



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Departamento Académico de Economía

ANTEPROYECTO:

MEMORIA DE CURSO ESPECIAL DE TITULACION:

Titulo

PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTACIÓN

Presenta:

LEONOR VICTORIA MARQUEZ DÍAZ

Para obtener el título de:

LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR

Director:

M. en C. FRANCISCO ISAIAS RUIZ CESEÑA

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo:

Por ser parte de mi vida, por todo su apoyo, su comprensión, su paciencia, lealtad y seguridad que siempre me ha brindado para poder lograr este propósito.

Mi pequeña Andrea:

Por ser el impulso para superarme en la vida.

A mis padres:

José Luis Márquez y Victoria Díaz, quienes me dieron la vida; por su apoyo y comprensión incondicional, por toda su paciencia y por la educación que me dieron para poder ser la persona que soy hoy.

A mi jefe:

El M. en A. Luis Oscar Palos Arocha por permitirme crecer profesionalmente y como persona.

Y en especial a mi director el M. en C. Francisco Isaías Ruíz Ceseña y a mis asesores el M. en C. Placido Roberto Cruz Chávez y el M. en C. Alberto Francisco Torres García, por el impulso y apoyo en la realización de este documento.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. LA PLANEACION EN LOS NEGOCIOS	2
1.1 La planeación estructural	3
1.2 ¿Qué es un plan de negocios?	4
1.3 La importancia de un plan de negocios	6
1.4 Tamaño de los planes de negocio	9
1.5 Mitos de los planes de negocios	10
1.6 Modelo de un plan de negocios	12
CAPÍTULO II. EL PLAN DE NEGOCIOS: ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑOS NEGOCIOS	16
2.1 Evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa	16
2.2 Declaración de la misión y la visión	19
2.3 Panorama general de la empresa	23
2.4 Descripción del producto/servicio	25
2.5 Descripción del sector	28
2.6 Plan de marketing	30
2.7 Plan de administración	45
2.8 Planes de operaciones	45
2.9 Plan financiero	48
2.10 Normatividad y aspectos jurídicos de la exportación	53

2.11 Equipo gerencial	65
2.12 Riesgos críticos	68
2.13 Estrategias de salida	70
2.14 Resumen	73
CAPITULO III. LA EXPORTACION	75
3.1 Los primeros pasos para la exportación	75
3.2 Errores más frecuentes en la exportación	79
3.3 Formas de exportación.	80
3.4 Análisis del ambiente del país a exportar	84
3.5 Restricciones y regulaciones flujo comercio internacional	85
3.6 Términos de negociación internacional (INCOTERMS)	87
3.7 Documentos y trámites de exportación	92
3.8 Formas de pago internacional	95
CONCLUSIONES	98
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUCCIÓN

En definitiva, cada negocio requiere de un plan. Las medidas improvisadas han demostrado no ser la opción más viable para enfrentar situaciones con cierto grado de incertidumbre. Planear significa, en esencia, anticiparse al futuro y tomar medidas preventivas ante posibles contingencias; reducir el margen de error; aumentar la confianza en los inversionistas; reestructurar la dirección hacia el cambio y aumentar la confianza en los socios y empleados quienes ven un futuro idealizado trazado por los estrategas de la empresa.

Con propósitos de titulación, se desarrolla esta memoria que tiene como objetivo documentar el proceso de elaboración de un plan de negocios, como guía para la toma de decisiones del pequeño empresario exportador.

El contenido de este documento se redactó desde una óptica descriptiva, en torno al contenido de un plan de negocios, enfatizando en su importancia y en los beneficios propios de su aplicación. El primer capítulo explica que es un plan de negocios, señala la importancia que este tiene como herramienta de trabajo y destaca los factores determinantes para su éxito. El segundo capítulo concentra la esencia de un plan de negocios: la empresa, el ambiente y los aspectos financieros. Cada uno de ellos desarrollados para explicar en que consisten y como pueden operar eficazmente en un plan de negocios; por último, el tercer capítulo tiene como propósito especificar a los empresarios las medidas esenciales que se deben de tomar para la exportación en un ambiente competitivo.

CAPÍTULO I. LA PLANEACIÓN EN LOS NEGOCIOS

El ejecutivo que se considere competente, debe hacer todo lo necesario por crear para sí mismo y para sus colaboradores el futuro que todos anhelan. La planeación consiste en pensar primero y actuar después.

Es aquí donde surge una importante alternativa, que consiste en pensar por adelantado qué es lo que desea alcanzarse y la forma de conseguirlo. En esencia, un plan constituye una representación mental de éxitos futuros. Cuando se prepara un plan de acción debe tomarse el tiempo necesario para reflexionar y analizar, considerar alternativas y adoptar decisiones lógicas con respecto al futuro. Es necesario decidir por adelantado lo que vamos a hacer, en que condiciones y en qué forma lo haremos. Reflexionando sí podemos evitar el actuar pensar y por lo tanto no habrá decisiones erróneas.

La planeación permite trazar de antemano el camino a seguir para hacer que suceda lo que queremos que suceda.

La planeación tiene otras ventajas, si sabemos a dónde vamos, no será más fácil llegar allí. Si sabemos a dónde vamos no podemos terminar "en alguna o parte"... el motivo más frecuente del fracaso de realización es la falta de planes apropiados.

Es evidente que la calidad y las decisiones que tomen a diario en una empresa, son determinantes para determinar el futuro de una empresa (Velásquez, 2000b).

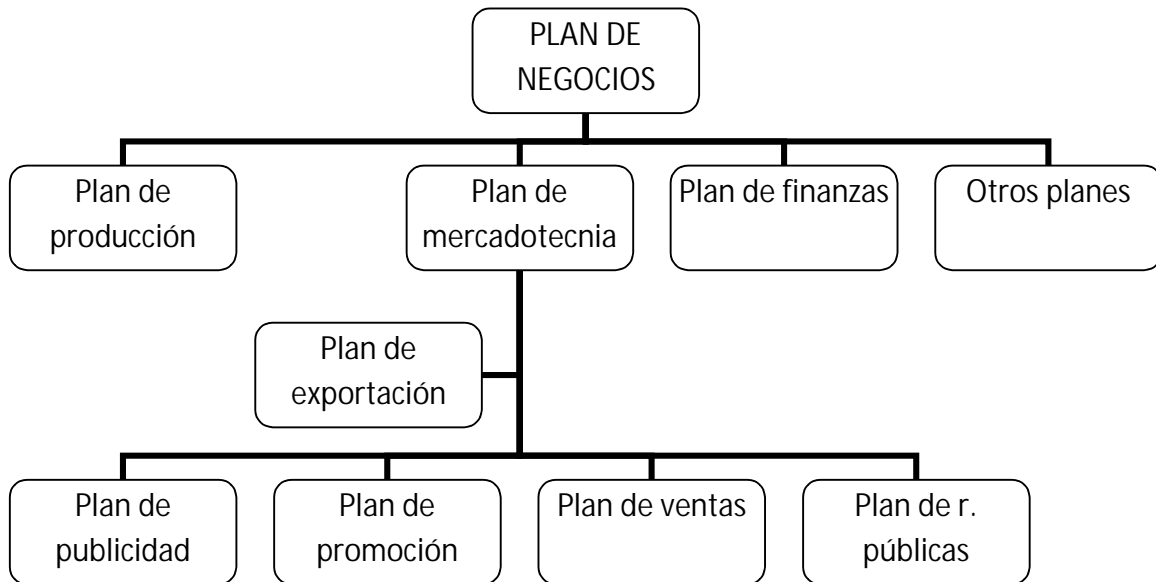
La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar a alguien que no este de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre.

1.1 La planeación estructural

La planeación estructural de las organizaciones, es el proceso de definición del futuro y del camino para llegar a él, que se inicia en el nivel superior del negocio y que contempla a organización como un todo integrado.

La planeación estructural se documenta en una serie piramidal de planes, empezando por lo que conocemos como el plan de negocios, para a continuación bajar al segundo nivel, es decir al de las funciones básicas de la organización, en donde a manera de subplanes se desarrollan con mayor detalle los planes específicos según corresponda a cada área de atribuciones; en este nivel encontramos a los planes de mercadotecnia, producción, finanzas y administración (ver figura 1).

Figura 1. Planes estratégicos en la empresa.



Fuente: Lerma (2000).

Siguiendo en orden descendente en el área de mercadotecnia, se desarrollan los planes referentes a la promoción mediante la especificación detallada en los planes de publicidad y de relaciones públicas, hasta llegar a los documentos donde se describen en detalle las campañas y proyectos específicos (Lerma, 2000).

1.2 ¿Qué es un plan de negocios?

Podemos definir al plan de negocios como un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía (La Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, UPDCE, 2006).

Por su parte, Lerma (2000) establece que un plan de negocios es un documento que analiza la situación actual, fuerzas y debilidades propias, de la competencia y de la industria, a fin de fijar las rutas de acción a la organización, el aprovechamiento de las oportunidades y la esquivas, eliminación o reducción de los riesgos previsible en su camino hacia los fines que pretende.

Son sinónimos de plan de negocios: "plan estratégico", "plan a largo plazo" y "plan rector", términos que son frecuentemente hacen organizaciones no comerciales pero que son análogos al plan de negocios (Maldonado, 2005).

Para los accionistas e inversionistas el plan de negocios es particularmente importante, por la claridad con que presentan los objetivos de rentabilidad y la congruencia de acciones, que presentan la oportunidad y razón de invertir o no invertir en una empresa o proyecto.

El plan de negocios es una excelente herramienta, para lograr con eficiencia lo que la organización pretende, la cual se mide en función al volumen de resultados, costo y tiempo.

El plan de negocios, debe presentar con claridad tres aspectos:

- a) Donde se encuentra su organización.
- b) Donde pretende llegar.
- c) Que tiene que hacer para llegar a donde pretende.

El plan de negocios es el mejor instrumento, para dirigir y evaluar la operación y administración de una organización en la obtención de los resultados descritos de los objetivos.

Un plan de negocios puede visualizarse como el plan de juego de un empresario; cristalizan los sueños y esperanzas motivaron al empresario a tratar de comenzar el negocio su plan de negocios debe exponer la idea básica de aventura, describir donde está ahora, indicar dónde quiere ir y esbozar la forma en que pretende llegar allí. Sobre todo, el plan de negocios debe explicar las variables clave para el éxito o fracaso, con lo que le ayudará a usted a prepararse para diferentes situaciones que pueden ocurrir, al anticiparse a pensar sobre lo que podría salir y en lo que podía salir mal. De hecho, esta es la más importante función del plan de negocios (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

Según Lerma (2000) para que plan de negocios funcione, su contenido debe ser comunicado a todas las áreas tengan alguna responsabilidad en su puesta en marcha y operación. Además, el cumplimiento del plan debe ser revisado periódicamente para evaluar los resultados obtenidos éstos se confrontan contra lo planeado.

1.3 La importancia de un plan de negocios

Frecuentemente descubrimos que los nuevos propietarios de negocios no comprenden que planificar es la llave del éxito.

Planificar el negocio es necesario para el éxito, contrario las posibilidades de triunfar en sus proyectos se reducen drásticamente. Tan importante como el plan

es su preparación. Muchos emprendedores planes, pero se concentran en la forma y descuidar el contenido, con lo que frecuentemente resultó finales agregó ignora a su mercado meta.

No hay duda de que la forma es un factor es importante cuando se transmiten los planes pivote de trabajo, pero de igual o mayor importancia es el contenido de la información que se transmite mediante el plan. El objetivo en la elaboración de esta memoria es documentar el proceso de elaboración de un plan de negocios, que sirva como guía para la toma decisiones del pequeño empresario exportador.

Generalmente la mayoría de los planes de negocios es información sobre varios temas en relación a la comercialización del producto. Esta guía está dirigida al inicio de nuevos negocios, no a la expansión de los existentes. Antes de ofrecer un producto nuevo debe revisar un plan ya elaborado o desarrollar uno para su comercialización.

Cuando se desarrolla un plan de negocios inicial es importante considerar la necesidad de concentrar sus esfuerzos en vender un producto, respaldado con una proyección a futuro. Esta visión esta enmarcada en el sentido tradicional. Pero con el surgimiento sector servicios, el producto tomó un significado diferente. En la literatura se identifican dos tipos de productos:

a) Productos de consumo.

Eran al producto en el sentido tradicional. Es un artículo fabricado físicamente tangible, como una prenda de vestir o un libro.

b) Productos de servicio.

Se refieren a un producto intangible que brinda un servicio para un cliente, como el lavado o pulido de un automóvil o podar un jardín.

El proceso para crear un plan de negocios le obliga tener una visión integral y realista de su negocio. Es importante ver a su empresa como una totalidad, porque la mayoría de la gente que tiene ideas de negocios, maneja desorganizadamente. Integrar un plan de negocios y escribir las especificaciones permite evaluar completamente su proyecto para poder implementarlo.

En el periodo previo a la apertura de un negocio, el plan es muy útil. Le Ayuda a reunir y analizar información que puede aplicar al concepto total.

El plan de negocios le permite retomar pensamientos nebulosos y ordenarlos en forma correcta, y esto hace la diferencia entre quienes sólo tienen una idea y los generan dinero al llevarla a la práctica.

Sin embargo la importancia de la planificación no puede ser sobreestimada. Es la llave para abrir la puerta del éxito, pero una vez abierta, en una empresa surgen toda clase de variables, problemas y situaciones. La única manera de manejarlas efectivamente es con un plan de negocios lógico y bien organizado (Entrepreneur, s/a).

Droznes (s/a) enuncia a continuación los beneficios que podemos esperar de un plan de negocios:

- Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y trabajo de realizar un plan de negocios.
- Ayuda a clarificar, enfocar e investigar el negocio sin dejar "zonas erróneas".
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin "olvidarse" de ninguno.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la precisión de elementos clave del negocio: inversionistas, proveedores, equipo de *management*.
- Es una herramienta de modelado de negocio que permite trabajar sobre cambios cuando alguno de los factores del negocio experimenta una variación.
- Es un sistema de referencia para evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona.

1.4 Tamaño de los planes de negocio

Que tan largo debe ser su plan, aunque los autores difieren un poco en el tamaño de un plan, esto deberá determinarse de acuerdo a la naturaleza de su negocio, así como al alcance y objetivos que busque concretar al realizar su plan de negocios.

De acuerdo a Rivera (2005) los planes de negocios se pueden agrupar en tres tipos:

a) Resumido.- Es el más utilizado en las etapas tempranas del proyecto y se usa para buscar fondos. Cuando la empresa posee prestigio y éxitos anteriores no requiere grandes planes para lograr la credibilidad necesaria y captar la atención de los inversionistas. Consta de máximo 10 páginas.

b) Completo.- Se utiliza cuando el propósito es buscar cantidades de dinero relativamente importantes o un socio estratégico. En estos casos, el nivel de detalle de mercado y financiero es mayor. Consta de máximo 30 páginas.

c) Operativo.- Se utiliza cuando el negocio es muy complejo o crece demasiado rápido. Hay organizaciones que suelen elaborar anualmente un plan estratégico detallado; otras, un plan para los próximos tres a cinco años, en cuyo caso el plan de negocios operativo es el más apropiado. Consta de máximo 50 páginas.

1.5 Mitos de los planes de negocios

La Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, UPDCE (2006) describe aquellos mitos que están en torno de la elaboración de los planes de negocios.

- a) **Los planes de negocio son aburridos.** Para nada, si usted esta entusiasmado con su negocio, deberá sentirse feliz de hacer un plan para

que éste sea todo un éxito. Su plan de negocios es justamente el mecanismo que le permitirá articular su visión sobre lo que quiere lograr su compañía, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí, para después delinear una estrategia que convierta sus metas en realidad.

- b) **Los planes de negocio son complicados.** Un buen plan de negocios no debe ser formal ni complejo, pero deberá ser conciso y estar bien escrito. Para un negocio simple, bastan dos o tres páginas. Incluso, puedes escribir hasta 20 ó 30 páginas e incluir gráficas o tablas. La clave es que sea lo suficientemente claro como para marcarte un especie de mapa hacia dónde dirigir tu negocio.

- c) **No es necesario hacer por escrito un plan de negocios.** Muchos empresarios que trabajan solos, no se toman la molestia de poner por escrito los planes de su empresa, pero tener toda la información en la cabeza no es suficiente. Además de que al tenerlo por escrito le será más fácil recordarlo, comprometerse a escribir un plan de negocios lo obligará a enfocarse cabalmente en cada paso a seguir en el proceso de crecimiento, considerar todas las consecuencias posibles y lidiar con los asuntos que preferirías ignorar. Así también, contar con un plan por escrito, le permitirá tener una mayor conciencia, no sólo sobre su negocio, sino sobre su desempeño como empresario. Después de todo, una vez que hayas puesto su plan por escrito, se verás obligado a seguirlo cabalmente o, si no, a inventar una buena razón para hacer las cosas de un modo distinto.

Finalmente, si tiene socios de negocios, un plan por escrito reducirá los riesgos de malentendidos o conflictos futuros.

d) **Un plan de negocios sólo tiene que hacerse una vez.** Escribir un plan de negocios no es un asunto de una sola vez en la vida. No escriba un plan, se congratule por ello y luego lo eche en el olvido. Este deberá convertirse en una herramienta que le servirá para dirigir tu compañía todos los días. Si busca obtener un préstamo de cualquier tipo, ya sea de una institución bancaria o de otros inversionistas posibles, necesitará mostrarles por escrito un plan conciso que demuestre la viabilidad de su negocio.

Su plan deberá contener una proyección a futuro a por lo menos tres a cinco años. Bajo el paraguas del término un plan de negocios necesitará un plan a un año; uno a tres años y uno a cinco años. Cada año, asegúrese de actualizar sus planes y metas de modo que siempre mantenga una estrategia enfocada, tanto a largo como a corto plazo.

1.6 Modelo de un plan de negocios

Cada plan de negocios es diferente, no existe un modelo único que sea representativo en la elaboración de este documento. Use aquellos elementos que tengan en el sentido para su plan.

Un sólido plan de negocios contiene elementos que aclararán las metas de la empresa.

Es importante porque deberá contemplar toda la información solicitada por posibles socios o inversionistas. Si no está bien estructurado, disminuirán sus oportunidades de explicar satisfactoriamente el desarrollo y operaciones de su empresa.

En términos generales, un plan de negocios se compone de tres elementos:

1. La definición de la empresa.
2. El ambiente.
3. Lo financiero.

El índice de contenido que formará parte en la elaboración de esta memoria estará compuesto por los siguientes elementos:

1. LA PLANEACIÓN EN LOS NEGOCIOS

1.1 La planeación estructural

1.2 ¿Qué es un plan de negocios?

1.3 La importancia de un plan de negocios

1.4 Tamaño de los planes de negocio

1.5 Mitos de los planes de negocios

1.6 Modelo de un plan de negocios

2. EL PLAN DE NEGOCIOS: ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑOS NEGOCIOS

2.1 Evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa

2.2 Declaración de la misión y la visión

2.3 Panorama general de la empresa

2.4 Descripción del producto/servicio

2.5 Descripción del sector

2.6 Plan de marketing

- 2.7 Plan de administración
- 2.8 Planes de operaciones
- 2.9 Plan financiero
- 2.10 Normatividad y aspectos jurídicos de la exportación
- 2.11 Equipo gerencial
- 2.12 Riesgos críticos
- 2.13 Estrategias de salida
- 2.14 Resumen ejecutivo

3. LA EXPORTACIÓN

- 3.1 Los Primeros pasos para la exportación
- 3.2 Errores más frecuentes en la exportación
- 3.3 Formas de exportación
- 3.4 Análisis del ambiente del país a exportar
- 3.5 Restricciones y regulaciones flujo comercio internacional
- 3.6 Términos de negociación internacional (INCOTERMS)
- 3.7 Documentos y trámites de exportación
- 3.8 Formas de pago internacional

En resumen, podemos establecer que la planeación es una herramienta indispensable en la consecución de objetivos particulares y organizacionales. A través de este instrumento podremos anticiparnos a los posibles problemas con la debida eficiencia para su resolución.

Cabe mencionar que cada una de las áreas organizacionales debe contemplar un plan para el cumplimiento de los objetivos. Todos ellos estarán entorno del plan de negocios.

Este documento constituye un mapa que el empresario deberá contemplar para alcanzar la consecución exitosa de sus objetivos.

Dada la importancia del plan de negocios, esta memoria fue diseñada para que el lector encuentre en él una guía para la elaboración de una idea y reduzca los riesgos de cualquier iniciativa emprendedora.

Finalmente, se comenta que no existe un modelo universal para elaborar un plan de negocios, incluso usted puede hacer su propia versión, solo considere que la mejor forma de formalizar este proceso, es elaborándolo por escrito complementado con mecanismo de control que le ayuden al seguimiento de la consecución de los objetivos planteados.

CAPÍTULO II. EL PLAN DE NEGOCIO: ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑOS NEGOCIOS

No hay una fórmula única para el éxito organizacional, pero basta atender los aspectos críticos que están relacionados con su desempeño para iniciar un proceso de cambio interno.

En esta sección se hará énfasis en la importancia del diagnóstico organizacional como instrumento para el posicionamiento competitivo de las empresas; así también se explicará la metodología que llevará a las empresas a alcanzar tal fin, enunciando los riesgos de su incursión al mercado, las estrategias de salida, la normatividad a la que debe estar sujeta, especificando los distintos tipos de planes que guiarán por buen camino la consecución de los objetivos organizacionales.

2.1 Evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa

Cuando una empresa se decide exportar, tiene que construir un nicho en el mercado extranjero al que desea abastecerse. Esto es sólo posible si cuenta con alguna ventaja competitiva en su mercado doméstico. Por ello la empresa debe estudiar cuidadosamente cuáles han sido sus fortalezas y ventajas que le han permitido posicionarse en ese mercado y tratar de transferir dichas fortalezas y ventajas al mercado extranjero (Morales y Moreno, 2007).

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como sus oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común en las empresas.

Matriz FODA. Una de las herramientas para el diagnóstico organizacional de mayor aplicación es la matriz FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y las oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (Koontz y Weihrich, 1998).

El objetivo general de esta estrategia es: aprovechar las oportunidades potenciando de esta manera las fortalezas para contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades.

La formulación de estrategias esta condicionada por dos tipos de factores:

- a) la situación interna y
- b) la situación externa.

La situación externa dependerá de hechos y decisiones que suceden fuera de la empresa, las normas y las leyes que afectan la actividad, los competidores, los proveedores, los clientes, la situación del mercado, el poder adquisitivo de la gente, etc.

La situación interna está dada por la capacidad técnica de los que trabajan, la tecnología que aplica, las máquinas y equipos que se usan el clima interno, la capacidad de la dirección para gerenciar, etc. (Bonocore, s/a).

La figura 2 presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

Figura 2. Matriz FODA para la formulación de estrategias.

Factores internos	Fortalezas internas (F): por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (D): por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
Factores externos		
Oportunidades externas (O) (Considérese también los riesgos): por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnologías.	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (A): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	Estrategia FA: maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Estrategia DA: mini-mini por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

Fuente: Koontz y Weihrich (1998).

1. La estrategia DA persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas.
2. La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. Del exterior se pueden adquirir las aptitudes necesarias, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. La estrategia FA para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.
4. La situación más deseable es aquella en la que una compañía pueda hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Si reciente debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrenta amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

2.2 Declaración de la misión y la visión

a) Misión de una empresa

En este apartado se debe incluir la definición de la misión de su empresa, tal y como existe actualmente.

La misión de una empresa es su razón de ser, por qué y para qué es útil. La mayoría de las empresas competitivas tienen súper ejecutivos que buscan que la organización tenga una declaración de misión formal ante la clientela, o ante los usuarios de productos o servicios (Velázquez, 2000a).

En la misión se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito omisión.

Misión es lo que están intentando realizar en términos concretos. Aquello que quiere hacer o conseguir. Es también un desafío, pero viable. Una declaración de misión bien escrita demuestra que conoce su negocio, ha tenido su meta única y puede articular sus acciones en forma concisa (Droznos, s/a).

a.1) Importancia de la misión

Las premisas (de las misiones) son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio; determinó en el área de competencia donde opera el mismo; establece la forma en que serán distribuidos los recursos de acuerdo con las diferentes solicitudes; determinó el tamaño de la compañía; en

la identificación de oportunidades y peligros deben ser tratados en el proceso de planeación; ofrece nuevas oportunidades y peligros y evitan el agente "pierdan su tiempo" trabajando con estos planes puedan ser considerados inapropiados por la alta dirección.

Si son elaboradas adecuadamente, las misiones o las revisiones de misiones puede cambiar el destino de una compañía (Steiner, 2003).

Peter F. Drucker (1974), citado por Martínez (2006) comenta:

“Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades,, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales.”

a.2) ¿Cómo se formulan las misiones?

No existe un enfoque estándar para la expresión de misiones, la premisa de misiones depende fuertemente de los valores del ejecutivo y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo.

En empresas pequeñas, el ejecutivo puede, y a menudo establece, las misiones básicas sin tomar en cuenta a los demás, aunque los altos directivos de grandes organizaciones, a excepción de circunstancias no usuales, no creen que éste sea el mejor sistema. Cambiar significativamente una misión propósito básico requerirá de otros cambios importantes en las operaciones de la organización, en las

relaciones mutuas con la gente, y en la manera en que éstas utilizan sus habilidades, etc. (Steiner, 2003).

Shrivastava (1994), citado por Koontz y Weihrich (1998), establece los elementos que forman parte de la declaración de una misión:

“La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. Ésta consiste en una amplia formulación de los siguientes elementos de una organización:”

- Valores esenciales.
- Ámbito gráfico.
- Lección.
- Relaciones con participen en ella.
- Visión del futuro (a menudo, con base en la misión histórica).

Aunque variable, el autor citado, menciona que los pasos para el desarrollo de una declaración de misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Obtención de aportaciones de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura.
- Equilibrio entre las opuestas necesidades de los grupos interesados (accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad, por ejemplo).

- Elaboración de la declaración de misión para la descripción de la dirección general de la organización, valores y filosofía, su ámbito geográfico y su contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos interesados, administradores y empleados y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de la misión a todos los que deben conocerla y exposición de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización, sus objetivos organizacionales específicos e incluso las metas y objetivos específicos de cada unidad organizacional.

Morales y Moreno (2007) recomiendan que la definición de la misión, en un proyecto de exportación, cubra sus intenciones de ampliar o consolidar sus operaciones en los mercados del exterior. Al respecto comentan, que los consumidores de los países de mayor desarrollo relativo son normalmente más exigentes que los de su país. Por ello, es conveniente que en su definición se enfatizen los aspectos ecológicos, la no explotación de la mano de obra, la inocuidad en el caso de alimentos y, en general, todos los aspectos que constituyen un atractivo para los más sofisticados y exigentes consumidores del mundo.

Los autores mencionados recomiendan que la misión deba describir en forma concisa (no más de un párrafo) la razón de ser de la empresa en términos de sus clientes o consumidores. Es decir, el por qué cree que el segmento del mercado al que está dirigido su producto se interesa en adquirir los productos de su marca o

de su empresa. Para lograr esto es necesario que la definición sea realista, destaque las ventajas distintivas de su producto, sea específica y motivadora al mismo tiempo.

a.3) ¿Deben hacerse por escrito las misiones?

Si existe un acuerdo general entre los directores acerca de las premisas de misión y propósitos, tenerlos por escrito puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo. Por otro lado, cuando las palabras están escritas pueden generar rápidamente mal entendidos y disputas.

Cuando los propósitos y las misiones están bien preparados no solo benefician al dirigir los asuntos internos de la compañía, sino que también mejorarán la imagen pública de esta última.

Compañías muy pequeñas no tienen la necesidad de escribir sus misiones y propósitos. Sin embargo, al crecer se debería considerar esta tarea (Steiner, 2003).

b) Visión de la empresa

La visión es una concepción sobre el destino de una organización, sobre su futuro imaginado, anhelado o deseado.

2.3 Panorama general de la empresa

El cuerpo principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa. Si una empresa ya existe, se incluye su historia. Esta sección informa al lector del tipo de negocios que se propone, los objetivos de la empresa, donde su

ubica y si servirá a un mercado local o internacional (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

En este apartado se presentan los datos generales de la empresa, así como su propio nombre. Esto también incluye una breve historia de la compañía explicando cuando y como empezó el negocio. Es importante que incluya datos históricos de ventas, ganancias, unidades producidas y vendidas, numero de empleados y otros hechos importantes del negocio; se explica cuál es la estructura legal de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.); se señala quiénes son los propietarios de la empresa y qué experiencia que tienen; y se describen los patrones de crecimiento del negocio a través del tiempo.

Morales y Moreno (2007) convienen que también es importante señalar aquí, si acaso su empresa pertenece a un grupo más amplio de negocios, indicar a cual es, en caso afirmativo, así como manifestar si existe alguna alianza estratégica con otra empresa y, en su caso, describir en qué consiste, cuando se formalizó y que resultados globales ha obtenido.

Al respecto, Longenecker, Moore y Petty (2001) comentan que esta sección debe organizarse como sigue: nombre y ubicación de la compañía, objetivos de la misma, naturaleza y producto o servicio y principal del negocio, estatus actual (inicio, adquisición o expansión) e historia (de ser aplicable) y forma legal de organización.

2.4 Descripción del producto/servicio

Es una de las partes más importantes de su plan de negocios. En este apartado tendrá la oportunidad de explicar claramente su producto o servicio, identificar sus características y beneficios, describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan.

El Banco De la Nación Argentina (s/a) destaca que en la redacción de este apartado se cumplan con los siguientes requisitos:

- La descripción del producto y/o servicio debe ser breve;
- pregúntese ¿Por qué los clientes comprarán sus productos o servicios en lugar de hacerlo a otra empresa?; explique cuales son las razones que hacen que sus productos o servicios sean los elegidos en el mercado y de qué manera se diferencian de los de sus competidores;
- describa como serán producidos sus productos y/o servicios. Puede destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso productivo que utiliza o utilizará;
- cuestione si tiene planes para actualizar los productos y/o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años. Si así fuera, describa brevemente lo que planea hacer;
- pregúntese si hay algún aspecto destacable en su capacidad de producción que puede significar una ventaja con respecto a sus competidores. Por ejemplo, ¿Posee personal especializado, nueva tecnología, insumos a menores costos, etc.?

La Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, UPDCE, (2006) señala que entre los principales aspectos que se deben plantear están:

- Explique su producto, qué es, que hace, sus características y beneficios.
- Describa su tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, capacidades, duración, tecnología y patentes.
- Explique todo lo relacionado con la producción, transportación, almacenaje y distribución del producto o con la prestación del servicio.
- Señale los materiales requeridos y el tipo de trabajo que necesita.
- Indique cuales son los proveedores que necesita y la relación que mantiene con ellos.
- Señale cuales son las necesidades del mercado que cubre o va a cubrir.
- Defina la posición en el mercado del (los) producto(s) ó servicio(s) y cuáles son los beneficios para los clientes.
- Señale las ventajas comparativas y competitivas de su producto respecto a los de la competencia.

Por su parte, Droznes (s/a) enfatiza que este apartado es la parte más importante de un plan de negocios. “Es la oportunidad de explicar claramente su producto/servicio, identificar sus características y beneficios, describir las necesidades que satisfacen y los problemas que solucionan”.

Al respecto especifica la descripción apropiada del producto:

- Explique qué es, que hace, sus características y beneficios.

- Describa su tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, capacidades, duración tecnológica.
- Explique como se produce, los materiales requeridos y el tipo de trabajo que se necesita.
- Explique porque es un producto único o diferente.

Referente al servicio recomienda conteste a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace a su servicio diferente?
- ¿Qué material o equipo se necesita?
- ¿Cuáles son sus días y horas de operación?
- ¿Cuáles son los pasos en el proceso de su servicio y los beneficios que usted ofrece a sus clientes?

Concluye, además, estableciendo que es necesario que escriba con suficiente información para satisfacer la curiosidad de un neófito, pero sin aburrirlo con detalles triviales.

e) Tendencia exportadora

El plan de internalización hacia el mercado exterior exige un examen cuidadoso de las variables del mercado internacional, las normas, los idiomas, la amonesta, los gustos como en la tecnología, la competencia, etc.

Para construir un plan de internalización, Minervini (2004) plantea las siguientes preguntas:

- ¿Por donde comienza la actividad de exportación, por una feria, una solicitud de oferta, una investigación de mercado?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Por qué quiere exportar?
- ¿Conoce las barreras que debe enfrentar?
- ¿Tiene capacidad suficiente para atender el mercado interno y externo?
- ¿Ya hizo un presupuesto antes de evaluar su capacidad exportadora?
- ¿Está seguro de que puede vender su producto?, ¿no existen problemas de patentes o marcas?
- ¿Cuáles son las etapas principales de un plan de internalización?

2.5 Descripción del sector

El primer determinante para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o produzca un producto o servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, en poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2000).

Barreras de Entrada. Identificación de los riesgos de ingreso al mercado de potenciales competidores.

Poder de negociación del proveedor. Consideración del poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de sustitución. Consideración de la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Poder de negociación del comprador. Consideración del poder de negociación de los compradores.

Determinantes de la Rivalidad. Reconocimiento del grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.

“Cada negocio opera dentro de un sector. Su plan de negocios debe demostrar que Ud. entiende e incluye en la evaluación a los factores importantes de su industria y la coyuntura actual y futura” (Droznes, s/a).

¿Cómo definir su industria? Son las compañías proveedoras de productos y servicios similares a la suya. Cualquier negocio que se encuentra entre el proveedor de materia prima hasta el final del canal de distribución para su tipo de producto o servicio es parte de su industria.

Para un análisis más detallado, Droznes (s/a) sugiere se respondan a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tamaño de su industria? Descríbala con números.

- ¿Cuáles son las tendencias de crecimiento?
- ¿Qué factores están influyendo el crecimiento en su industria?
- ¿Qué tendencias se esperan en los años venideros?
- ¿Cuáles son las barreras de ingreso en su industria?
- ¿Cuántas compañías se espera que ingresan en su industria en el futuro?
- ¿Qué reglamentaciones gubernamentales inciden en su actividad?
- ¿Es su industria altamente regulada o poco regulada?
- ¿Cuales factores claves del éxito en la industria?

El autor mencionado, señala a continuación los errores más frecuentes en el análisis de una industria:

- No demostrar una comprensión sólida de cómo funciona su industria.
- Aparentar desconocimiento de las compañías que forman su sector.
- Falta de conocimiento del lugar que su negocio ocupa en el conjunto del sector.
- Omitir tendencia de crecimiento y estadísticas significativas para su industria.

2.6 Plan de marketing

Este apartado tiene como propósito convencer al lector de que existe una oportunidad viable de participar en un mercado con bajo riesgo de fracaso, que es lo suficientemente atractiva para justificar su inversión hacia las actividades en el comercio internacional.

El análisis de mercado implica la detección de oportunidades de negocio, la correcta identificación de los mercados, el diseño o adaptación del producto para su exportación, así como la generación del pronóstico de la demanda y las ventas.

Como se comentaban antes, los inversionistas y acreedores potenciales le da una alta prioridad a las consideraciones del mercado. No desean invertir en un producto que está bien trabajado, pero que rechacen los clientes. Por tanto, el plan de marketing debe identificar los beneficios para el usuario y el tipo de mercado que existe. De acuerdo con el tipo de producto o servicio que se ofrece, el plan de marketing puede no sólo identificar, sino también cuantificar los beneficios financieros para el usuario (por, mostrándole a un usuario sabor en sus costos de operación) (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

El plan de marketing debe despertar el interés consumidor al mostrar que existe un mercado, y que los consumidores ya están listos para comprar el producto o servicio. Este análisis de mercado debe ser suficientemente detallado para ofrecer una estimación razonable de la demanda. Una estimación de la demanda debe ser sólida desde el punto de vista analítico, y basarse en algo más que supuestos y que ha de ser creíble para los posibles inversionistas.

El plan de marketing también debe examinar la competencia y describir los elementos de la estrategia de mercadotecnia propuesta.

Un estudio más detallado de este análisis sugiere se investiguen los siguientes elementos:

- a) Investigación de mercado.
- b) Segmentación del mercado.
- c) Perfil de mercado.
- d) La competencia
- e) Plan de precios.
- f) Promoción y publicidad.
- g) Canales de distribución.

a) Investigación de mercado

La investigación de mercados puede definirse como la reunión, procesamiento, reporte en interpretación de información de los mercados (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

Elaborar una investigación de mercados constituye el primer paso en la formación de un plan sólido de mercadotecnia y de ventas. Es el primer aspecto a considerar, incluso antes de desarrollar el producto o formular las bases para un negocio de servicios. La investigación de mercados puede ser realizada por una persona o un equipo investigador agrupado para recopilar información.

La investigación es un proceso dinámico que debe tener de una continuidad para no caer ante la competencia. Conducir una investigación sobre una base continua, permite identificar aquellas necesidades de los consumidores que no están siendo atendidas por la competencia, así como nuevos mercados para explorar (Entrepreneur, s/a).

La investigación es una herramienta primordial de toda organización comercial. Los estudios de mercados en el ámbito nacional consisten en coleccionar, registrar y analizar sistemáticamente de e las informaciones relacionadas al respecto, con objeto de conjugar datos y decidir en ese campo si un determinado producto es vendible; que cantidad; entre que consumidores y por qué medios

Para decidir la participación de una empresa en el ámbito internacional, no se puede prescindir de está herramienta.

Efectivamente, por razones de diferencia entre el medio ambiente y los mercados, clientes y consumidores así como la evolución rápida de las oportunidades, resultaría un error efectuar gastos para proyectarse a los mercados internacionales sin haberlos investigado previamente.

El autor mencionado anteriormente comenta la necesidad de plantearse las siguientes preguntas antes de lanzarse temerariamente al desconocido ambiente del comercio exterior:

¿Qué productos satisfarán al consumidor?,

¿Qué presentación se les tendrá que dar?,

¿Qué capacidad de producción se tiene?,

¿Qué volumen de producción está disponible para el exterior?,

¿Qué aumento en la producción se puede obtener con las instalaciones actuales para satisfacer una demanda inesperada?,

¿Dónde encontrar puntos de exportación?,

¿En que país?,

¿Cuáles serán las ventajas y desventajas de cada país?,

¿Qué tipo de consumidores?,

¿Qué canales de distribución se deberán de emplear?,

¿A qué precios se debe vender?,

¿Qué condiciones de pago se deberán aplicar?,

¿Qué medios de transporte deben utilizar?,

¿Qué capital y financiamiento se requerirán?

b) Segmentación del mercado

La segmentación de un mercado consiste en la división del mercado. Para ser un segmento productivo, necesita haber una cantidad considerable de compradores o usuarios y también el potencial para atraer a esos posibles compradores al usar una estrategia única.

Hay numerosos factores de segmentación para escoger, pero los más usados por los proyectistas profesionales incluyen las características del cliente y los factores del producto.

Las características del cliente se refieren al segmento de mercado que no tiene relación alguna con el producto. Estos factores de segmentación frecuentemente incluyen, según Entrepreneur (s/a):

- Área geográfica.
- Organización empresarial.
- Tamaño de la compañía.
- Estilo de vida.

- Sexo.
- Edad.
- Ocupación.

El segmento geográfico y vida de mercado en regiones que puede ser tan grandes como un área internacional o nacional, o tan pequeña como una comunidad o un vecindario.

Los factores del producto, por otra parte, se concentran en el producto en sí mismo e influyen factores de frecuentación tales como:

- Características del usuario.
- Uso.
- Tipo de beneficios.
- Precios de la sensibilidad.
- Competidores importantes.
- Utilización.
- Lealtad de marca.

En comercialización segmentar es una practica muy importante. El mercado es muy grande y complejo y la realidad dice que venderles a todos es imposible sobre todo si se trata de una pequeña empresa, por eso se utiliza esta técnica que significa porción, un pedazo, como no podemos venderle a todos los consumidores debemos tomar una porción de ese gran mercado y dedicarnos solo a ese “segmento”.

Este segmento estará formado por individuos con características de consumo similares la segmentación de mercado responde a la pregunta ¿A quien voy a ofrecer mi producto?

¿Que ganaremos segmentando nuestro mercado?, reduciremos nuestro campo de acción y podremos concentrar nuestro esfuerzo en un solo punto, podremos reconocer a los mejores clientes e identificar a los potenciales, podremos ver con más facilidad como funciona nuestro producto en el mercado, que factores son tomados en cuenta por estos consumidores para su compra de esta manera podremos elegir los mejores argumentos para vender, fijaremos mejores precios y haremos publicidad y promoción adaptándonos a este tipo de cliente (Bonocore, s/a).

La segmentación permite determinar los atributos del mercado meta. Existe una gran cantidad de factores o criterios de segmentación utilizados en la investigación de mercados, embargó, los factores más empleados son los demográficos, psicográficos y de conducta.

La segmentación psicográfica, por su parte, divide el mercado haciendo referencia evita y/o la personalidad del consumidor. El estilo de vida de una persona se basa generalmente en sus actividades, intereses y opiniones. Para muchos productos y servicios tales como los alimentos y automóviles, el estilo de vida puede ser un factor determinante entre la decisión de "uso" o "lo uso" del consumidor.

La segmentación por conducta divide a los consumidores en grupos en relación al nivel de uso, fidelidad y respuesta de compra hacia un determinado producto o servicio (Entrepreneur, s/a).

c) Perfil de mercado

Esta sección de su plan debe demostrar que usted tiene conocimientos claros y entiende como se desarrolla el mercado en el cual pretende comercializar su producto o servicio.

El estudio más completo, a nivel macro, es el perfil de mercado que nos permita tener una visión lo bastante amplia del mercado.

Minervini (2004) cita algunos ejemplos del porqué de la utilidad de la información resultante de este análisis:

A. Información macro del país

1) Características del país extranjero:

¿Cuál es la información que puede evaluar para su plan de exportación?

- Superficie territorial.
- Clima.
- Direcciones útiles.

B. Informaciones del mercado

1) Nomenclatura del código arancelario del país importador.

2) Cuadro de la economía (devaluación de la moneda, reservas de divisas).

3) Intercambio de su país con otro vecino.

C. Información sobre importaciones

1) Certificados exigidos de aprobación.

2) Estadísticas de importación y principales países de origen.

D. Niveles de precios

Plantea la necesidad de fijar su precio, FOB (libre a bordo) para mantener su competitividad.

E. Acceso al mercado

Hay mercados cerrados, otros no utilizan un sistema transparente de importaciones. Además hay países con impuestos elevados y todo esto podría bloquear la entrada al mercado o decidirlo a superar las barreras mediante una asociación con una contraparte local.

F. Canales de distribución

Analizando la forma de distribución de los productos se decidirá por la opción más conveniente ya sea directa o con intermediarios.

G. Empaque

Puede ser que su empaque esté diseñado para que sea cargado en un camión para la distribución local. Si exporta, quizá su producto tenga que llegar a la

última tienda perdida en una aldea aislada, su producto quizá tendrá que hacer uso de transporte marítimo, aéreo, ferroviario, por carretera, o quien sabe si hasta camello.

H. Formas de comunicación

La información resultante le servirá para evaluar como elaborar su plan de comunicación.

De acuerdo a la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, UPDCE (2006), en un estudio de perfil de mercado, sugiere responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son exactamente sus clientes?

Describa sus características tales como: edad, sexo, profesión, ingreso, lugar geográfico e intereses, etc.

2. ¿Cuál es el tamaño actual de su mercado expresado en dinero?

¿Demográficamente? ¿Por área geográfica? (Podría ser bueno incluir un mapa del área de influencia.)

¿Qué porcentaje del mercado espera usted capturar?

¿Cómo piensa mantener su participación en el mercado o incrementarla?

¿Cuál es el potencial de crecimiento de su mercado?

¿Que factores podrían influir en el crecimiento o reducción del tamaño del mercado (incluyendo tendencias nacionales, estatales o internacionales)?

¿Qué impacto tendrá esto en su participación o en el volumen?

d) La competencia

Con frecuencia los empresarios desconocen la realidad de la competencia en sus nuevas aventuras, creyendo que el mercado no contiene sustitutos cercanos o que su éxito no atraerá a otros empresarios. Esto simplemente no es realista.

Deben estudiarse con cuidado los competidores existentes y tener el perfil de su personal clave de administración. Un breve análisis de las fuerzas y debilidades globales de los competidores debe ser parte de esta sección del plan único igual manera, deben observarse los productos relacionados que se venden actualmente o que van los competidores. Debe evaluarse la probabilidad de que cualquiera de estas empresas ingrese al mercado objetivo del empresario (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

El análisis de competitividad comprende la serie de métodos destinados al estudio comparado entre las fuerzas y las debilidades de la empresa, en confrontación con lo correspondiente de los competidores.

El análisis de competitividad va estrechamente relacionado, con las respuestas a la pregunta: ¿qué tengo que hacer para lograr el éxito de mi empresa?

Para vencer a los competidores, es menester:

- Contar con un producto vendible.
- Un eficaz sistema de comercialización, para lograr que las ventajas de tal producto sean conocidas y deseadas por los consumidores.

- Capacidad administrativa, financiera, mercadológica, en producción e investigación y desarrollo de la empresa, como entidad total, además de otras cualidades, dependiendo del giro del negocio y de las características del mercado en el que opera.

El análisis de competitividad comprende esencialmente, un estudio de la calidad que confronta la posición externa de la empresa esencialmente en seis aspectos:

- a) Producción: Capacidad, flexibilidad, costo, tecnología, etcétera.
- b) Los productos, considerando tanto producto esencial, como ampliado y total.
- c) Perfil de competitividad de la empresa, considerada en forma integral, es decir, tomando en cuenta todos aquellos elementos estructurales y de posicionamiento, que la sitúen en un plano de ventaja o desventaja con respecto a sus contrincantes.
- d) Sistema de comercialización incluye canales de distribución y la serie de facilidades que apoyan la venta, haciendo más accesible para el consumidor la adquisición de los productos.
- e) Promoción con que la empresa pretende conquistar la voluntad de los consumidores, para que adquiera los productos y los adopte en sus patrones de consumo, generando compras repetitivas.

- f) Servicio durante la venta y la posventa, que puede ser incluido dentro del análisis de competitividad del producto total, en lo que respecta al concepto plus.

Previamente al proceso de análisis y elemento necesario como son los productos; para la realización de este tipo de estudio, tanto los que correspondan a la empresa como de aquellos relativos a los competidores (Lerma, 2000).

e) Plan de precios

Como mínimo, el precio de un producto o servicio debe cubrir el costo de llevarlo hasta los consumidores. Por tanto, el plan de precios debe incluir un programa tanto de los costos de producción como de mercadotecnia. Deben incluirse cálculos de punto de equilibrio para determinar precios alternos. Desde luego, los métodos de proyección que se emplean en esta sección para el análisis deben ser consistentes o los que se usó para preparar la sección de análisis del mercado. Sin embargo, no es aconsejable establecer un precio con base únicamente en el análisis del punto de equilibrio, ya que éste pasa por alto otros aspectos de los precios. Si el empresario ha encontrado un nicho realmente exclusivo, debe estar en condiciones de cargar un precio extra por lo menos en el periodo inicial de operaciones.

Debe estudiarse al competidor más cercano para ver cuánto cobra. Para poder ingresar a un mercado, por lo general el precio del nuevo producto o servicio deberá estar a una distancia razonable del de la competencia (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

f) Promoción y publicidad

El plan promocional debe describir el enfoque del empresario para crear en el consumidor la conciencia del nuevo producto o servicio, motivarlo a adquirirlo. Entre las muchas opciones promocionales disponibles se hallan las ventas personales y la publicidad.

Si las ventas personales son adecuadas, el plan debe bosquejar cuantos vendedores se contratarán como se les pagará. Debe mencionarse el sistema de capacitación propuesto por los vendedores. Si se usa publicidad, debe incluirse una lista de los medios de difusión específicos y describirse los temas publicitarios. A menudo es aconsejable buscar los servicios de una pequeña agencia publicitaria. En este caso, deben incluirse el nombre y la acreditación de la agencia. Una breve mención de campañas exitosas supervisadas por la agencia puede elevar el atractivo de esta sección del plan de mercadotecnia (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

La publicidad es una faceta de un correcto y bien diseñado plan de mercadotecnia. Proporciona una línea directa de comunicación con los actuales consumidores y con los consumidores potenciales relacionados a un producto o servicio.

En la actualidad, persiste la idea de concebir a la publicidad como un elemento que interviene en la vida del ser humano desde el momento mismo de su nacimiento.

Entrepreneur (s/a) asume que la publicidad cumple con las siguientes funciones:

- Mantiene a los consumidores interesados en un producto o servicio.
- Convince al consumidor de que un determinado producto o servicio es el mejor.
- Realza y mejora la imagen de la empresa.
- Crea conciencia de una necesidad en el consumidor y lo estimula a satisfacerla a través del consumo de un producto o servicio.
- Anuncia nuevos productos o servicios.
- Refuerza los mensajes de vendedores.
- Dirige clientes a un negocio.
- Contrarresta esfuerzos de la competencia.
- Apoya una promoción de ventas.

g) Canales de distribución

Sobre la distribución se especifica cómo se distribuirán sus productos y/o servicios, si será directa o a través de intermediarios, dónde están ubicados sus clientes, cómo se llegará a ellos, tanto para la venta como en la posventa, cual será su alcance territorial, se adjuntará un mapa del área de cobertura o diagrama y se justificará la elección del donde se centralizarán las operaciones comerciales.

Algunas preguntas relacionadas a este análisis son:

- ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto/servicio?
- ¿Esta usted buscando vender volumen en un mercado de autoservicio?
- ¿Cómo puede usted expandir su mercado?

2.7 Plan de administración

Los inversionistas potenciales buscan compañía bien administradas. De todos los factores que consideran, la calidad del equipo de administración es fundamental; es incluso más importante que la naturaleza del producto o servicio. Los inversionistas frecuentemente dicen que preferirían tener un equipo administrativo "A" y producto o servicio "B", que equipo "B" y producto "A". Por desgracia, la capacidad de un empresario para lidiar una nueva aventura de negocios no es garantía de su habilidad administrativa. Por tanto, el plan de administración debe detallar la estructura organizacional propuesta de la empresa y los antecedentes de ello es que ocuparán las posiciones clave.

Desde un punto de vista ideal, los inversionistas desean un equipo administrativo bien balanceado, que incluya expertos en finanzas y mercadotecnia, así como experiencia en producción y talento innovador. La experiencia administrativa en empresas relacionadas y en otras situaciones de inicio es particularmente valiosa ante los ojos de los posibles inversionistas (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

2.8 Planes de operaciones

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto servicio.

Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

Para un proyecto de empresa o de producto que requiera instalaciones productivas, el plan de negocios deberá describir el modo en que éstas se obtendrán y cómo será reclutado el personal de producción. Un flujo o diagrama de proceso puede ayudar al lector del plan a comprender la forma en que se operará.

Uno de los factores más decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos de producción para adecuarse a la demanda. Para ello se hace imprescindible una programación de atrás para adelante, esto significa que la proyección de las ventas gobierna sobre el proceso de producción y determine las cantidades a producir, los insumos a comprar y los productos terminados a almacenar. Es importante que esta sección contenga un análisis de los proveedores de insumos para la producción. Seguramente la calidad de los productos será un factor de éxito del negocio y dependerá en gran medida de la calidad de los insumos (UPDCE, 2006).

De acuerdo a la UPDCE (2006) esta sección debe de armarse dando respuesta a cuatro principales temas:

a) Ubicación

¿Dónde estará ubicado su negocio?

¿Cuáles son sus requerimientos de espacio y equipo?

¿Qué tipo de espacio es, oficina, industria, o una combinación de ambas?

¿Existe alguna ventaja en su localización acceso fácil, bajo costo, cerca de tiendas que atraigan a los mismos clientes, mano de obra accesible, etc.)?

¿Cuenta con un bosquejo (layout) de las instalaciones?

¿Tiene considerado el espacio para futuras ampliaciones y mejoras?

b) Equipamiento

¿Qué equipamiento necesitará?

¿Cuánto cuesta?

¿Se requerirá alguna inversión en un local / planta o maquinaria especial?

¿Se comprará el equipo o se alquilará?

¿Quiénes serán los proveedores del equipo?

c) Personal

¿Cuántos empleados necesitarán y cuantos turnos manejarán?

¿Qué perfiles y habilidades necesitará de los trabajadores?

¿Qué salarios se pagarán en los distintos niveles (Recuerde agregar un porcentaje para pagar los impuestos de nómina, de desempleo, seguro de compensación a los trabajadores, y demás deducciones)?

¿Qué criterios y políticas se usarán para la contratación de personal?

d) Procesos de manufactura y servicios

¿Cuenta con el flujo del proceso en donde se explique el proceso de fabricación o atención?

¿Cuáles son sus tiempos de producción?

¿Cómo medirá, controlará y mejorará la calidad?

¿Cuál es el horario de operación?

¿Dónde obtendrá y almacenará las materias primas?

¿Cómo serán los procesos de compra?

¿Dónde se almacenarán los productos terminados?

¿Cómo manejará el control de inventarios?

¿Cómo se distribuirán los productos terminados o los servicios?

¿Necesitará contratar alguna póliza de seguro para su negocio o planta?

2.9 Plan financiero

Esta es una sección del plan de negocios que proporciona una relación de las necesidades financieras de la nueva compañía y fuentes de financiamiento, y una precisión de sus ingresos, costos y utilidades.

Los estados proforma se incluye dentro de un plan financiero; estos son reportes que proporcionan proyecciones sobre la condición financiera de la compañía. Las proyecciones incluyen los balances, estados de resultados y estados de flujo de efectivo anuales para cinco años, así como presupuesto de efectivo mensuales para el primer año, trimestrales para segundo y tercer año, y después anuales para el cuarto y quinto año. Es vital que las proyecciones financieras estén apoyadas por hipótesis de la forma en que se han determinado las cifras.

Aunque todos los estados financieros son importantes, los estados de flujos de efectivo merecen una atención especial, por qué un negocio puede ser rentable, pero fracasar en obtener flujos de efectivo positivos. Un estado de flujos de efectivo identifica las fuentes de efectivo (cuánto se obtendría de los inversionistas y cuantos se generaría de las operaciones). También muestra cuánto dinero se dedicará a inversiones en áreas como inventarios y equipo. El estado de flujos de efectivo debe indicar con claridad cuanto efectivo se requiere de los posibles inversionistas y con qué propósito. Dado que la experiencia les dice si el eventual rendimiento sobre su inversión dependerá principalmente de su habilidad de aprovechar la oportunidad, la mayoría de los inversionistas deseará a invertir sólo durante un periodo limitado en una compañía que no cotiza en bolsa, y deseará saber cómo y cuándo puede esperar beneficiarse de su inversión en consecuencia, el plan debe bosquejar los mecanismos disponibles para que los inversionistas puedan salir de la empresa (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

Preguntas que debe de responder un plan financiero pro forma:

1. ¿Es viable el negocio?
2. ¿Cuánto financiamiento se requiere y cuando será necesario utilizarlo?
3. ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?
4. ¿Quién proveerá el financiamiento?

A través de un plan financiero el empresario podrá saber cuantos recursos necesita para llevar a cabo su negocio, cuanto le costará y cuanto tiempo le llevará para recuperar su inversión y obtener utilidades.

2.9.1 Proceso para elaborar un plan financiero

PASO 1. ELABORAR EL PRESUPUESTO DE CAJA. El presupuesto de caja se crea mediante la combinación de los presupuestos de siete áreas: 1) pronósticos de venta; 2) personal; 3) Costos de venta; 4) administración; 5) finanzas; 6) capital; y 7) desarrollo.

1) Pronósticos de venta. El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas que se obtendrán en el futuro durante un periodo de tiempo específico. Esto representa únicamente lo que se espera obtener de ingresos brutos en un lapso del tiempo.

2) Plan administrativo. Consiste en conocer las personas y materiales de apoyo que se necesitarán para el proyecto. Entre los gastos se incluye los de la oficina, viajes, capacitación, publicidad, compensaciones, salarios y demás prestaciones.

Aquí también es importante incluir un organigrama, pues esto nos da la idea de que existe orden y control al interior de la empresa (Bancomext, 2001)

3) Costo de ventas. Es también conocido como “presupuesto de operación”. Su objetivo es identificar que se requiere para producir un producto o servicio. Esto incluye la mano de obra, los servicios públicos, materiales, suministros, servicios, instalaciones, cuentas por pagar e inventarios.

- 4) **Presupuesto financiero.** Consiste en una lista de los gastos ocasionados por la administración de los activos, como por ejemplo préstamos, inversiones, intereses, impuestos, servicios de contabilidad, servicios profesionales y cunetas por cobrar.
- 5) **Presupuesto de capital.** Corresponde a los gastos relacionados a la compra de los activos costosos para el proyecto, tales como la compra de terrenos, vehículos, edificios y computadoras.
- 6) **Presupuesto de desarrollo.** Consiste en los gastos relacionados para la creación de nuevos productos, donde se incluyen los gastos de investigación, diseño y otros gastos relacionados con el desarrollo del producto.

PASO 2. PREPARA LOS ESTADOS DE RESULTADOS, EL FLIJO DE CAJA Y LA HOJA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Estado de resultados. El estado de resultado despliega los resultados financieros de la operación de la empresa durante un periodo específico. Registra las ventas, costos de ventas y otros gastos para dar lugar a la utilidad neta de la empresa.

Flujo de caja. Es la cantidad de dinero que ingresó y salió de la empresa durante un periodo determinado (González, 2007). A través del flujo de caja se conoce la situación financiera de la empresa en el futuro. De esta manera es posible conocer la cantidad de dinero que se necesitará en fechas posteriores para pagar las cuentas del periodo, así como la cantidad de dinero que ingresará por concepto de ventas, derechos e intereses.

Balance general. Representa la condición financiera de la empresa en un tiempo determinado. Aquí se identifica cuanto vale la empresa, así como cuanto posee y debe.

PASO 3: REALIZAR UN ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, DE SENSIBILIDAD Y DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS

Análisis del punto de equilibrio. El punto de equilibrio es el número de unidades que se tienen que vender para obtener una utilidad de cero.

Esta es una herramienta para la toma de decisiones con respecto al precio y la modificación de los costos en la empresa.

Análisis de sensibilidad. Este análisis tiene como objetivo conocer que tan “sensible” es la empresa a los cambios en las ventas y los costos; o sea, conocer como se afecta la salud financiera de la empresa cuando las ventas bajan o aumentan los costos (se pueden manipular los datos en una hoja de calculo para ver como se comporta la salud financiera de la empresa).

Análisis de índices financieros. Este análisis se realiza para evaluar la empresa desde el punto de vista financiero empleando una serie de razones financieras.

PASO 4. RESUMEN DEL PLAN FINANCIERO

En este resumen

- a) Se especifica el monto de dinero que se necesita para iniciar el proyecto

- b) Se explica como el plan financiero va a lograr la eficacia y eficiencia operativa del negocio, así como las mejoras que estimularan el crecimiento económico.
- c) Se especifican los costos asociados con la puesta en práctica del proyecto, las tasas de rendimiento, así como aquellos gastos inesperados y
- d) Como se pagara la deuda.

2.10 Normatividad y aspectos jurídicos de la exportación

Hasta aquí ha podido determinar las fortalezas y debilidades de su empresa; ha clasificado su producto para poder obtener la información estadística indispensable y lo ha evaluado con la mayor objetividad posible; ha seleccionado el país meta para tratar de iniciar o expandir sus operaciones de exportación; ha estudiado el país seleccionado e identificado a sus principales competidores, además de determinar las oportunidades y amenazas que entraña dicho mercado; ha podido determinar sus objetivos y a sus metas en el mercado extranjero y se ha percatado de la importancia de los aspectos logísticos en el éxito de su proyecto, y perder de vista la trascendencia de formalizar legalmente sus ventas de exportación para garantizar el pago correspondiente.

Ahora conviene que tenga una idea panorámica del marco legal.

En la presente sección, Morales y Moreno (2007) describen el sistema legal de comercio exterior y operación aduanera, a través de los siguientes elementos:

a) Principales leyes en relación con el tema de Comercio Exterior.

b) Ley aduanera y aspectos operacionales en las aduanas.

c) Programas de fomento a las exportaciones.

a) Principales leyes en relación con el tema de Comercio Exterior.

a.1) Constitución política de los Estados Unidos mexicanos.

En México, existe y vez a normatividad relacionada con las operaciones de comercio exterior que se debe considerar antes de llevar a cabo una exportación o importación de mercancías

A continuación se presentan los principales ordenamientos legales que debe conocer. El principal ordenamiento que rige Comercio Exterior en México es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece diversos artículos que determinan el manejo de la política comercial del mismo. Por ejemplo, el artículo 131 de la constitución política de la Estados Unidos Mexicanos es la base del comercio exterior, la faculta a la Federación para:

- Grabar las mercancías que se importen o exporten o que pasen en tránsito por el territorio nacional.
- Reglamentar en todo tiempo y aún prohibir, por motivos de seguridad o de policía, la circulación en el interior de la República de toda clase de efectos, cualquiera que sea su procedencia.

Asimismo, los siguientes artículos constitucionales intervienen en las operaciones de comercio exterior:

- 31, fracción IV la relacionado con los principios tributarios de proporcionalidad y equidad.
- 73, fracción XXIX, numeral 1, facultad del Congreso para establecer contribuciones en materia de Comercio Exterior.
- 76, fracción I, facultad del Senado para analizar la política exterior desarrollada por el ejecutivo Federal con base en informes anuales que el presidente de la República y el secretario del despacho correspondiente rindan al Congreso; además, aprobar los tratados internacionales y convenciones diplomáticas que celebre el ejecutivo de la unión.
- 89, fracción X, dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, sometiéndolos a la aprobación del Senado y XIII, habilitar toda clase de puertos, establecer aduanas marítimas y fronterizas, y designar su ubicación. Por lo que, todo tratado internacional que celebre el ejecutivo al amparo de las facultades, debe ser aprobado por el Senado de la República.
- 133, establece que la constitución, las leyes del Congreso de la unión que emanen de ella dictó a los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el presidente de la República, con aprobación del Senado, serán la ley suprema de toda la unión. Es decir, este culos señala la supremacía de este ordenamiento sobre los tratados o acuerdos que formalice nuestro gobierno.

a.1.1) Ley de Comercio Exterior

La actual ley de Comercio Exterior fue publicada en el DOF del 27 de julio de 1993, reformada en 22 de diciembre del mismo año, el 13 de marzo de 2003 y el 24 de enero de 2006.

Esta ley y como objetivo:

- Regular y promover el comercio exterior.
- Incrementar la competitividad de la economía nacional.
- Propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país.
- Integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional.
- Contribuir a la elevación del bienestar de la población.

La ley de Comercio Exterior con lo que establece el anexo 1A, denominado acuerdos multilaterales sobre el comercio de mercancías, de la Organización Mundial del Comercio (OMC), principalmente en relación con los siguientes acuerdos:

- Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias
- Acuerdo sobre a los técnicos al comercio.
- Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII del acuerdo General sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994.
- Acuerdo sobre normas de origen.
- Acuerdo sobre subvenciones y medidas compensatorias.
- Acuerdo sobre salvaguardar.

a.1.2) regulaciones y restricciones no arancelarias

Existen dos tipos de regulaciones y restricciones al comercio: las arancelarias y no arancelarias.

Una política de apertura comercial, al amparo de un tratado de libre comercio, las barreras arancelarias tienden a desaparecer paulatinamente; es decir, los aranceles van disminuyendo conforme calendario de desgravación, hasta quedar libres de arancel.

Por ello, la mayoría de los países establecen regulaciones y restricciones no arancelarias al comercio exterior, como medida para regular o restringir a un sector industrial o la calidad y características de las mercancías mismas o bien las fuentes de empleo, la seguridad nacional, la salud humana, animal y vegetal o el equilibrio ecológico, entre otros.

Para estos efectos, el artículo 17 de la ley de Comercio Exterior señala que las medidas de regulación y restricción no arancelarias se y por la Secretaría de economía ya y tan tanto para la importación común para la exportación; estas medidas consisten principalmente en:

- Permisos previos.
- Cupos máximos.
- Mercado de país de origen.
- Certificaciones.
- Cuotas compensatorias.
- Otros instrumentos que se consideran adecuados para los fines de dicha ley.

Las regulaciones y restricciones no arancelarias se pueden dividir en:

- Cuantitativas:
 - o Permisos de portación y exportación.
 - o Cupos.
 - o Mentiras contra prácticas desleales de comercio.

- Cualitativas:
 - o Regulaciones de etiquetado.
 - o Marcado de país de origen.
 - o Normas de calidad.
 - o Regulaciones sanitarias.
 - o Regulaciones ecológicas.

Además, con distinguir entre una regulación y una resección no arancelarias, para ello, el criterio está conforme a lo siguiente:

1. Las regulaciones no arancelarias, son aquellos que pretenden salvaguardar la seguridad, la salud humana, vegetal y animal, así como del medio ambiente.

Ejemplo: los avisos zoonosanitarios y fitosanitarios.

2. Las restricciones no arancelarias, restringen el flujo de mercancías con el objetivo de proteger a un sector o rama industrial de un país. Ejemplo: medidas antidumping.

a.1.3) Pedimento

Es importante señalar, que en una operación de Comercio Exterior, el pedimento de importación o exportación se amparen mercancías sujetas a regulaciones o restricciones no arancelarias, se debe de acompañar de los documentos que comprueban el cumplimiento de las mismas, así como también se debe verificar que dichas regulaciones y restricciones no arancelarias se hubieran expedido de acuerdo con la ley de Comercio Exterior, se publiquen en el DOF y se identifiquen en términos de sus fracciones arancelarias y nomenclatura que le corresponda conforme a la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE).

a.2) Ley aduanera y aspectos operacionales en las aduanas

La actual ley aduanera es el principal fundamento legal que regula la entrada al territorio nacional y la salida del mismo de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de este o de dicha entrada o salida de mercancías. Para estos efectos, los sujetos obligados al cumplimiento de dicha ley son:

- Quienes introducen mercancías al territorio nacional o la extraen del mismo.
- Cualquier persona que tenga intervención en la introducción, extracción, historia, almacenaje, manejo y tenencia de las mercancías.

Actualmente existen 49 aduanas en todo el territorio nacional. Los tipos de aduanas que existen son: marítimas, interiores y fronterizas, para el despacho aduanero de las mercancías en los diferentes tipos de tráfico de mercancías; ya sea, a ello, terrestre, marítimo, fluvial, postal, por tú todos, tuberías o cables.

La aduana es el ente encargado de realizar las funciones sustantivas de facilitación, simplificación y seguridad de la cadena internacional logística de mercancías de comercio exterior de acuerdo con su circunscripción territorial. Ese lugar autorizado, para llevar a cabo el despacho aduanero de las mercancías y entran o que salen del territorio nacional al amparo de un régimen aduanero, a través de los diferentes tráficos. La aduana tiene la facultad de llevar a cabo en la recaudación de las contribuciones de Comercio Exterior, en la fiscalización, verificación física y documental de las mercancías, de verificar el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, así como de la pretensión y aplicación de sanciones por las irregularidades detectadas, llevando a cabo las estadísticas e intercambio de información de Comercio Exterior, utilizado para realizar sus funciones equipo y tecnología de punta no intrusiva.

a.2.1) Reconocimiento previo

Para realizar una operación de importación o exportación, se pretende llevar a cabo determinados procedimientos, previo al despacho aduanero de las mercancías y durante el mismo. Una herramienta que otorga la legislación aduanera para verificar que las mercancías cumplen con los requisitos correspondientes para su importación o exportación, de forma previa a su despacho, es el "reconocimiento previo". El cual se lleva a cabo cuando se ignoran las características de las mercancías que se encuentra en el depósito ante la cubana o cuando se pretende corroborar la veracidad de cantidades, calidad y especificaciones de la mercancía; es decir, es un examen previo de las mercancías.

Cabe señalar que el reconocimiento previo, no es obligatorio, sin embargo se recomienda llevarlo a cabo, como una herramienta que previene el incurrir en alguna infracción aduanera.

a.2.2) Depósito ante la aduana

las mercancías se encuentran en depósito ante la cubana, en los recintos fiscales o fiscalizar los destinados a este objeto, con el propósito de destinarse a un régimen aduanero y pueden ser objeto de actos de conservación, almacenaje, análisis, etiquetado, marcado y colocación de leyendas de información comercial, examen y toma de muestras, siempre que no se altere o modifique su naturaleza o las bases gravables para fines aduaneros.

a.2.3) Elementos previos para llevar a cabo una operación de Comercio Exterior

Los elementos previos que conforman una operación de importación o exportación son los siguientes:

1. Inscripción en el padrón de importadores y en su caso, en el padrón de importadores de sectores específicos o en el padrón de exportadores sectorial.
2. Selección, contratación y encargo conferido de los servicios de un agente aduanal o apoderado, en su caso.
3. Clasificación arancelaria de las mercancías de comercio exterior.

4. Identificación y cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias que se deben cumplir a la importación o exportación.
5. Planeación de la logística administrativa en relación con las aduanas exclusivas horarios de las aduanas y horarios específicos que correspondan a las mercancías, así como el tráfico de las mercancías.
6. Contar con la documentación de Comercio Exterior: factura, certificado de origen, datos que permiten la identificación y análisis de las mercancías, y aérea o conocimiento de embarque, entre otros.
7. Depósito ante la aduana.
8. Realizar el previo de las mercancías.

a.2.4) Procedimientos durante el despacho

Aunado a lo anterior, el procedimiento para realizar el despacho aduanero de las mercancías en una operación de importación o exportación una vez, considera a los elementos antes expuestos, es el siguiente:

1. Se elabora el pedimento de acuerdo con el instructivo de llenado que establece el anexo 22 de las RCGMCE.
2. Se estuvo el pago de las contribuciones y cuotas compensatorias determinadas por el interesado.
3. Se presentan las mercancías con el pedimento ante la autoridad aduanera

4. se activa el mecanismo de selección automatizado que determinará si debe practicarse el reconocimiento aduanero de las mismas. El resultado del mecanismo de selección automatizado puede ser: reconocimiento (rojo) o desaduanamiento y libre (verde).
5. En caso de que el resultado, sea "rojo", la autoridad aduanera (verificador) se efectúa el reconocimiento ante sí el presente las mercancías en el recinto fiscal.

Una vez que se practique el reconocimiento y se elabore el dictamen correspondiente, el encargado de practicar el reconocimiento entrega a quien presenta las mercancías al despacho, el pedimento original, la copia del transportista y anexos, para que se dirige al segundo módulo de selección automatizado, donde se debe activar nuevamente dicho mecanismo.

6. Concluido el reconocimiento, se debe activar nuevamente el mecanismo de selección automatizado, que determinará si las mercancías se sujetarán a un segundo reconocimiento.

a.2.5) Regímenes aduaneros

La ley aduanera contempla seis regímenes aduaneros, según se establece en su artículo 90:

A. Definitivos

- a. De importación (artículo 96 de la ley aduanera)

b. de exportación (artículo 102 de la ley aduanera)

B. Temporales

a. De importación

i. Para retornar al extranjero en el mismo estado (artículo 106 de la ley aduanera)

ii. la elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación (artículo 108 de la ley aduanera)

b. De exportación

i. Para retornar al país en el mismo estado (artículo 115 de la ley aduanera)

ii. para elaboración, transformación o reparación (artículo 117 de la ley aduanera)

C. Depósito fiscal (artículo 119 de la ley aduanera)

D. Tránsito de mercancías

a. Interno (artículo 125 de la ley aduanera)

b. Internacional (artículo 130 de la ley aduanera)

E. Elaboración, transformación o reparación en recinto fiscalizado (artículo 135 de la ley aduanera)

F. recinto fiscalizado estratégico (artículo 135-A de la ley aduanera)

a.3) Programas de fomento a las exportaciones

como parte fundamental de las operaciones de Comercio Exterior, el reglamento interior de la Secretaría de economía publicado en el DOF el 22 de noviembre de 2002, faculta a la dirección General de Comercio Exterior para el MIT y resoluciones sobre instrumento de apoyo a la exportación, tales como:

- Programas de devolución de impuestos de importación.
- Empresas de Comercio Exterior.
- Empresas altamente exportadoras y
- Programas de fomento y operación de la industria maquiladora.

2.11 Equipo gerencial

Esta sección es la segunda en la que se suelen fijar los inversores, después del resumen ejecutivo, quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio.

Los inversores no confían en la capacidad de una sola persona para llevar adelante un proyecto. Esperan ver un mínimo de tres a seis ejecutivos experimentados en el equipo de *management*. Se sugiere se incluya en el informe un organigrama que aclare el esquema de funciones y responsabilidades.

Droznes (s/a) sugiere que para cada una de las posiciones se describa:

- **Título de la posición.** Deberes y responsabilidades de cada posición: tareas, responsabilidades, a quienes supervisan y de quien dependen
- **Experiencia.** Trabajos previos en la industria en puestos similares. En que empresas, que hacían, por cuánto tiempo.
- **Logros.** Éxitos en trabajos previos., proyectos que concretaron, responsabilidad en cambios como implementación de ideas novedosas.
- **Educación.** Breve descripción de la educación universitaria y de posgrado.
- **Directorio.** Breve descripción de los miembros del directorio, el rol que jugarán en el proyecto, sus antecedentes y las contribuciones que cada miembro se espera que haga a la compañía.
- **Consultores.** Breve mención de los consultores externos que trabajarán una lista típica de consultores incluye contadores, abogados, asesores impositivos, banqueros, agente de seguros y expertos en diversas áreas.

El autor mencionado la necesidad de evaluar la capacidad de liderazgo del personal que conformará el proyecto. Para esto sugiere se plantee en las siguientes preguntas:

- ¿Qué cualidades personales y de negocios posee usted que lo hagan necesario para este empleo?
- ¿Qué características, habilidades, rasgos personales o experiencias ha desarrollado que lo llevan a triunfar en este puesto? Esto puede incluir

experiencia industrial, la vida para motivar a otros, con petición marketing o cualidades interpersonales.

2.11.1 Relaciones entre los empleados

Describa los métodos para contratar, entrenar y comunicarse con los empleados dando respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades de su personal ahora y en el futuro?
- ¿Cuáles habilidades se requieren?
- ¿Cómo va a contratar y entrenar?
- ¿Cómo va a evaluar el trabajo?
- ¿Cual salario y cuáles beneficios tendrán los empleados cerca sin un trabazón
- ¿Cómo va a determinar y comunicar aumento en salarios?
- ¿Cuáles serán las normas para los empleados?

Droznes (s/a) enuncia los principales errores que se pueden cometer en la conformación del equipo gerencia:

- Depender de amigos o familiares no calificados en posiciones clave.
- Asume que un éxito anterior en otra posición asegura el éxito en su proyecto.
- Presentar una filosofía de *management* centrada en una sola persona.

- Intentar atraer a los directivos principales sin compartir la propiedad.
- No conseguir reunir un directorio de gran conocimiento.
- Falta de un acuerdo de no competencia entre los miembros claves del equipo de *management*.

El citado autor, para estos inconvenientes plantea las siguientes soluciones:

- no confían sólo en los amigos por el solo hecho de ser amigos.
- No confían en familiares, por el solo hecho de ser parientes.
- Concentrarse en las competencias requeridas para un proyecto exitoso.
- Desenfocar las necesidades propias y enfocar las necesidades del negocio.

2.12 Riesgos críticos

Esta sección tiene como propósito el empresario a la conciencia de todas aquellas circunstancias o amenazas que podrían afectar el éxito de su proyecto. Esto significa que debe de contemplar planes de contingencia para manejar a estos riesgos. Poder enfrentar los riesgos del negocio en forma realista revela que hay una comprensión del contexto del negocio y que se han diseñado planes para enfrentar los desafíos potenciales.

Un análisis de escenarios plantea se consideren los siguientes elementos:

a) La competencia

- ¿Cómo podía sus competidoras responder o neutralizar sus esfuerzos?
- ¿Cómo reaccionaría usted en ese caso?

b) Management

- ¿Qué políticas tiene para asegurar la continuidad de su liderazgo?
- ¿En caso de necesidad, donde y como atraer a los miembros adicionales para su equipo de administración?
- ¿Cuáles son sus planes ante la pérdida del personal importante?
- ¿Ha considerado y negociado acuerdos de no competencia con miembros claves de la administración?

c) Factores clave del éxito

- ¿Están definido los factores clave del éxito de la industria?
- ¿Qué haremos para procurar los factores de éxito que no tenemos?

d) Legales

- ¿Qué patentes, derechos de autor y marcas registradas son importantes para su empresa?
- ¿Cómo planea proteger estas propiedades?
- ¿Que pasos ha dado ya en este sentido?
- ¿Qué licencias deben ser obtenidas y mantenidas?
- ¿Quiénes regulaciones afectan el negocio y es necesario monitorear?

e) Otras áreas de vulnerabilidad

- Obsolescencia tecnológica acelerada.
- Expectativa de productos más altos en un futuro inmediato.
- Tendencias psíquicas en el mercado.
- Cambios estacionales de sus productos o servicios.
- Factores económicos generales.

A continuación se citan los tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

2.12.1 Riesgos básicos que afectan al mercado

- Crecimiento menor al esperado.
- Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
- Costos mayores a los previstos.

Riesgos del negocio en sí:

- Entrada inesperada de un competidor.
- Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.
- En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios.

2.13 Estrategias de salida

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Droznes (s/a) señala que la falta de una sólida y realista estrategia de salida que demuestre como los inversores recuperarán su dinero puede cerrar el camino para lograr fuentes de capital. Las oportunidades para conseguir un inversor sin una definición clara de la forma que podrán salir del negocio.

En caso de que el objetivo del plan de negocios de un préstamo bancario en que encuentra que la estrategia de salida para un banco es un sólido flujo de fondos que permita la devolución del crédito en tiempo y forma.

Droznes (s/a) sugiere se consideren las siguientes acciones:

1. **Suscripción pública de acciones.** Vender las acciones de la compañía a través de una oferta pública de acciones a ser comercializadas en la Bolsa de Valores. Esta alternativa tiene la ventaja de que los inversores pueden recuperar liquidez vendiendo acciones en el mercado de valores. Los tenedores de acciones mayoritarios generalmente mantienen el control. Su desventaja es que la compañía debe tener un enorme potencial de crecimiento para poder salir a la Bolsa. El tamaño mínimo requerido es muy grande. Es un proceso costoso y de resultado incierto. Los tenedores de acciones mayoritarios puede estar limitados en lo referente a sus posibilidades de vender acciones. Está sujeto a ofertas hostiles de inversores financieros.
2. **Adquisición por inversor estratégico.** El negocio es comprado por otra empresa existe y que por razones estratégicas. Su ventaja es que se recibe dinero en efectivo o valores, generalmente aportados por el comprador. Los

contratos gerenciales pueden ser negociados. Su desventaja es que hay riesgos de cambio de gerenciamiento. La identidad corporativa puede desaparecer.

3. **Adquisición por inversor estratégico.** El negocio es comprado por un fondo de inversiones o un inversor financiero. Su ventaja es que se recibe dinero en efectivo o valores, generalmente aportados por el comprador. El equipo gerencial no se modifica. La identidad corporativa se mantiene. Sus desgasta a que la inestabilidad porque los fondos compran para vender en un corto o mediano plazo. Desconocimiento detallado de las características del negocio.
4. **Venta.** El negocio es comprado por otros individuos. Su ventaja es que se recibe efectivo en forma inmediata. Su desventaja consiste en que debe encontrar un comprador dispuesto, que generalmente implica un nuevo equipo de administración.
5. **Fusión.** Unirse a una empresa existente. Su ventaja es que puede recibir valores y algo de efectivo. Los recursos de ambas empresas se potencian. El gerenciamiento actual puede continuar. Su desventaja, se requieran socios o jefes. Menos control. Puede recibir poco dinero en efectivo.
6. **Compra por parte de un socio de la empresa.** Uno o más tenedores de valores le compra a los otros. Su ventaja: el que vende, recibe dinero en efectivo; los otros socios se quedan con el control de la empresa. Su

desventaja: debe haber un vendedor dispuesto; los compradores deben tener suficiente efectivo para comprar la parte de los otros.

7. Franquicia. Vender el concepto de negocio para que otros lo reproduzcan.

Su ventaja: hay ingreso de efectivo. Es posible continuar el actual y gerenciamiento. Hay posibilidades de crecimiento a gran escala. Su

desventaja: el concepto de negocio debe ser apropiado para la franquicia.

Es legalmente complejo

Otras estrategias de contingencia pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.
- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
- Venta o explotación de la tecnología y su patente.
- Venta de la base de clientes.

2.14 Resumen

De acuerdo a González (2007) en resumen es el concentrado de la información sobresaliente de alguna de las fallas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos quedarán éxito el proyecto.

- La información principal de cada área utilizada en el plan de negocio, que permita a la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.

Es muy importante redactarlo con el inversionista en mente, pensando cuales la información que a una persona en particular le gustaría conocer del negocio para decidirse invertir en él.

En resumen ejecutivo debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que llega el inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto. Se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo.

Es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, es cuál será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

Balanko-Dickson (2008) recomienda que no es necesario proporcionar una copia completa de su plan de negocios hasta que obtenga un indicio de interés de un financiero. En algunos casos puede utilizar una propuesta financiera ante de hacer público todo su plan de negocios y la información confidencial que contiene. Señala además, que piense en su resumen ejecutivo como su vendedor silencioso. Debe proporcionar el suficiente detalle para educar a los lectores acerca de su solicitud e indíqueles el índice de materias en donde pueden encontrar más información.

CAPÍTULO III. LA EXPORTACIÓN

De acuerdo a Bancomext (2005), la exportación se define como el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para uso o consumo en el extranjero.

Como se explica en algunos casos, la exportación es simplemente la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones.

La exportación es un proceso que involucra compromiso y dedicación; así como conocimiento técnico e identificación de factores clave de los mercados internacionales por parte de productores e intermediarios, que desean incrementar su participación y por supuesto sus utilidades en nuevos mercados (Sulser y Pedroza, 2004).

3.1 Los primeros pasos para la exportación

Minervini (2002), describe a continuación las interrogantes principales de aquellos que desean incursionar por primera vez en el mercado exterior.

¿Por qué exportar?

Son varias las motivaciones que empujan a miles de empresas a salir al mercado internacional:

- a) Necesidad de operar en un mercado de volumen que garanticen una dimensión industrial de la empresa (alcanzando una economía de escala que le dé competitividad).
- b) Pedidos casuales de importadores.
- c) Dificultades de ventas en el mercado interno.

- d) Mejor aprovechamiento de las instalaciones.
- e) Posibilidad de precios más rentables.
- f) Mejor programación de la producción.
- g) Alargamiento del ciclo de vida de un producto.
- h) Para diversificar riesgos.
- i) Para mejorar la imagen con proveedores, bancos y el tres.
- j) Para equilibrar la entrada de competidores en el mercado interno.
- k) Por una puntual elección de la política de desarrollo de la empresa.

¿Quién puede exportar?

La exportación no está vinculada a las dimensiones de la empresa, a menos que no existan exigencias dependientes de una notable capacidad financiera y a economía de escala. A la pregunta de quién puede exportar, se puede responder al respecto quien ha evaluado su capacidad de internacionalización y encara la exportación como una estrategia para mejorar la competitividad.

¿A dónde exportar?

En la práctica, las empresas empiezan casi siempre de manera casual.

Las empresas usualmente exportan hacia:

1. Mercados más cercanos.
2. Mercados en rápido crecimiento.
3. Mercados más similares culturalmente.
4. El caos donde la competencia es menos agresiva.
5. Mercados grandes

¿Cuándo exportar?

¡No hay peor momento para empezar a exportar que cuando la empresa siente las consecuencias negativas de la crisis del mercado interno! Y muchas veces se empieza así.

La exportación es la actividad de mediano y largo plazo que exige la planeación de los recursos y sobre todo paciencia, estas cosas regularmente no abundan cuando las empresas atraviesan un periodo de crisis, pues lo prioritario es "sobrevivir".

Cuando evalúe su capacidad del diseño, programación, producción, comunicación, empaque, envíos, administración, etcétera., todo conforme a las exigencias del mercado internacional.

¿Cómo exportar?

Es probable que la empresa hay empleado entre errores y éxitos, varios años para llegar al punto donde se encuentra ahora en el mercado interno.

Cuando se llega la decisión de exportar, muchos decenas se considera que se este iniciando una espiral de que no se tiene experiencia, y tal vez piensen aceptar el mercado externo una extensión de la actividad practicada en el mercado interno.

Se olvida que las variables del mercado internacional son a veces incontrolables, como un mar en tempestad, y esto exige un piloto experto y muy bien informado.

La legislación, el curso de los cambios de moneda, la situación económica, competencia y muchas otras variables, son frecuentemente desconocidas.

Numerosas investigaciones han demostrado que los principales punto de debilidad en la empresa con relación al mercado internacional, son:

- Falta de información.
- Desconocimiento del apoyo las exportaciones.
- Desconocimiento en la exportación.
- La dificultad para adaptarse a otras culturas.
- Estructuras inadecuadas.
- Falta de agresividad.

¿Qué exportar?

Un producto, un servicio, se cumpla con las exigencias del importador. Mas qué exportar lo que está haciendo para su mercado interno, la mayor parte de las veces está exportando su capacidad de diseñar, producir, embalar, gerenciar, etcétera.

¿Cuál es el principio de la exportación?

De acuerdo a Reyes (1992), la estrategia de penetración y permanencia son los principios básicos para la exportación. Comenta este autor que no se debe exportar líricamente ya que esto no le dará mercados constantes, sino operaciones oportunistas de negocios individuales.

3.2 Errores más frecuentes en la exportación

A continuación Sulser y Pedroza (2004) presentan los errores más comunes en los que se incurren durante los procesos de exportación:

1. Desconocimiento integral procesos de exportación.
2. Falta de experiencia en mercados externos.
3. Incapacidad productiva de la empresa.
4. Errores en el cálculo de volúmenes producción de la planta productiva.
5. Ausencia de programas de calidad en la empresa.
6. Desconocimiento de los requerimientos internacionales de los productos.
7. Graves errores en el cálculo de precios de exportación.
8. Carencia de una mentalidad exportadora por parte de los empresarios y de sus colaboradores.
9. Planeación inexistente.
10. Desconocimiento de investigaciones de mercado.
11. Definición errónea del mercado meta y de los segmentos de mercado.
12. Incumplimiento de regulaciones y restricciones en la plaza de destino.
13. Desconocimiento de factores macro ambientales en la plaza de destino.
14. Ignorancia de factores culturales y religiosos del mercado meta.
15. Procesos de adaptación del producto inadecuados.

16. Mecanismos de promoción incorrectos.
17. Mal manejo de las especificaciones del empaque y del embalaje.
18. Elección inadecuada de los canales de distribución en la plaza de destino.
19. Carencia de personal capacitado en toda la empresa.
20. Ignorar los procesos de registro de marcas y patentes en los países de destino.
21. Elección incorrecta del instrumento adecuado de pago internacional, etc.
22. Desconocimiento de Incoterms en el cálculo del precio internacional.

3.3 Formas de exportación.

De acuerdo a Reyes (1992) existen tres formas para llevar a cabo la exportación:

- a) Exportación directa.
- b) Maquila.
- c) Exportación indirecta.

a) Exportación directa.

Es aquella estrategia en la que la empresa se hace cargo del proceso exportador, estableciendo ella misma el contacto con el importador.

Este método permite que el exportador pueda controlar el proceso de comercialización, establecer una relación directa con los clientes en el exterior, incrementando sus conocimientos de los mercados internacionales, y genera una ganancia mayor, al no haber intermediarios entre uno y otro.

Podemos distinguir distintas modalidades que asume la exportación directa:

- **Agente o representante de ventas:** es aquella persona que se dedica a la venta de los productos de una empresa en el mercado internacional. Las condiciones de esta representación quedan fijadas en un contrato entre la empresa y el agente de ventas, por el cual se fijan las tareas de cada uno, el pago y las acciones esperadas del representante. Es importante mencionar que éste no asume la propiedad de los productos ni responsabilidad alguna ante el comprador.
- **Distribuidor:** es aquella persona física o jurídica que adquiere el producto de una empresa bajo su nombre, asumiendo el riesgo comercial de la operación, la promoción y la venta del mismo en el mercado extranjero. La ganancia del distribuidor surge de la diferencia entre el precio de compra a la empresa y la venta posterior a los clientes.
- **Venta Directa:** en este caso la empresa cuenta con un departamento o área de comercio exterior que se encarga de llevar adelante las ventas al exterior, siendo ella la que asume todos los riesgos y obligaciones, así como también las ganancias.
- **Subsidiarias comerciales:** es el caso en el que la empresa tiene una sucursal en el exterior, en el o los mercados elegidos. Esta opción es más riesgosa y costosa; implica mayores márgenes de previsión y es generalmente utilizada por empresas que tienen volúmenes de venta significativos y relativamente constantes en los mercados elegidos (PROARGEX, 2009)

Este tipo de exportaciones requiere de un gran conocimiento de mercado, de estructuras comerciales y de niveles precios y de competencia. Para iniciar este proceso es indispensable poner como primer objetivo a su verdadero "nicho de mercado" una vez que hay analizado y evaluado su oferta exportable y sus condiciones reales a fin de que se le simplifique este complejo negocio (Reyes, 1992).

b) Maquila

La maquila es el proceso de manufactura y/o ensamble de partes y componentes de uso común y bajo concepto diseñados por el contratista, a través de esquemas internacionales de producción "compartida" o, representa una estrategia industrial y comercial en la actualidad reviste particular importancia tanto en países desarrollados como en países en desarrollo. La producción "compartida" se sustenta en la factibilidad de subdividir la manufactura de un producto en etapas productivas susceptibles en dos o más locaciones distintas, situación que permite el aprovechamiento e integración de las ventajas comparativas de cada localidad, en términos de reducción de costos de producción e incrementó de la productividad. Dicho proceso se traduce en mayor margen de competitividad para las empresas involucradas (Reyes, 1992).

c) Exportación indirecta

En estos casos intervienen intermediarios que desarrollan todas las actividades vinculadas a la exportación, que puede estar radicado en el país de la empresa

exportadora o en el extranjero. Este método no requiere ningún esfuerzo por parte de la empresa, es menos costoso pero, a su vez, determina que la empresa no adquiera experiencia ni contactos con el exterior. Entre las modalidades más comunes podemos mencionar:

- **Agentes de compra:** aquellos que, radicados en el país del exportador y a cambio de una comisión, se dedican a la compra de productos para empresas importadoras extranjeras. Para la empresa que produce un bien, se asimila a una venta doméstica.
- **Trading:** es una empresa de servicios, especialista en cuestiones de comercio exterior, encargadas de la búsqueda de compradores externos para los productos que una empresa fabrica. Generalmente son usadas por empresas que no tienen la infraestructura para dedicarse a la actividad exportadora por sí mismas (PROARGEX, 2009).

La exportación indirecta es de especial importancia porque reviste la integración comunal de los esfuerzos de las industrias establecidas en un país como México que reconoce que más del 90% de sus industrias es pequeña y que necesita unirse para crear fuerza, y que entiende que la regionalización que el mundo está viviendo hoy no es producto de la casualidad sino de la misma necesidad que tiene nuestro país de aprovechar las ventajas comparativas al máximo (Reyes, 1992).

3.4 Análisis del ambiente del país a exportar

Una empresa que decide a exportar en un mercado extranjero debe de evaluar varias cosas antes de hacerlo. El ambiente y las variables no controlables deben de ser investigados para conocer las fuerzas y debilidades del país seleccionado, ya que puede llegar a afectar la introducción del producto si no se toman en consideración por la empresa exportadora (Elenes, 2004).

El análisis PEST, es un estudio a fondo sobre una serie de factores macro ambientales en los que las personas y las organizaciones se desarrollan a nivel nacional e internacional. El análisis se tensiona en cuatro grandes rubros. Actores políticos, factores económicos, factores culturales y factores tecnológicos; a su vez, cada uno de estos factores se agrupa una serie de elementos que están interrelacionados entre sí (Sulser y Pedroza, 2004).

Las fuerzas externas son llamadas generalmente incontrolables y son las siguientes:

- Competitiva.
- Distributiva.
- Económicas.
- Socio-económica.
- Financiera.
- Legales.
- Física.

- Política.
- Culturales.
- Tecnológica.
- Laborales.

3.5 Restricciones y regulaciones flujo comercio internacional

Prácticamente todos los países del mundo imponen restricciones y regulaciones al flujo del comercio internacional, las cuales pueden ser a la introducción o bien a la extracción de mercancías de sus territorios. Las restricciones y regulaciones al comercio se justifican en términos del bienestar nacional y se establecen para proteger sobre todo a aquellas industrias y fuentes de empleo que se verían perjudicados por la entrada al país de mercancías extranjeras.

Zayas (2003) establece que en las restricciones y regulaciones al comercio internacional, existen regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias.

Regulaciones arancelarias. Las regulaciones y restricciones arancelarias son aquellas de carácter cuantitativo, que se reconocen para establecer impuestos al comercio exterior que se encuentran contemplados, siendo en nuestro país las siguientes:

- Ad-valorem, cuando se expresen en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía.

- Específicos, cuando se expresen en términos monetarios por unidad de medida, y
- Mixtos, cuando se trate de la combinación de los dos anteriores.

Los aranceles a que se refiere el párrafo anterior podrán adoptar las siguientes modalidades:

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

Regulaciones no arancelarias. Las regulaciones y restricciones no arancelarias son aquellas que se encargan de regular o restringir la entrada o salida del territorio aduanero, de las mercancías que pudiesen incidir en aspectos primordiales de un país, tales como la seguridad nacional, el equilibrio ecológico, la salud humana, animal y vegetal, entre otros, así como también la de guardar el equilibrio de su economía nacional.

Las regulaciones no arancelarias tienen como propósito salvaguardar la salud y la seguridad humana, animal y vegetal, el equilibrio ecológico y otras cuestiones relacionadas con el bienestar humano y de lo que nos rodea, es decir, se establecen como medidas de carácter preventivo.

Por otro lado, las restricciones no arancelarias, tienen como propósito obstaculizar o restringir las entradas o salida de mercancías a fin de salvaguardar los sectores industriales del país y la economía nacional pudiendo consistir en medidas de carácter económico o administrativo.

Los reglamentos técnicos y las normas sobre productos pueden variar de un país a otro. La existencia de demasiados reglamentos y normas diferentes plantea dificultades a productores y exportadores, además de que pueden utilizarse como pretexto a efectos proteccionistas por lo que los países por medio de Tratados o Acuerdos Internacionales tratan de unificarlos.

3.6 Términos de negociación internacional (INCOTERMS)

De acuerdo a Lerma (2000) los INCOTERMS, son aquellos términos que definen claramente, cuáles son las obligaciones recíprocas entre compradores y vendedores, dentro de un contrato internacional.

El propósito de INCOTERMS, es proporcionar un juego de reglas estándar internacionales al interpretar los términos de los acuerdos normalmente usados en comercio internacional, tomando en cuenta las características, técnicas y prácticas

actuales en el comercio, así como las diversas unidades de transporte, describiendo los derechos y las obligaciones recíprocas entre los vendedores y compradores internacionales, de manera sencilla y clara, eliminando la posibilidad de cualquier error, malentendido o controversia cuando el comprador y el vendedor, han decidido realizar su operación comercial basado en un término "INCOTERMS".

Las principales condiciones que tomar en cuenta los diferentes "INCOTERMS", se refieren a quien deba asumir la obligación de:

- a) El lugar de entrega de la mercancía.
- b) El pago de los fletes (transporte), tanto locales como internacionales.
- c) El pago de los seguros.
- d) El pago de las operaciones de estiba (carga y descarga).
- e) La tramitación aduanera.
- f) Pago de derechos e impuestos de importación y en su caso, exportación.
- g) Pago de licencias.
- h) Documentación.

3.6.1 Tipos de INCOTERMS

EXW (Ex Works, a las salidas del centro de trabajo)

La responsabilidad del vendedor, consiste en poner las mercancías a disposición del comprador, en las propias instalaciones del vendedor. El comprador se hace

cargo de todos los costos y riesgos de transporte de la mercancía, hasta ese punto al destino deseado.

FCA (Free Carrier, sin pago del transporte principal)

Las obligaciones del vendedor consisten, en entregar la mercancía al transportista designado por el comprador en el punto convenido. Los gastos de transporte y seguro, así como los riesgos, corren por cuenta del comprador una vez que se le ha entregado la mercancía.

FAS (Free Alongside Ship, libre al lado del banco en el puerto de embarque convenido)

Las obligaciones del vendedor, es la de entregar la mercancía al costado del buque así como los riesgos un año de la mercancía, son por cuenta del comprador una vez entrega la mercancía. Este *incoterms* es únicamente aplicable, para el transporte por mar o vías acuáticas. Esto significa que el exportador se hace cargo de todos los costos y riesgos de pérdida o de daño a la mercancía, hasta ese momento.

FOB (Free on Board, libre a bordo)

La obligación del vendedor es entregar la mercancía abordo (centro) del buque en el puerto de embarque, que habrá de transportar la mercancía al país del importador. El vendedor también se responsabiliza de los trámites de aduana de exportación, así como de la carga de las mercancías en el buque. Por su parte, el comprador paga el flete y el seguro, además de correr con el riesgo de pérdida o

daños de las mercancías, cuando la mercancía ellas a bordo del buque. Este sólo puede usarse tanto para transporte aéreo, terrestre y marítimo, también para transporte por canal interior.

CFR (Cost and Freight, costo y flete)

El vendedor escoge el barco y pagar los gastos y el siete necesario, hace llegar la mercancía el puerto de destino convenido. El vendedor despacha la mercancía con los trámites aduaneros para su exportación. 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, a bordo del buque en el puerto de embarque convenido

Este INCOTERM sólo se aplica a transporte marítimo, tanto para el mar como para canal interior.

CIF (Cost, Insurance and Freight, costo seguro y flete)

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

CPT (Freight/Carriage, transporte y seguros pagados hasta un lugar convenido)

Está a cargo del exportador el pago del flete de las mercancías, hasta un lugar convenido. El vendedor lleva a cabo los trámites aduaneros para la exportación.

Los riesgos de pérdida y daño, pasan al comprador en el momento que la mercancía es entregada a la custodia del transportista.

CIP (Freight/Carriage and insurance paid to, transporte y seguros pagados hasta)

El exportador tiene las mismas obligaciones que se indica en el CPT, además de la contratación y pago del seguro para la mercancía, durante el transporte. En este caso, es usual que el exportador adquiera el seguro que le resulta más económico.

DAF-PONK (Delivered at Frontier, entregado en frontera)

El vendedor se compromete a entregar la mercancía despachada en aduana, para la exportación en el lugar y el punto convenidos de la frontera. El vendedor asumen los riesgos que entraña diferencia de la mercancía hasta el momento del entrega al importador.

ES (Delivered Ex Ship, entrega sobre buque)

El exportador escoge el barco, paga el flete y asumen los riesgos del transporte marítimo hasta el destino. Los gastos de descarga, corren por cuenta del comprador. El exportador se hace cargo de todos los costos y los riesgos involucrados en el trayecto de la mercancía hasta el puerto de destino.

DEQ (Delivered Ex Quay, entrega sobre muelle, derechos pagados)

El exportador une la mercancía a disposición del importador sobre muelle en el puerto de destino convenido. El vendedor ha de asumir todo los riesgos y los gastos hasta ese punto, incluyendo también los gastos de descarga.

DDU (Delivered Duty Unpaid, entrega de dichos no pagados)

El exportador entrega la mercancía, cuando la une a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación. El vendedor asumen todo los riesgos y los gastos hasta dicho lugar, excluido los derechos en huesos exigibles a la importación.

En el caso de que se presenten retrasos imputables al comprador, así como casos y riesgos adicionales, a partir de la entrega en el lugar convenido, estos irán a cargo del comprador.

DDP (Delivered Duty Paid, entrega de derechos pagados)

El exportador tiene las mismas obligaciones que bajo DDU, pero además, paga los derechos de la importación de la mercancía.

El vendedor corre con todos los riesgos y los costos, incluso los impuestos por los aranceles, y los demás gastos relacionados con la entrega de la mercancía. Este INCOTERM, presenta el nivel de responsabilidad máximo para el vendedor, situación opuesta al EXW, donde su responsabilidad es la mínima.

3.7 Documentos y trámites de exportación

Los documentos que a continuación se presentan fueron citados por Elenes (2004) recopiladas de Bancomext, 2000.

3.7.1 Factura comercial.

Es necesario que todo en que se ampare con una factura comercial. Se presenta en original y seis copias, con firma autógrafa, en español o inglés y debes de tener información de la aduana de salida del país dio origen y puerto de entrada del país destino, nombre y dirección del vendedor o del embarcador, descripción detallada de la mercancía, cantidades, peso y medida del embarque, precio de cada mercancía enviada, tipo de divisa utilizada, condiciones de venta (INCOTERM).

3.7.2 Lista de empaque

Permite identificar las mercancías y saber qué contiene cada bulto o caja. Garantiza al exportador que durante el tránsito de sus mercancías se dispondrá de un documento claro que identifique en embarque completo, para poder hacer las reclamaciones correspondientes a la compañía de seguros en caso de algún percance.

3.7.3 Certificado sanitario

Sirven para probar la ausencia de plagas y enfermedades y que los productos cuenten con la calidad requerida.

3.7.4 Seguros

El seguro incluye una serie de coberturas para resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran los bienes muebles durante su transporte por cualquier medio. Se cubre los riesgos por:

- Pérdida total o parcial.

- Daños materiales sufridos por incendio, explosión, un pimiento, colisión, con duras y descarrilamiento.
- Robo por bulto.
- Manchas.
- Roturas.
- Oxidación.

3.7.5 Documentos de transporte

La transportación es un factor significativo del costo de una operación de comercio internacional, permite al consumidor tener el producto oportunamente en el instante y a buen precio. Son necesarias seis copias y originar en el que se indica que la mercancía se ha embarcado a un destino determinado y se hace constar la condición que se encuentra.

3.7.6 Certificados de origen

Es el documento en donde se manifiesta que un producto es originario del país y por lo tanto, puede gozar del trato preferencial arancelario.

3.7.7 Certificado de calidad

Para reducir los riesgos inherentes a las operaciones de comercio exterior puede acudir a empresas que inspeccionan carrera para supervisar que se realiza en embarque correctamente en cuanto a la temperatura y estado en que se debe de transportar la mercancía, de esta manera se certifican dichas condiciones para que el producto conserve su calidad.

3.8 Formas de pago internacional

Cada día el comercio internacional se incrementa entre las diversas regiones y, por consiguiente, se firman contratos entre vendedores y compradores, en los cuales se tiene que negociar la forma de pago. Por ello tanto al comprador como al vendedor deben decidir cuál es el mecanismo adecuado y en qué momento el seguro y oportuno pagar o comprar las modalidades de pago. Recientes formas de pago son citadas por Benford (2004), recopiladas de Bancomext, 2000)

3.8.1 Giros

"El giro bancario internacional se puede definir como un título de crédito nominal y no negociable, que expide un banco del país del importador, a solicitud de éste. Dicho que lo muestra en adverso el nombre de algún banco del país del exportador, en el cual se puede solicitar el pago del documento. Esta forma de pago tiene una gran aceptación en el comercio internacional, ya que pueden emitir los giros casi en cualquier divisa, además de que no es necesario tener una cuenta bancaria".

3.8.2 Ordenes de pago (transferencias de fondos)

"Para utilizarla es necesario que el beneficiario, por lo general el exportador, posea una cuenta bancaria de que los fondos se abonen precisamente en ella. Es pertinente destacar que no existen órdenes de pago condicionales, es decir, el banco no puede exigir al beneficiario que pruebe, por ejemplo, que las mercancías se han embarcado a fin de efectuar el abono. Por tal razón esta forma de pago es recomendable sólo en los casos en que haya mucha confianza entre las partes"

3.8.3 Cobranzas bancarias internacionales

"Los exportadores pueden emplear el servicio de cobranzas internacionales, el cual ofrecen los bancos para gestionar aquellos a su nombre"

3.8.4 Cartas de crédito

"Por su gran utilización en la práctica moderna del comercio internacional, la carta de crédito se ha convertido en un pilar fundamental de aquél; en otras palabras, en una verdadera institución"

"Es cierto que las cartas de crédito constituyen el instrumento de pago más confiables en las operaciones comerciales internacionales; sin embargo también son muy completas desde el punto de vista operativo, ya que se implanten en los muy técnicos que sólo los especialistas entienden con precisión"

3.8.5 Cheques

"En el caso de utilizar cheque para mayor seguridad, el exportador recurre a un banco de su localidad y por lo general deposita cheque, salvo "buen cobro". El banco abandonará la cantidad equivalente en moneda nacional sólo cuando cobre se documento en el banco del extranjero, con lo al de tres a cuatro semanas"

En resumen, se concluye que el proceso de exportación es un mecanismo clave para la introducción exitosa de un producto en el extranjero. Este proceso consiste, primero, en contar con un producto y su clasificación arancelaria, en la selección y análisis de un mercado meta, en contactar los clientes e identificación de los canales de distribución, seleccionar los medios de transporte y al agente aduanal, establecer las formas de pago, cumplir con los requerimientos

arancelarios y no arancelarios y el envío de la mercancía. Esto, necesariamente, también contempla la documentación legal necesaria para exportar, compuestos por documentos que comprueben la constitucional legal y permisos, generalmente.

CONCLUSIONES

Cualquier iniciativa que demande un gasto o movilización de recursos requiere de un plan. Elaborar un plan de negocios detallado permitirá potencializar las oportunidades y minimizar los riesgos o incertidumbre que están en el medio.

El plan de negocios es una poderosa herramienta para el desarrollo de negocios. Es un ejercicio mental que tiene como propósito ampliar las garantías de éxito en cualquier idea que se emprenda.

Un plan de negocios se utiliza para comunicar hacia los interesados o involucrados la potencial idea de negocio, o bien, el negocio ya establecido, la factibilidad de la idea o de las mejoras en el rendimiento producto de la aplicación de estrategias competitivas. Básicamente, influye en la toma de decisiones de los inversionistas, bancos o fuentes de financiamiento y permite predecir potenciales resultados de hacer funcional la idea.

Un plan de negocios también es aplicable para una empresa ya formada que esta en posibilidades de reestructurar sus procedimientos o estrategias de mercado, posterior al análisis del plan.

Un plan de negocios no es una meta o un conjunto de éstas; un plan de negocios es la forma detallada para alcanzar la fórmula exacta que una persona necesita desarrollar para conseguir sus metas, es decir, son las estrategias o maniobras para que una empresa alcance su rentabilidad.

En este sentido, el plan de negocios aumenta la probabilidad de que se alcance la rentabilidad deseada y señala el camino y los métodos para llegar a su fin deseado.

El plan de negocios puede ser empleado para darle seguimiento al plan previamente establecido, de esta manera funciona como un mecanismo de control, para asegurar que se están tomando las medidas apropiadas de acuerdo a los resultados obtenidos en el presente.

Planear forma parte de la práctica diaria de los buenos administradores y proyecta sus posibilidades de éxito en las actividades que éste emprenda en el futuro.

Respecto a los uso de la memoria, se puede considerar que sus principales ventajas están en que esta presenta una compilación práctica para aquellos que desean iniciar un negocio y cumple con las funciones de un manual al ser instructivo en su uso.

Respecto a sus desventajas y limitaciones, esta memoria fue diseñada para el pequeño empresario exportador, que aunque puede ser empleada para otra actividad productiva diferente a la exportación, no se obtendría el máximo aprovechamiento a este recurso. Otro elemento clave, es que quien quiera ponerla a prueba requiere de conocimientos mínimos en administración, recursos económicos propios o una fuente que lo respalde y, sobre todo, de actitud.

Finalmente, se agrega que el plan de negocios se convierte en una excelente alternativa para los emprendedores o empresarios de esta entidad. Sin duda muchos pequeños negocios en el Estado han comprobado la efectividad de sus

ideas a través de este instrumento, independientemente de la dimensión del negocio.

Una aplicación correcta de esta herramienta no solo es de beneficio para quien la pone en práctica, sino que trae beneficios indirectos como es la contratación de personal e incentiva a otros sectores relacionados con el negocio, por lo que es ampliamente recomendada su aplicación.

BIBLIOGRAFIA

Entrepreneur. *Guía del empresario para elaborar planes efectivos de negocios*. s/a. Entrepreneur. Grupo Entrepreneur.

Balanko-Dickson, G. *cómo preparar plan de negocios exitoso*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V., México, 2008.

Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. Bancomext. *Plan de Negocios para la Exportación*. 11ª edición. 2001.

Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. Bancomext. *Guía básica del exportador*. 11ª edición. 2005.

González Salazar., Diana M. *de negocios para emprendedores al éxito*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. de C.V., México, 2007.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *Administración. Una perspectiva global*. 11ª edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 1998.

Lerma Kirchner, Alejandro. *Comercio internacional. Metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial*. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A de C.V., México, 2000.

Longenecker, Justin; Moore, Carlos y Petty, William. *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. 11ª edición. International Thompson Editores, S.A. de C.V., México, 2001.

Martínez Villegas, Fabián. *Planeación estratégica creativa*. Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A de C.V., México, 2006.

Minervini, Nicola. *Manual del exportador. La ingeniería de la exportación*. 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. México, D.F., 2002.

Morales Troncoso, Carlos y Moreno Castellano, Jorge Alberto. *Manual de exportación. Elabore usted mismo su plan de negocios*. Primera edición. Tax Editores Unidos, S.A. de C.V. México, 2007.

Münch, Galindo, Lourdes. *Fundamentos de administración*. Séptima edición. Ed. Trillas, S.A. de C.V., México.

Porter, Michael E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V. México, 2000.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. *La mentalidad exportadora. Bancomext. Del verbo aprender*, S.A. de C.V. México, D.F., 1992.

Steiner, George A. *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. Editorial continental, S.A. de C.V. México, 2003.

Sulser Valdéz, Rosario Alejandra y Pedroza Escandón, José Enrique. *Exportación efectiva. Reglas básicas para el éxito del pequeño y mediano exportador*. Ediciones fiscales ISEF. México, D.F., 2004.

Velázquez M., Gustavo. *La misión*. Revista Adminístrate Hoy. Abril 2000, año VI, número 72. Editorial Gasca, México, 2000a.

Velázquez M., Gustavo. *La planeación*. Revista Administrate Hoy. Septiembre 2000, año VII, número 77. Editorial Gasca, México, 2000b.

Consultas de internet

Elenes Benford, C. *Plan de negocios de importación del ron Zacapa Centenario para incursionar con éxito en el mercado mexicano*. 2004. Tesis Licenciatura.

Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. 2004.

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/elenes_b_c/capitulo_2.html

30 de diciembre de 2009.

Bonocore García, Ricardo R. s/a. *Cómo hacer un plan de negocios*.

<http://www.enplenitud.com/areas.asp?areaid=25>

11 de febrero de 2010.

Maldonado Pérez, Verónica G. *Diseño de estrategias para utilizar un plan de exportación para micro y pequeñas empresas del sector textil*. 2005. Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional.

http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/.../347_2005_ESCA-ST_MAESTRIA_maldonado_perez_veronicaguadalupe.pdf

Proyecto de Promoción a las Exportaciones de Agroalimentos Argentinos (PROARGEX). *Métodos de exportación*. 2009.

http://www.proargex.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=26

30 de diciembre de 2009.

Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, UPDCE.

Guía para elaborar un plan de negocios. Instituto Politécnico Nacional. 2006.

<http://www.updce.ipn.mx/ae/guiasem/plandenegocios.pdf>

16 de abril de 2010

Zayas Ortega, Eduardo. *Comercio exterior*. Foros. Presidencia de la república.

2003.

<http://foros.fox.presidencia.gob.mx/read.php?3,51924>

30 de diciembre de 2009.