos mexicanos de sabor y olor fuertes, en particular, es un queso muy salado, y se acostumbra añejarlo mientras está a la

venta, hasta que está casi completamente seco (concentrando así el sabor salado). Es un producto único ya que se elabora en forma artesanal y además, elementos como la alimentación de las vacas y la consistencia de la leche favorecen su sabor; es preparado de manera artesanal por las familias del lugar, su receta ha sido conservada de generación en generación y tiene como principal elemento la utilización de leche de ganado criollo con cruce cebú.

Es de corteza rugosa y gruesa de color amarilla, la textura es firme, sabor pronunciado, aroma refinado, al tacto la pasta es dura y homogénea, al corte presenta estructura que pueda ir de compacta a granulosa, al paladar es cremoso y de buen sabor.

Ventajas competitivas del producto

- Su fabricación es casera aún, lo cual lo hace atractivo para el cliente.
- Antigüedad en el mercado.
- Preferencia del público en general.
- Capacidad para atender al mercado estatal.
- Reconocimiento por parte de la población.
- Sabor.

Usos del producto

La función principal de este queso dentro de la comida mexicana, es la de ser desmoronado, servir de adorno y salazón para muchos platillos diferentes. A su vez puede ser consumido solo como un queso de mesa cualquiera ideal para acompañar

ate o frutas, en general suele servirse en pastas, platillos mexicanos (como lo son enchiladas, tacos, y frijoles fritos).

Otro de sus usos es como aderezos de ensalada o bien como simples botanas que pueden ser con carnes frías y vinos de mesa.

Presentaciones

El queso se encuentra en piezas de diversos kilogramos:

1 kg	5kg
2 kg	6kg
4 kg	12 o 13 kg

Descripción del proceso de producción

Para la descripción del proceso de producción es necesario utilizar algunas palabras que se manejan en este giro industrial, por esta razón y a fin de que sea un poco más claro a continuación se dará un breve significado de ellas.

1.- Cuajo: Es un fermento del estómago de los mamíferos que sirve para coagular la leche.

2.- Cuajada: Pasta blanda de color blanco obtenida de la coagulación de la leche recién ordeñada.

3.- Suero: Líquido fluido de color verdoso amarillento, turbio, con un contenido de nutrientes o extracto seco, de carácter ácido que proviene de la separación de la cuajada o fase miscelar.

4.- Molde o artesa: Tubos de plástico rígido en forma cilíndrica, los hay de diferentes tamaños lo cual permitirá dar diferentes presentaciones al queso en cuanto a forma y peso.

5.- Ordeña: Extraer la leche de las hembras mamíferos, en este caso la vaca, exprimiendo sus ubres.

Una vez explicadas brevemente las palabras anteriores, se procede a analizar el proceso de producción que se muestra a continuación, dejando en claro que cuya ilustración y documentación es única y exclusiva para el presente trabajo.

Proceso de producción de queso

1.- Lavar y limpiar contenedores, mesas de acero y artículos a utilizar para la elaboración del producto.

2.- Recibir la leche ordeñada recientemente por los vendedores.

3.- Vaciar la leche a las tinas para separar por litros.

4.- Pasar la leche separada a los cazos de acero.

5.- Hervir la leche a 62°C de 30 a 40 minutos para lograr esterilizarla.

6.- Retirar y guardar para la elaboración de otros lácteos en caso de que la leche corte y no esterilice.

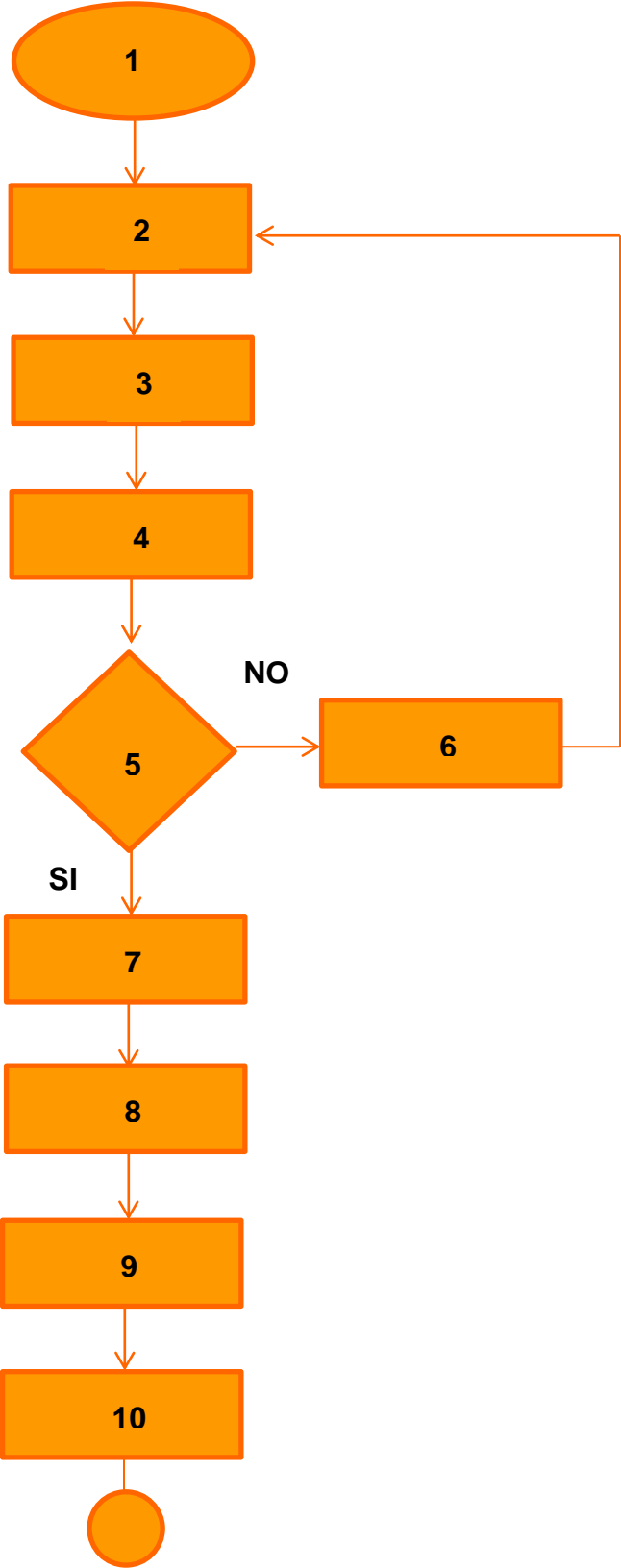
7.- Dejar reposar la leche, en el contenedor de acero inoxidable debidamente limpio, hasta alcanzar los 36°C – 40°C.

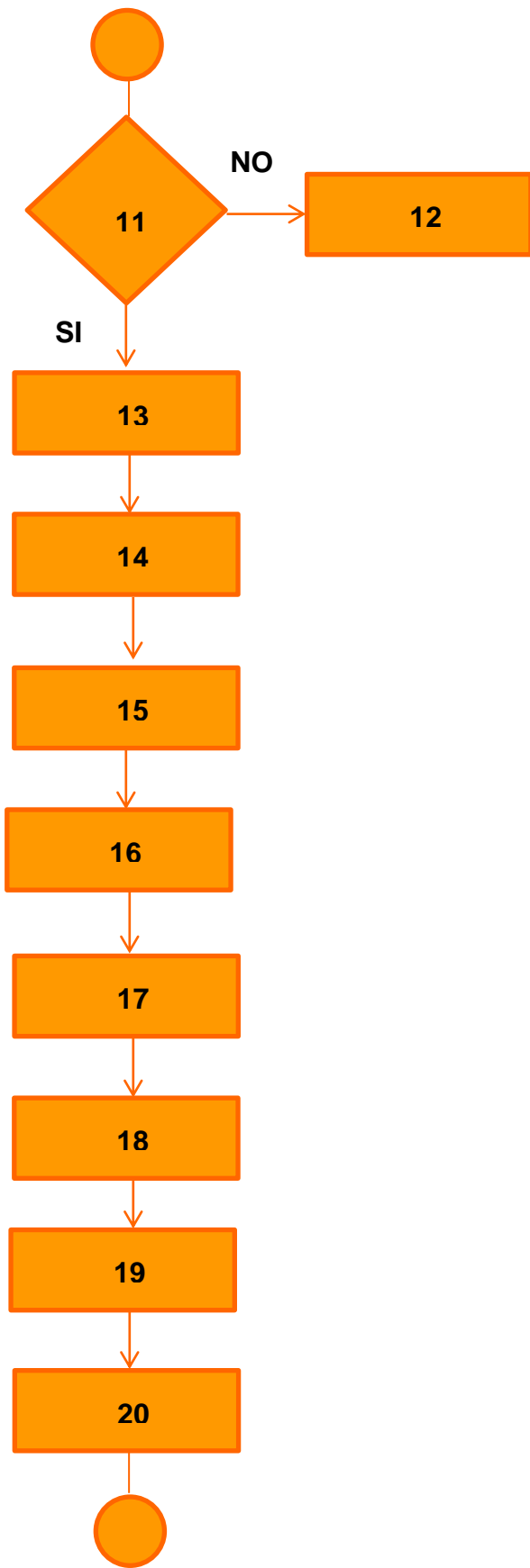
8.- Diluir el cuajo en agua con una cantidad de 10 ml de agua por 1 ml de cuajo.

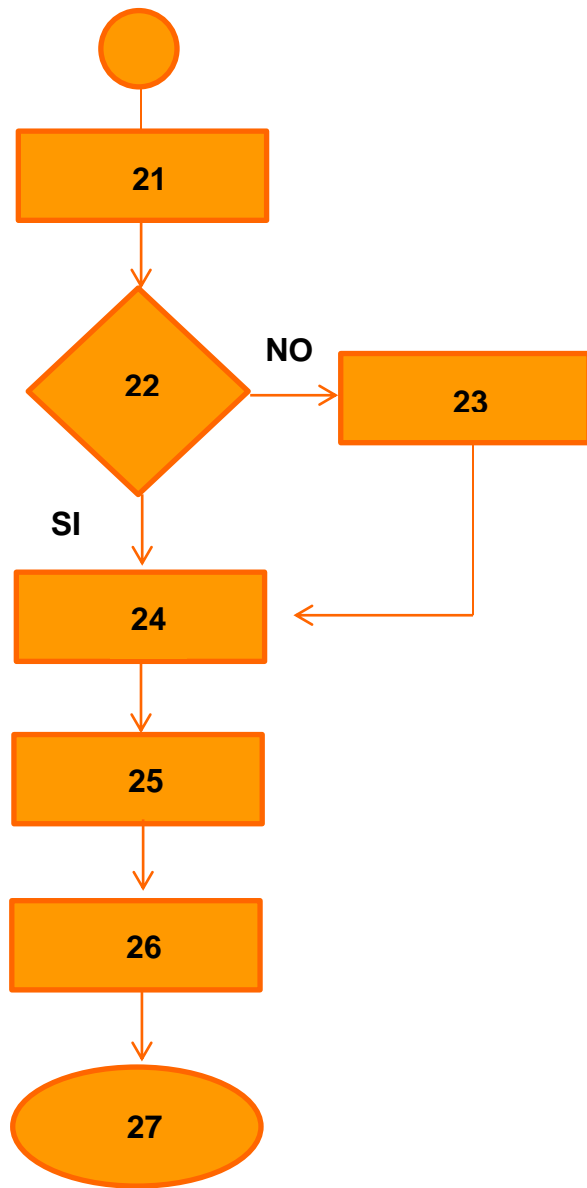
- 9.- Incorporar el cuajo diluido con una cantidad de 1.5 ml por 10 lt de leche.
- 10.- Mezclar la combinación del cuajo y la leche.
- 11.- Probar la consistencia de la cuajada haciendo una cruz con una cuchara de peltre para verificar que sea la deseada.
- 12.- Esperar 30 minutos más, en caso de que la cuajada no esté en buena consistencia hasta obtener la adecuada.
- 13.- Cortar hasta obtener grumos equivalentes al tamaño de un grano de maíz, aproximadamente de 1 cm.
- 14.- Dejar reposar la cuajada batida, hasta que se asiente en el fondo del contenedor.
- 15.- Drenar el suero de la leche en un recipiente limpio para dejar solo la cuajada en el contenedor, una vez que esta esté asentada.
- 16.- Escurrir la cuajada en un trapo o malla limpia (tipo colador) durante 3 o 5 horas.
- 17.- Sacar la cuajada de la malla a la mesa de acero inoxidable, debidamente limpia.
- 18.- Incorporar la sal y amasar hasta obtener una pasta fina y homogénea.
- 19.- Dejar en reposo durante toda la noche.
- 20.- Cubrir todo el molde por dentro con mallas de henequén que servirán para dar textura a la pieza.

- 21.- Incorporar en la artesa la cantidad de masa equivalente al tamaño y peso de la pieza deseada.
- 22.- Reposar dentro de la artesa de 6 horas a 1 día si se desea fresco.
- 23.- Reposar 2 días para que sea oreado, reposado o drenado.
- 24.- Retirar de la artesa para exhibición.
- 25.- Realizar la envoltura de las piezas que se almacenarán para exportación.
- 26.- Poner etiquetas de producto, información nutrimental, etc.
- 27.- Almacenar en su respectiva área para pedidos posteriores.

Diagrama de proceso de producción de queso







Fuente: Elaboración propia, 2012.

Controles de calidad

La empresa no cuenta con certificaciones de calidad, con lo único que cuenta es con visitas frecuentes de salubridad, por lo que a dicha empresa le convendría tener una certificación de tipo ISO 9000, que por su naturaleza genérica aplica a todo tipo de empresas, sin importar su giro de negocio o tamaño, incluyendo a la pequeña y mediana empresas (PYMES). Esta es muy importante ya que la certificación de una empresa por un tercero fortalece la imagen de la misma al mismo tiempo que le da credibilidad entre sus clientes sobre la calidad de los bienes y servicios que ofrece.

Clasificación arancelaria

04069099, leche y lácteos, huevos y aves, categoría “los demás”.

Materiales e insumos del producto

- Leche.
- Cuajo.
- Sal artesanal.
- Aros de plástico duro de diferentes tamaños.
- Mantas de henequén.
- Tinajas con capacidad de hasta 120 litros.
- Cofias.
- Guantes.
- Cubre bocas.

- Delantales.
- Botas.
- Fajas de protección.
- Botes de conservación.
- Mesas y contenedores de acero inoxidable.
- Cazos de acero inoxidable.

5.5.3 El mercado

Descripción global de la industria

Mundial.- El queso es uno de los principales productos agrícolas del mundo. Según la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) de las Naciones Unidas se produjeron en el mundo más de 18 millones de toneladas. Esta cantidad es superior a la producción anual de granos de café, hojas de té, granos de cacao y tabaco juntos.

El mayor productor de queso es Estados Unidos de América, que asume un 30 por ciento de la producción mundial, seguido de Alemania y Francia.

En cuanto a las exportaciones, el país con mayor valor monetario de ellas es Francia, seguido de Alemania, que es el mayor respecto a cantidad. De los diez países con mayor exportación, sólo Irlanda, Nueva Zelanda, Países Bajos y Australia tienen un mercado mayoritariamente oriental, con un 95, 90, 72 y 65 por ciento de sus producciones exportadas, respectivamente. A pesar de ser Francia el mayor

exportador, tan solo un 30 por ciento de producción es exportada, en Estados Unidos su mayor parte de producción es para el mercado doméstico.

Los países que más queso importan son Alemania, Reino Unido e Italia, por este orden.

En el consumo por persona, Grecia se encuentra en el primer puesto del ranking mundial, con 27,3 kg de media consumidos por habitante, Francia es el segundo consumidor mundial, con unos 24 kg por persona, En tercera posición se encuentra Italia, con 22,9 kg.

Se estima que existen aproximadamente unas 700 empresas que elaboran todo tipo de quesos.

Las principales empresas son, en este orden: SanCor C.U.L., Suc. De Alfredo Williner, Verónica, la Asoc. Unión Tamberos COP. Ltda. (Milkaut) y Abolio y Rubio.

Nacional.- Se determina que en México como tal se tiene una alta productividad económica y sus habitantes son consumidores constantes de productos lácteos, en los hogares mexicanos se consume en promedio una vez por semana el queso. Esta cifra aumenta al doble en las áreas rurales.

En México las diferentes empresas productoras de queso son en Chihuahua QUESOS CHIHUAHUA, en Querétaro QUESOS NEOLE- QUESOS ARTESANALES MADURADOS, en CHIAPAS QUESOS REALES DE MOCTEZUMA. Además de las empresas mayoristas que más participación tienen en el mercado que son LALA MÉXICO, S.A. de C.V. ubicada en México, D.F., y GANADEROS PRODUCTORES

DE LECHE PURA, S.A. de C.V. (ALPURA) ubicada en diferentes delegaciones del Distrito Federal y en el Estado de México.

Local.- En lo que se refiere a las localidades del estado de Michoacán, como son Felipe Carrillo Puerto (La Ruana), Apatzingán, Uruapan y Morelia se comercializan diferentes líneas de productos lácteos de la misma empresa entre los que destacan; queso de pieza (fresco, oreado y seco), jocoque, queso asadero, requesón, adobera y crema.

Existen otras microempresas dedicadas a la elaboración del queso de pieza y del jocoque únicamente, las cuales se encuentran en desventaja ya que no cuentan con un registro de marca y no están dadas de alta en Hacienda.

Descripción de la industria del mercado meta

En Paraguay se elaboran un queso que es típico y tradicional del país, llamado también "*kesú paraguái*". Este queso es también un ingrediente vital en las comidas paraguayas.

El queso paraguayo cuando todavía está fresco es bastante desabrido, así que a quienes les gusten los sabores fuertes y con carácter se recomienda no probar este queso cuando todavía es joven. Estos quesos se combinan con dulce de guayaba o miel de caña, constituyendo así un delicioso postre. Con el paso del tiempo, el queso naturalmente va madurando y adquiriendo un olor fuerte, al mismo tiempo que se va tornando más duro y amarillo.

Balanza comercial del sector con México

De acuerdo con cifras de Pro México, organismo promotor del comercio exterior del país del norte, el comercio bilateral alcanzó en 2009 103 millones de dólares, de los cuales apenas 10 millones correspondieron a envíos paraguayos hacia México.

La cifra representó un cambio relativamente menor respecto al intercambio de 2008, cuando el comercio entre ambos países alcanzó los 123.7 millones de dólares, representados en 112 millones en envíos mexicanos y apenas 11.7 millones en exportaciones paraguayas.

La cifra total de comercio en 2009, “92.5 millones de dólares es el equivalente de las exportaciones de México al Paraguay y sólo 10.6 millones de dólares corresponde a las importaciones que realizó México de productos de Paraguay”.

Para el cierre de 2010, Pro México estimó que el intercambio podría aumentar 77%, hasta quedar en 181 millones de dólares, con una balanza más equilibrada (86 millones en exportaciones mexicanas y 95 millones en envíos paraguayos).

La normativa establece un régimen de incentivos fiscales para la inversión de origen nacional y extranjera, la ley de Zonas Francas y la que regula la industria maquiladora de exportación, actualmente muy desarrollada en Paraguay.

Actualmente dichos gobiernos se encuentran trabajando para incrementar las negociaciones entre ambos países.

Paraguay cuenta con puertos y bahías como son la de Asunción, Villeta, San Antonio y Encarnación. Tiene 10 aeropuertos principales y vías férreas.

Los documentos que son básicos para la exportación de productos son:

1.- RFC.

2.- Propiedad intelectual (patentes, marcas, derechos para evitar plagio).

3.- Registro ante la cámara correspondiente

4.- Marcado país de origen

5.- Despacho aduanero

6.- Documentos aduaneros (Quienes exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de un agente aduanal o de un apoderado aduanal, un pedimento que deberá incluir la firma electrónica que demuestre el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a que se encuentren sujetas las mercancías.)

7.- Lista de empaque: Permite identificar el contenido y tipo de cada bulto en donde se encuentran contenidas las mercancías para su transporte, por ello debe realizarse una lista de empaque que coincida con la factura que indique que el embarque es completo, para que en caso de extravíos, daños, etc. El exportador pueda hacer reclamaciones a las compañías de seguros.

8.- Certificación de calidad

9.- Transporte.

10.- Seguros de transporte de carga: Para resarcir los daños materiales o pérdidas que sufren las mercancías durante su transporte

Tratados y/o convenios comerciales entre México y Paraguay

El tratado que existe entre estos dos países es ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), ambos son países miembros de este, además de estos dos países comprenden 10 más los cuales son Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Uruguay, Perú y Venezuela.

Existe también un convenio llamado México – Mercosur cuyos países son Argentina, Paraguay, Uruguay, Brasil, Venezuela. El acuerdo es principalmente automotriz, pero no cierra la posibilidad a otro tipo de mercaderías.

En Mercosur el acuerdo es: México – Paraguay. AAP 38.

Bajo el AAP 38 México otorga a Paraguay alrededor de 2000 preferencias arancelarias y recibe de ese país aproximadamente 760.

Perfil del consumidor

- Poder adquisitivo.- para adquirir el producto, puesto que las piezas son de peso de un kilogramo.
- Aventurero.- atracción por probar cosas nuevas.
- Tener alguna noción de México.
- Saber apreciar el valor que el queso le da a la comida.

Importaciones del producto que deseamos exportar

El único país del que se reciben importaciones de éste tipo de queso (en este caso conocido como parmesano) en Paraguay es de Argentina.

Usos y Costumbres

La cocina de Paraguay tiene un origen neolítico con presencia de varias etnias con mayoría de Tupí-Guaraní y luego la influencia de la cocina española que la conquista y la portuguesa por varias invasiones e influencia por ser limítrofe.

Se utiliza mucho la mandioca y el maíz, es de destacar que también los porotos ya sean en ensaladas o sopas (porotos negros y blancos), la mandioca hervida (caliente) reemplaza al pan en la mesa diaria.

Se consumen muchos guisos, y sopas, una de las más ricas es la realizada con base de verduras sofritas a la que se agrega carne picada remojada en agua fría (no se revuelve hasta que hierva) y se sirve con “tortillitas” que se hacen con una mezcla de huevos, leche y harina de trigo y a las que se puede agregar queso Paraguay (tipo como una mezcla para crepes espesa) –sólo significa carne-. La sopa paraguaya es infaltable en cualquier fiesta (bodas, compromisos, cumpleaños, navidades, fin de año, etc.). Es típico la “cabeza de vaca enterrada” en las fiestas.

Se consume mucho el asado acompañado de mandioca y los chorizos, hay una variedad denominada “besito” que son pequeños y suelen ser bien picantes. Es costumbre con los guisos y fideos con salsa de tomate consumir ensaladas de hojas

verdes con tomate fresco. Además en navidad las cenas suelen ser familiares y consumen vinos de mesa.

El queso es un ingrediente vital en las comidas paraguayas ya que es el adorno perfecto para las sopas de pan de maíz y el ingrediente secreto que hace que los panqueques queden con un sabor delicioso, se utiliza el queso bastante maduro para la preparación de sopas y otros platos típicos.

Como ya se mencionó los diversos platillos típicos del país, el queso “La Ruana” encaja perfectamente con dichos guisos al igual que con los vinos de mesa que son muy consumidos, además de los gustos que tienen los pobladores de Paraguay.

Descripción del mercado meta

La ciudad de Asunción, que hoy es capital de Paraguay, fue fundada en 1537. Obtuvo su independencia de España en 1811, sin violencia. Aislado Paraguay del mundo se convirtió totalmente autosuficiente y se alentó a matrimonios con los indios y como resultado se convirtió en un país nacionalista y étnicamente homogéneo.

En cuanto a su idioma hablan dos lenguas, el castellano y el guaraní, ésta última es la primera lengua indígena que ha alcanzado el estatuto de lengua oficial de estado en América, mientras tanto toda la escritura es hecha en español.

El 95% de la población es mestiza (mezcla europea y guaraní) que son de ascendencia india. Una minoría de la población son italianos, alemanes y japoneses.

La moneda nacional es el guaraní, cuyo valor equivale a 100 céntimos, aunque actualmente las monedas de menor valor que tienen utilización práctica son las de 10 guaraníes.

Las navidades suelen pasarse en familia.

Este producto está pensado específicamente para todas aquellas familias que suelen tener reuniones con cierta frecuencia, ya sea en casa elaborando sus propios platillos (puesto que este queso es muy similar al parmesano sólo con la diferencia que su precio es más accesible) o en restaurantes donde se brindan platillos de comida mexicana.

Los quesos podrán ser adquiridos por el consumidor en los siguientes establecimientos: en La Quesería de Asunción, que es una tienda especializada en quesos internacionales y artesanales, además de cervezas argentinas.

O en los diferentes restaurantes como son:

Hacienda Las Palomas; Guido Spano N° 1481 y Senador Long, Tel. (595 21) 60511, y Sol Azteca; Mcal. López y Cruz del Defensor, Tel. (595 21)613209.

5.5.4 El precio

Debido a que el presente trabajo es una propuesta, es decir que no se está poniendo en práctica, se puede decir que el precio con el cual se encontrará el producto, en este caso el queso, en el mercado dependerá de los costos de

elaboración, logística, aranceles, incoterms, oferta y demanda, así como de la competencia misma.

5.5.5 Logística, trámites e incoterms

Todo lo que comprende a la logística de exportación como son los trámites aduanales, el transporte, los seguros, las formas de pago e incoterms dependerán de lo que se acuerde en la negociación ya que estos serán definidos por ambas partes.

En este 5to. Capítulo se dan todas las bases para llevar a cabo una negociación con el país al que se quiere exportar, se muestra de forma estructurada el plan de negocios con la información suficiente tanto del país de destino como de la empresa y del producto a negociar, con dicho plan se tiene todo lo necesario para tener una comercialización de calidad que permita a la empresa en estudio expandir su mercado a nivel internacional.

5.5.6 El proyecto

Descripción general del proyecto

Es una propuesta de plan de negocios que se presentará al dueño de la empresa donde se dan las bases necesarias para que lo lleve a cabo y comience a dar a conocer su producto, en su caso el queso de pieza “oreado”, posteriormente podrá enviar el producto a otros países o introducir algunos más de los que ofrece, no solamente el queso, en el caso de tener un respuesta positiva.

Objetivos del proyecto

General

Presentar un plan de negocios confiable para la empresa QUESOS CHÁVEZ, LA RUANA, que le brinde los elementos necesarios y que sirva de guía para expandir su mercado y no se conforme solo con el local.

Específicos

Proponer a la empresa un plan que la empresa pueda realizar.

Obtener información acerca de importaciones y exportaciones de este tipo de producto que puedan representar una competencia para el nuestro.

Organización requerida para el proyecto

El agente aduanal que ayudará con el proceso de exportación será el siguiente.

Para efectos de Paraguay se encuentra a:

Centro de Despachantes del Paraguay, General Díaz, No.488, 1er. Piso, Oficina #12. Asunción. Teléfono: (595-21) 441829.

Viabilidad del proyecto

Se ha analizado la presente propuesta del plan de negocios de exportación, con lo que se puede decir que el proyecto tiene una viabilidad del 70%, porque hacen falta algunos requisitos que cumplir por parte de la empresa los cuales son: ampliación de sus Instalaciones, una certificación de calidad como las ISO 9000,

elaboración de una cultura organizacional, elaboración de una etiqueta para mejor presentación en el envasado del queso y el envase del producto debe ser al alto vacío. Dichos requisitos se mencionan más a detalle dentro de las propuestas que se presentan más adelante en el presente trabajo.

Justificación del proyecto

Se eligió a la empresa QUESOS CHAVEZ, LA RUANA por el hecho de que es una empresa ya reconocida por su mercado local, el dueño está interesado en que su producto salga del país y se dé a conocer en otros mercados.

El hecho de presentar este proyecto es simplemente para que el dueño lo evalúe y si decide llevarlo a cabo ya cuente con la información suficiente tanto del país, el producto y sus posibles competencias, lugares y agencias aduanales a las cuales recurrir.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha investigado y analizado cada capítulo a detalle, en el primero hablamos de administración entendiendo que esta se encuentra presente en nuestra vida diaria, en todo momento y en todo lugar, en el segundo capítulo se hizo referencia a la empresa y sus componentes dejando ver que la empresa necesita de la administración para su correcto funcionamiento, en el tercer y cuarto capítulo se presentó comercio internacional y plan de negocios internacionales respectivamente donde se hace mención a todos aquellos elementos que se deben de tomar en cuenta para que una empresa se dedique al comercio exterior, dichos elementos son una forma de “**Administrar** a una **empresa** para tener un correcto desempeño a **nivel internacional**”. Posteriormente se presenta el quinto capítulo en el que tomando en cuenta los elementos que se mostraron en el tercer y cuarto capítulo, se elaboró el plan de negocios de exportación de queso de pieza que tiene por nombre “Queso la ruana” con el cual se ha podido llegar a la siguiente conclusión.

En cuanto al país, Paraguay es un lugar con tradiciones muy parecidas a las de México, se consumen productos artesanales, importa este tipo de mercancías procedentes de otros países con características similares al queso la ruana y no constituye fuertes barreras arancelarias como lo harían otros países. Por este motivo se puede decir que Paraguay es el país adecuado para que la empresa se inicie en el mercado internacional; así con este país como referencia será más fácil llegar a comercializar el queso en otras naciones.

Con base en todo lo analizado durante los 5 capítulos de la presente tesis se puede decir que el proyecto en sí tiene un 70% de viabilidad debido a que la empresa en estudio cuenta con la mayoría de los requisitos que se necesitan para exportación como son los registros correspondientes de marca y patentes, está dado de alta en hacienda bajo una sociedad, cuenta con una capacidad de exportación entre otras cosas.

Es una parte menor lo que hace que el proyecto no sea 100% viable, es necesario que se pongan en práctica las propuestas que se presentan en este proyecto de tesis para garantizar un resultado benéfico, además de que se ha mencionado que es una propuesta donde se brindan los elementos o herramientas necesarias para que la empresa lo pueda llevar a cabo, pero no se puede comprobar la viabilidad en su totalidad hasta que el dueño decida llevarlo a práctica.

PROPUESTAS

En orden de complementar el plan de negocios de exportación se incluyen las siguientes propuestas, mismas que tomándose en cuenta ayudarán a aumentar la viabilidad del proyecto de exportación.

1.- En caso de presentarse una respuesta positiva de los clientes ante la adquisición del queso, la empresa tendrá que ampliar sus instalaciones de manera que aumente su capacidad de producción garantizando no dejar desprotegido su mercado local.

2.- Es necesaria una certificación de calidad, como son las ISO 9000, o bien las de tipo UL, ésta última es importante para el exportador ya que facilita el cumplimiento de las normas a que estén sujetas las mercancías, garantizando en primer lugar la buena imagen de la empresa. Para certificarse en ISO se necesita de ayuda profesional externa para poder desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Dicha persona se debe encargar de realizar la tarea de diagnóstico, proyecto de implantación, adecuación, desarrollo de la documentación, capacitación, etc. Una vez que todo esté en orden se debe acudir a una entidad acreditada para conceder certificados la cual va a hacer un riguroso examen sobre el cumplimiento de la norma en los procesos y áreas señaladas para examinar. Una vez obtenida la certificación hay que examinarse normalmente cada tres años, ya que esta no es para siempre.

3.- La empresa no cuenta con una cultura organizacional, así que tanto la misión, visión, valores, objetivos, políticas y organigrama presentados anteriormente son los que se proponen, o en caso de que lo propuesto no agrade al empresario se puede

contratar un asesor externo que elabore una cultura organizacional adecuada a la empresa.

4.- Al igual el queso debe tener una etiqueta en la cual se muestre datos importantes como contenido del queso, nombre de la empresa, domicilio, tabla nutricional, ingredientes, código de barras, logotipo, fecha de elaboración y caducidad, marcado país de origen, y todas aquellas normas declaradas por las NOMS; esto es con la finalidad de darle una mejor presentación. Véase etiqueta propuesta en anexo 2.

5.- El envase deberá ser al alto vacío por cuestiones de calidad (Paraguay no tiene ninguna restricción con el envasado), el embalaje dependerá de la cantidad de piezas que se llegaran a negociar.

BIBLIOGRAFÍA

BALLESTEROS, Román Alfonso J., **Comercio Exterior: Teoría y Práctica**, Ed. Murcia, 2da. Edición, 2002.

CABELLO, Pérez Miguel, **Las aduanas y el comercio internacional**, Ed. Esic, 2da. Edición, 2009.

CATEORA, Philip R. y Graham John L., **Marketing internacional**, Ed. Mc. Graw-Hill, 10° Edición, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, Ed. Mc. Graw-Hill, 7° Edición, 2006.

HURTADO, Cuartas Darío, **Principios de administración**, Ed. ITM (Instituto Tecnológico Metropolitano), 2008.

KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz, **Administración una perspectiva global**, Ed. Mc. Graw-Hill, 12° Edición, 2004.

LERMA, Kirchner Alejandro, **Comercio y mercadotecnia internacional**, Ed. Thomson, 3° Edición, 2004.

LERMA, Kirchner Alejandro y Marquez Castro Enrique, **Comercio y marketing internacional**, Ed. Cengage Learning, 4° Edición, 2010.

MUSSONS, Sellés Jaime, **La empresa y la competitividad**, Ed. UPC, S.L., 1° Edición, 1997.

REYES, Ponce Agustin, **Administración moderna**, Ed. LIMUSA, 8° Edición, 1999.

RODRÍGUEZ, Valencia Agustin, **Administración de pequeñas y medianas empresas**, Ed. Thomson, 5° Edición, 2002.

TACSAN, Chen Rodolfo, **Comercio internacional**, Ed. EUNED, 2° Edición, 2007.

APUNTES

“DIPLOMADO MERCADOTECNIA”, MAYO 2009.

“DIPLOMADO COMERCIO EXTERIOR”, 2003.

“DIPLOMADO ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”, SEPTIEMBRE 2010.

“MERCADOTECNIA INTERNACIONAL 2011”, 8° semestre, L.C.I. Ana Karina Rojas
López.

INTERNET

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

<http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>

http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas>

<http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema6_1.htm

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/alcala_r_r/capitulo2.pdf

http://www.degerencia.com/tema/comercio_exterior

<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informca/TR01IMPO.htm>

http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_i.htm

http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/2007/A_ImpExp_Importacion_Definitiva.htm

http://www.aduanas.sat.gob.mx/aduana_mexico/2007/A_ImpExp_Exportacion_Definitiva.htm

http://www.casthancargo.com.mx/Doc_8054_Pag145.htm

www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r3017.DOC

<http://www.definicionabc.com/social/aduana.php>

<http://www.monografias.com/trabajos17/tratados-comerciales/tratados-comerciales.shtml#TRATADOS>

http://www.sice.oas.org/Glossary/Direconglorio_s.pdf

<http://www.aduanasylogistica.com/incoterms.htm>

<http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/#1>

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa1/plan_negocios/p2.htm

http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2234/2/P_LAN_DE_NEGOCIOS.pdf

[http://www.cmploreto.com/descargas/Sesi%F3n%2013%20\(I\)%20%20Importancia%20de%20la%20elaboraci%F3.pdf](http://www.cmploreto.com/descargas/Sesi%F3n%2013%20(I)%20%20Importancia%20de%20la%20elaboraci%F3.pdf)

ANEXOS

ANEXO 1



Colocación de los aros para dar forma a la pieza



Contenedores de acero inoxidable



Amasado de la "cuajada"



Aros con mallas de henequén para piezas de 1kg.



Anaqueles con piezas de queso de 1 kg, fresco, oreado y seco



Piezas de queso de 2 kg. en estado oreado



Cuajada en aros de plástico para tomar forma de queso



Preparación de la mesa para poner la “cuajada” en los aros

Camionetas listas para carga de mercancía



ANEXO 2



Propuesta de etiqueta para darle presentación al producto

ANEXO 3

ENTREVISTA

1.- ¿Cuántos años tiene operando esta empresa? **R= Desde el año 1996 hasta la actualidad, eso representa 15 años aproximadamente.**

2.- ¿Considera en base a su experiencia y al tiempo que tiene la empresa en el mercado, que el producto podría ser comercializado en el extranjero? **R= Sí, porque cuenta con los años suficientes operando de manera correcta y tiene un historial impecable en el mercado.**

3.- De la gama de productos que su empresa ofrece, ¿cuál sería el idóneo para comercializarse en otro país? **R= El queso de pieza llamado “queso la ruana”.**

4.- ¿Por qué lo llaman queso la ruana y no tipo Cotija como comúnmente se conoce? **R= Porque el nombre “tipo Cotija” ya está patentado por los productores de este queso en la localidad de Cotija, Michoacán y esto es a raíz de que el producto ganó el título del mejor queso extranjero del año, entre más de 500 participantes en el campeonato mundial que se realizó en Cremona, Italia.**

5.- ¿Le gustaría exportar? **R=Sí, para que mi empresa tenga un reconocimiento en lo internacional y llegar más allá de lo que mi familia pensaba al iniciarse con la empresa y su producción.**

6.- ¿Qué país es el que usted considera que sería el correcto para vender el producto? **R= Estados Unidos, para ser más específico a la ciudad de los Ángeles, California.**

7.- ¿Por qué a ese país? **R= Porque allá se encuentran muchos mexicanos que conocen y saben el valor del queso. Además he visto personas que vienen de vacaciones y se llevan varias piezas pequeñas o simplemente lo compran y lo envían por paquetería.**

8.- ¿Ha pensado en algún otro país además del que usted mencionó? **R= En realidad no.**

9.- ¿Considera que sería más fácil iniciarse en el mercado internacional exportando a otro país donde no existan muchas barreras para comercializar el producto? **R= Pues no lo había pensado, pero ahora que me lo mencionas creo que así sería más sencillo dar a conocer mi producto.**

10.- ¿Cuenta con la capacidad de producción suficiente para exportar de manera que su mercado local no quede desprotegido? **R= Para comenzar a exportar considero que los excedentes de cada mes son excelentes, porque no se podría comenzar con grandes cantidades si no poco a poco.**

11.- ¿En caso de que la respuesta de los posibles clientes en el extranjero fuera positiva, aceptaría un crecimiento dentro de su empresa para asegurar que sus dos mercados, tanto local como internacional, sean abastecidos? **R= Podría considerarse, pero todo depende de la respuesta y la cantidad que se solicite.**

12.- ¿Cuáles son las características que ayudarían a su producto a competir contra otros de su misma índole? **R= La más importante es que es un producto artesanal que no tiene conservadores y que tiene un periodo de vida considerable, y su sabor.**

13.- ¿Le gustaría que se le presentara a manera de propuesta, un plan de negocios de exportación donde se le muestren las bases necesarias para que su empresa se inicie en el ámbito internacional? **R= Por supuesto, yo mismo lo evaluaría y en dado caso lo pondría en práctica.**

MUCHAS GRACIAS!