

2.1 EXPORTACIÓN

“La exportación es el medio mas común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de ventas.” (Daniels y Radebaugh, p.714)

“Exportar es simplemente vender es decir en el mercado magnífico, insaciable del mundo entero. Vender bienes y servicios elaborados en el país y que se consume en otro diferente” (Bancomext, p.23)

2.2 FORMAS DE EXPORTAR

Plan de Negocios de Exportación, Bancomext, 2000

2.2.1 Exportación directa

La exportación directa se determina cuando la empresa toma la iniciativa de buscar una oportunidad de exportación, la cual puede deberse a varias causas entre las que destacan son: Contracción del mercado interno, el empresario se da cuenta de la importancia de ciertos mercados, el empresario considera importantes riesgos comerciales a través de la exportación.

2.2.2 Exportación indirecta

La exportación indirecta es utilizada por aquellas empresas que no tienen mucha experiencia o bien están en el inicio de realizar transacciones en los mercados internacionales. Es decir que es el uso por un exportador de otro exportador como intermedio. De esta forma, hay una oportunidad de introducirse en los mercados internacionales, por medio de algún distribuidor o intermediario también conocido como brokers lo que en sí constituye una ventaja competitiva, al emplear facilidades de la informática y las telecomunicaciones en la detección de negocios.

2.2.3 Regímenes aduaneros de Exportación

“Las exportaciones se definen como la salida, con destino a otro país o a una zona franca industrial, de mercancías que hayan tenido circulación libre o restringida. Para las exportaciones de productos mexicanos, se consideran los siguientes regímenes aduaneros: la exportación definitiva, la exportación temporal para el perfeccionamiento pasivo, la exportación temporal para reimportación en el mismo estado y el reembarque.” (<http://www.bancomext.com>)

INFORMACIÓN ÚTIL SOBRE ADUANAS

El comercio exterior se rige por el principio de libertad comercial y sólo para algunas mercancías se aplica una vigilancia estadística previa. Para determinar el régimen comercial aplicable a cada producto es preciso conocer su partida arancelaria y su país de destino. Clasificar arancelariamente una mercancía es asignarle uno de los códigos de la nomenclatura utilizada aplicando unas reglas precisas. El Arancel de Aduanas está integrado por la nomenclatura

arancelaria (compuesta por capítulos, partidas y subpartidas) y la tarifa arancelaria (el gravamen asignado a cada una de las partidas y subpartidas).

Basándose en la Nomenclatura Combinada y en el arancel, la Comisión de la Comunidad Europea ha establecido un Arancel Integrado de las Comunidades Europeas (TARIC) que incluye, además de la codificación de la nomenclatura combinada, subdivisiones complementarias denominadas subpartidas TARIC, necesarias para la designación de aquellas mercancías que sean objeto de medidas específicas. La identificación de las partidas y subpartidas se efectúa por medio de un código numérico de 11 cifras y una letra. La codificación TARIC es la utilizada para complementar el formulario DUA.

2.2.4 Reembarque

“Es la autorización que da la Aduana para embarcar mercancías importadas antes de la presentación de la declaración o antes de la expiración del término legal del abandono, pero siempre que el declarante preste una fianza por el doble de los derechos de aduana correspondientes para garantizar la presentación de la prueba de la llegada de la mercancía a país extranjero, la cual deberá acreditarse dentro de los cinco meses siguientes a la autorización de reembarque. Sólo se autoriza el reembarque cuando se reúnen los requisitos exigidos para el régimen aduanero a que iba destinada la mercancía y se establezca que la misma corresponde a la declarada en los documentos de importación correspondientes. La fianza antes mencionada, deberá constituirse por un plazo de ocho meses.” (Plan de Negocios de Exportación, Bancomext, 2000)

2.3 RAZONES PARA EXPORTAR

Las empresas deben tener en claro las razones para buscar internacionalizarse, entre ellas podemos destacar: diversificar productos y mercados, ganar competitividad, vender mayores volúmenes, aprovechar las ventajas de los acuerdos preferenciales.

A continuación se presentan algunas opciones que pueden ayudar a la empresa a identificar cuáles son los factores que motivan su decisión.

- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenida en el mercado.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- Disminuir el riesgo de pertenecer a un solo mercado.
- Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y lograr economías de escala.
- Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

(Fuente: <http://www.geocities.com> - Ipiales - Zona Económica especial de exportación)

CAPACIDAD EXPORTABLE

La capacidad exportable de la empresa puede ayudar a definir estrategias de penetración del mercado.

Se deben identificar los productos a exportar teniendo en cuenta que gocen, por lo menos una, de las siguientes ventajas:

- Volúmenes disponibles para el mercado externo.
- Abastecimiento del producto o materias primas (ventajas en precio, volumen, calidad o disponibilidad).
- Características de calidad del producto superiores a las de la competencia, y consistencia de la calidad en el tiempo.
- Se debe identificar la posición arancelaria o código arancelario de los productos escogidos, ya que toda la información de comercio exterior se basa en esta codificación.

(Fuente: <http://www.geocities.com>)

2.4 ARANCELES

2.4.1 Derecho aduanero / arancel

Según las guías empresariales de la Secretaría de Economía, el derecho aduanero es el gravamen que ha de pagar un importador para introducir una mercancía en su territorio. Tiene una doble

finalidad: recaudatoria y protectora. Las aduanas se encargan de aplicar los aranceles en las operaciones de comercio exterior.

Un producto es objeto de dumping, cuando su precio de exportación hacia un país es inferior al valor normal de un producto similar. El valor normal que se toma en consideración, es el precio comercial en el país de origen (precio interior).

Barreras a la entrada

Las mismas guías empresariales mencionan que las principales barreras para el acceso a mercados internacionales comprenden temas del tipo arancelario y no arancelario. Al respecto, destacan, entre otros: los aranceles, cuotas de importación, permisos de importación, normas técnicas, exceso de reglamentaciones, depósitos monetarios para importar, sistemas cambiarios múltiples, subsidios locales del gobierno, embargos, favorecer compras locales, monedas no convertibles, elevados costos financieros de importación, falta de transparencia en la mecánica de importación, legislación sanitaria y fitosanitaria, regulaciones ambientales, sistemas de defensa al consumidor, requisitos de empaque y etiquetado, regulaciones de toxicidad, leyes e impuestos antidumping (impuestos compensatorios) y establecimiento de precios oficiales.

Barreeras Arancelarias

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino, con el objetivo de proteger a los bienes y servicios similares que se produzcan en el citado país. Los aranceles pueden ser ad valorem, específico y mixto.

El ad valorem se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. Este valor puede ser libre a bordo (LAB o FOB) y, en otros países, comprender el costo del bien, los seguros y los fletes (CSF o CIF). El arancel específico se expresa en términos monetarios por unidad de medida. También existen países que aplican tanto la modalidad ad valorem como la del arancel específico.

Los países otorgan diversos tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas. Así mismo, existen medidas antidumping y compensatorias que aplica un país cuando otro otorga un subsidio como beneficio económico que concede a sus productores, con el propósito de ayudarles a lograr una mayor competitividad de sus bienes en el exterior.

El dumping consiste en la venta de un producto en un mercado extranjero a un precio discriminatorio inferior al de su valor comercial normal en el mercado del país exportador o en terceros países. Al respecto, los gobiernos pueden aplicar cuotas compensatorias y antidumping a los productos que importan desde otro país, para limitar o eliminar el daño que se puede producir en la industria local.

Las mercancías se deben identificar al pasar por las aduanas y, por tal motivo, existen las clasificaciones arancelarias, que establecen la homogenización de criterios, facilitan el estudio del comercio exterior (como la identificación de oportunidades comerciales) y permiten efectuar estadísticas y controles.

Con el propósito de promover el comercio internacional, México ha establecido diversos tratados y acuerdos que facilitan la colocación de nuestros productos en determinados mercados, en especial los relativos al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); a

Bolivia, Chile, Costa Rica, Colombia y Venezuela; y la Unión Europea. Beneficiarse de las prerrogativas de estos tratados y acuerdos exige la presencia de un certificado de origen, mediante el cual se manifiesta que un producto es originario del país o la región y que, por tanto, puede gozar de un trato preferencial arancelario.

2.4.2 Regulación de etiquetado

Estas regulaciones incorporan los requerimientos que deben cumplir los fabricantes, los exportadores y los distribuidores de un producto, sobre todo cuando su destino es el consumidor final. La etiqueta sirve para que el consumidor conozca no sólo la marca del producto, sino también otros aspectos, como el contenido y los ingredientes con que han sido elaborados.

Antes de realizar algún gasto en el etiquetado, el exportador debe conocer las regulaciones específicas que el mercado de destino establece al producto que se desea comercializar. Para ello, puede consultar a su propio cliente en el extranjero, recurrir a un consultor especializado en esas regulaciones, o bien solicitar la opinión y aprobación de su etiqueta directamente a las entidades normativas que establecen estas regulaciones en el país importador.

2.4.3 Regulaciones sanitarias y fitosanitarias

Estas regulaciones forman parte de las medidas para proteger la vida, la salud humana, animal y vegetal frente a ciertos riesgos que no existen en el territorio del país importador. Los riesgos se pretende atacar son los relativos a la introducción, propagación de plagas y enfermedades llevadas por animales, además de evitar la presencia en alimentos y forrajes de

aditivos, contaminantes, toxinas y organismos causantes de enfermedades. Estas regulaciones comprenden a los productos agropecuarios, frescos y procesados.

Los aspectos básicos que cubren estas regulaciones, en términos generales, son: proceso de producción, uso de pesticidas y fertilizantes, pruebas de laboratorio, inspecciones, certificaciones sanitarias, regímenes de cuarentena y determinación de zonas libres de plagas y enfermedades.

2.4.4 Normas técnicas

Aluden a las características y propiedades técnicas que debe tener una mercancía en un mercado específico. El cumplimiento de estas normas permite garantizar a los consumidores que los productos adquiridos cuentan con la calidad, seguridad y las especificaciones de fabricación adecuadas. Al respecto, es imprescindible conocer si las normas existentes son de carácter obligatorio o simplemente voluntarias.

Para cada mercancía o grupo de productos puede haber una o varias normas. En estas se expresan directrices sobre medidas, tamaño, dimensiones, contenido químico, compresión, resistencia, inflamabilidad, resistencia a la humedad, durabilidad, condiciones de seguridad, preceptos de terminología, símbolos, embalaje, y demás aplicables a un bien o proceso de producción

La certificación de los productos que se exportan, luego de conocer en detalle las normas aplicables, se realiza generalmente en los laboratorios designados para el efecto o en las instituciones creadoras de dichas normas.

2.4.5 Regulaciones ambientales

Comprende las regulaciones relativas a la protección del ambiente, mejor conocidas como ecológicas. En el caso de la Unión Europea destacan las relativas a la comercialización de frutas y vegetales frescos.

2.4.6 Normas de calidad

Se aplican en los países importadores para garantizar que las mercancías de importación cumplan con estándares de calidad similares a los establecidos para mercancías producidas internamente.

Existen normas de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países. Entre las más importantes destacan la serie denominada como ISO 9000, que certifica el proceso y procedimientos establecidos para la lograr la calidad de los productos de una empresa. En el campo de la problemática ambiental se trabaja con la serie ISO 14000.

2.4.7 Trámites y requisitos generales en la aduana extranjera

Cuando los productos mexicanos llegan a un país extranjero, el consignatario debe presentar documentos para el despacho de las mercancías al director de la aduana de este mercado.

Los principales trámites que hay que realizar en las aduanas de importación son:

- Presentación de documentos
- Declaración de despacho
- Inspección del cargamento
- Firma del manifiesto de despacho (Entry manifest)
- Pago de impuestos de importación

2.4.8 Depósito aduanero

Son unos recintos, bajo el control de la Aduana, en el que las mercancías no abonan derechos de importación. Se usan sobre todo cuando un importador no sabe cuál será el destino final de la importación. Se permiten las mismas operaciones que en las Zonas Francas. En España, el tiempo máximo que una mercancía puede estar en un Depósito Aduanero es de cinco años.

2.4.9 Valor en aduana

El valor en aduana de una mercancía determina la base para la aplicación de los aranceles (Ad Valorem). Consisten en aplicar un tanto por ciento sobre el valor de las mercancías a su importación.

Suspensiones arancelarias

Es una medida de política comercial que permite la exención del pago de aranceles de inputs importados cuando no existe producción comunitaria.

Sistema Generalizado de Preferencias arancelarias (SGP)

Es una concesión unilateral no recíproca que los países desarrollados otorgan a las naciones menos avanzadas por medio de una tarifa arancelaria preferencial para sus productos. En el presente existen 12 esquemas, de los cuales México es beneficiario de diez. Los esquemas vigentes establecen una lista de países beneficiarios y otra de productos que, en principio, gozan de un margen preferencial o la entrada con franquicia de los mismos. Para hacerse acreedor a dicha preferencia es necesario presentar un certificado de origen.

Los mercados a los que pueden ingresar los productos mexicanos en forma preferencial son: Australia, Bulgaria, Checoslovaquia, Hungría, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Suiza.

2.6 CLASIFICACIÓN

La clasificación de mercancías, con fines aduaneros, es la base que permite individualizar exactamente el tipo de derecho aplicable a cada mercancía en función del grupo en que se sitúa.

2.7 SISTEMA ARMONIZADO DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍAS

Es un sistema de codificación para identificar todas las mercancías y satisfacer las necesidades del comercio internacional. Está vigente en más de 120 países. Cada mercancía está asociada a un código de 15 dígitos. Cada sección del código tiene una finalidad descriptiva específica.

En materia aduanera, toda mercancía que se exporte y que se importe en el país de destino debe identificarse con el propósito de definir su situación arancelaria.

Es de suma importancia que el exportador, conozca su fracción arancelaria, ya que con ella se conoce el impuesto a pagar en el país importador, y dado el origen del producto mexicano se podrán solicitar las preferencias arancelarias que México ha logrado con los tratados y acuerdos comerciales que ha firmado. Además, la correcta clasificación arancelaria le evitará demoras en el despacho y en algunos casos pagar un menor arancel o estar exento del mismo.

La clasificación de las mercancías en casi todo el mundo se rigen en la nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, conocida con las siglas (SA).

Para ciertas regiones o países, pueden existir clasificaciones arancelarias específicas regionales, como es el caso de las preferencias en algunos países Latinoamericanos, en donde existen las nomenclaturas NALADI y NALADISA.

2.8 INTERNATIONAL COMMERCE TERMS

2.8.1 Incoterms

Los INCOTERMS son un lenguaje internacional para términos comerciales, facilitan las operaciones de comercio internacional y delimitan las obligaciones, esto hace que el riesgo disminuya.

Parte del éxito de una compra o venta internacional depende del conocimiento de los Incoterms. El conocimiento de los Incoterms contribuye a elegir la logística apropiada.

(www.economia.gob.mx)

2.8.2 Importancia de los Incoterms en las transacciones internacionales

La globalización de los mercados internacionales ha impulsado de manera dinámica la venta de mercancías en más países y en mayores cantidades, es así como a medida que aumenta el volumen y la complejidad de las ventas, también crecen las posibilidades de malentendidos y litigios costosos cuando no se especifican de forma clara y precisa las obligaciones y riesgos de las partes.

Por ello, el adecuado uso y aplicación de los Incoterms, en las transacciones internacionales pretende en gran medida: facilitar la gestión de toda operación en comercio internacional, delimitar claramente las obligaciones de las partes disminuir el riesgo por complicaciones legales, y establecer reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales más utilizados.

La idea de lograr un lenguaje internacional para los términos comerciales, nació en 1919. Se han modificado en la medida que el comercio y el transporte han evolucionado. En el curso de su historia la Cámara de Comercio Internacional ha efectuado siete ajustes, el último de ellos en el año 2000.

En estos ya se contemplan las transacciones comerciales a través de la comunicación electrónica.

Los Incoterms regulan cuatro grandes problemas que soporta toda transacción comercial:

- La entrega de la mercancía
- Transferencia de riesgos
- Distribución de gastos
- Trámites documentales

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

Tabla #1: Tabla de Incoterms

SIGLAS	Embalaje y	Carga	Transporte	Formalidades		Seguro		Coste	Formalidades		Recepción	Modalidad	
	verificación		Interior	Aduaneras	Costes	Transporte	Mercancía.		Aduaneras	Transporte			o Descarga
				Export.	Principal	Seguro	Transporte.		Import.				
EXW													P
FCA													P
FAS													M
FOB													M
CFR													M
CIF													M
CPT													P
CIP													P
DAF													P
DES													M
DEQ													M
DDU													P
DDP													P

(Tabla de Incoterms 2000 “Red Iberoamericana de Logística y Comercio”.)

2.9 FORMAS DE PAGO INTERNACIONAL

El flujo de dinero entre fronteras nacionales es complejo e implica el uso de documentos especiales. Por lo general el comercio exterior se financia con crédito. No es común que a las compañías exportadoras se les pague de inmediato, debido a problemas de cobranza y de tipo cambiario. En orden descendente en términos de seguridad para la compañía exportadora, los métodos básicos de pago de exportación son:

2.9.1 Carta de crédito

Esta obliga al banco del cual es cliente el comprador en el país importador a pagar el giro que se le presente, siempre y cuando este vaya acompañado por los documentos prescritos. En una carta de crédito documentada se estipula que el banco pagará con base en los documentos, no en las condiciones de la venta. Sin embargo, el exportador debe asegurarse de la validez del crédito bancario.

Existen dos tipos de carta de crédito:

- La carta de crédito revocable: es la que está sujeta a modificaciones por cualquiera de las partes comprometidas.
- La carta de crédito irrevocable: esta no se puede cancelar o modificar en algún sentido sin el conocimiento de todas las partes que intervienen en la transacción.
- Una carta de crédito confirmada es un documento que supone una obligación adicional de pago para el banco que presta sus servicios al exportador.

2.9.2 Pago en efectivo por adelantado

Por lo general, se utiliza un cheque cuando un individuo o compañía paga una cuenta en el ámbito nacional antes de recibir la mercancía.

2.9.3 Giro o letra de cambio

Es un instrumento por medio del cual una parte (el girador) se dirige a otra parte (el girado) para hacer un pago. El documento se considera como giro bancario si la agencia exportadora exige que se le pague de inmediato, el documento se considera a la vista.

2.9.4 Cuenta abierta

Es cuando se le envía por correo al importador los documentos del embarque necesarios antes de que éste realice cualquier pago o asuma una obligación específica.

2.9.5 Venta a consignación o contra comercio

El contra comercio se refiere a cualquier acuerdo de intercambio de bienes y servicios, de forma bilateral o multilateral. Es una práctica por la cual un proveedor se compromete contractualmente como condición de venta a corresponder y emprender ciertas iniciativas comerciales especificadas en compensación y beneficio del comprador.

2.10 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

“Un plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente para asegurarse que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada; si el plan se prepara para un negocio que se inicia, ayuda al empresario a evitar errores costosos. Además de ser útil como instrumento de planeación es frecuente que el plan del negocio sea necesario para obtener financiamiento. Los bancos, los capitalistas de riesgo y los inversionistas suelen de mandar un plan del negocio con el fin de apoyar en el para tomar sus decisiones de inversión. Un plan de negocios bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.” (Lambing y Kuehl, 1998)

“Un plan de negocios es un resumen escrito de lo que quieres lograr al estar en un negocio y como cumplir con estos objetivos. Debe de contener las metas y objetivos, explicando como usar los recursos, como por ejemplo infraestructura, equipo y personal. Un plan de negocios es parte de la planeación estratégica.” (Stone)

2.11 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN BANCOMEXT 2000

2.11.1 Resumen ejecutivo

Objetivo: capturar el interés del lector, de tal manera que quiera saber más acerca del proyecto. Esta sección debería cubrir los siguientes tópicos:

- Perfil de la empresa.
- Naturaleza del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas.
- Identificar los mercados extranjeros meta que se han seleccionado.
- Tamaño y tendencias de crecimiento de estos mercados.
- Composición y antecedentes del cuerpo directivo.
- Requerimientos de financiamiento y proyecciones clave.
- Propuesta de uso de los fondos.
- Estrategia de salida propuesta para los inversionistas, incluyendo la R.O.I proyectada.

Es fundamental que esta sección demuestre las ideas que llevaron al desarrollo del concepto del negocio. Ya que el resumen ejecutivo tiene que ser breve, debemos tener cuidado de no incluir información trivial o superflua.

2.11.2 Descripción del negocio

➤ Misión del negocio:

Describir la razón o propósito de existencia de la compañía; puede ser utilizada como base para establecer metas específicas y desarrollar tácticas y estrategias competitivas.

➤ Antecedentes del negocio:

Si la empresa ya existe, se debe presentar una descripción histórica de los hechos que llevaron a la formación de la compañía. Si no existe, se tienen que describir los eventos que lo llevaron a desarrollar la idea del negocio.

➤ Organización legal del negocio:

Descripción de la forma de organización legal actual o propuesta de la empresa, describiendo los beneficios y riesgos inherentes a esta propuesta.

➤ Estrategia propuesta de entrada al mercado internacional y calendario de eventos.

Sirve para entrar al mercado meta seleccionado y establecer una posición internacional. Es necesario para mostrar que el cuerpo directivo de la empresa tiene un claro conocimiento de los requerimientos para establecer una operación internacional.

➤ Descripción del producto a ser ofrecido en el mercado internacional.

Descripción detallada del producto para ser ofrecido en el mercado internacional. Tiene que convencer que los productos de la compañía contienen ventajas competitivas que justifiquen su ingreso al extranjero.

➤ Desarrollo e investigación de productos.

Demostrar la creación de una ventaja competitiva sostenible en el mercado internacional, y que existen planes de contingencia contra el aumento de la competencia internacional.

2.11.3 Análisis del mercado

Esta parte del plan de negocios es muy importante ya que en él radica la detección de oportunidades, la identificación de los mercados internacionales, el diseño o adaptación de los productos para su exportación, así como la generación del pronóstico de la demanda y por lo tanto de las ventas, que son en concreto, los ingresos esperados de toda empresa.

Los aspectos a considerar en el análisis de mercado son:

- Descripción de las tendencias de la industria en el mercado meta: búsqueda de información para precisar las características cuantitativas y cualitativas de la demanda del mercado meta.
- Descripción del mercado meta
- Competencia: Evaluación de las capacidades de los competidores existentes o esperados y análisis de sus fuerzas y debilidades.

- Barreras a eliminar para lograr penetrar el mercado: Regulaciones arancelarias y no arancelarias.

2.11.4 Cuerpo directivo

Presentar al cuerpo directivo para demostrar que puede dirigir efectivamente el producto hacia el mercado meta seleccionado en el extranjero. También sirve para convencer que vale la pena unirse a esta empresa para desarrollar las oportunidades del mercado internacional.

Las tres áreas a cubrir en esta sección son:

- Currículum y responsabilidades de cada uno de los miembros del cuerpo directivo.
- Estructura organizacional del área internacional
- Participación accionaría

2.11.5 Operaciones

Proporcionar un panorama de la estrategia que se seguirá la empresa para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado extranjero.

Se deberán tratar los siguientes temas:

- Consideraciones internacionales: Se tendrá que definir el transporte, la documentación de exportación, los contactos en el extranjero, y las actividades de desarrollo en el país objetivo.

- Estrategia de comercialización: Detectar la mercadotecnia adecuada al nivel del producto, precio, promoción y distribución.

- Análisis SWOT o FODA:
 - Análisis interno (fortalezas y debilidades)
 - Análisis externo (oportunidades y amenazas)

- Plan de producción: Señalar como será el flujo de la producción, según sea el volumen de fabricación estimado dentro de un tiempo determinado, según los requerimientos del mercado.

- Personal: Reconocer los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa. Es necesario indicar como se coordina el personal y como se ejerce el control y la dirección.

- Medir los costos de inventarios a través del costo de producción del artículo y el costo de almacenaje.

2.11.6 Riesgos críticos

Identificar los problemas potenciales que se pudieran tener en el mercado internacional.

En esta sección se deberán cubrir las siguientes áreas:

- Riesgos internos: Analizar los factores que puedan tener un impacto negativo en el negocio.

- Riesgos externos: Regulaciones o desregulaciones gubernamentales, retrasos en la documentación de exportación.

2.11.7 Proyecciones financieras

Consisten en organizar la información en cifras que permitan ver la viabilidad y el rendimiento financiero y económico de la exportación. Es decir, ver si es un buen negocio, cuánto capital se necesita para llevarla a cabo, antes de que empiece a cubrir los costos y a dar utilidades, y el período para recuperar la inversión y como se financiará el proyecto.

Esta sección debe incluir lo siguiente:

- Datos financieros históricos
- Desglose mensual de los estados financieros del primer año de operación
- Proyección anual de los primeros 5 años de operación
- Análisis de punto de equilibrio

- Razones financieras
- Estructura de capital

NORMATIVIDAD Y ASPECTOS JURIDICOS

Es vital que se conozcan las normas, regulaciones, leyes, trámites, certificaciones, aranceles, permisos, contratos, acuerdos comerciales, seguros y fianzas, que están involucrados con la exportación.

Cumplir con las obligaciones que se contraen, como son: tener RFC, realizar declaraciones trimestrales o anuales, respecto a los ingresos y egresos que registre, el pago de impuestos que le correspondan, llevar el registro de los estados financieros y cumplir con las regulaciones laborales, además de cumplir con las disposiciones de salubridad que garanticen la higiene en lugares y manejo de productos.

Obtener el derecho a certificaciones de calidad ISO-9000, que consisten en aprobar procesos administrativos y operativos que se realizan con los estándares internacionalmente reconocidos.

2.12 MODELO DE PLAN DE EXPORTACIÓN DE CARLOS MORALES TRONCOSO (2000)

El plan de exportación del autor Carlos Morales Troncoso, propone como metodología para el desarrollo del Plan de Negocios, los siguientes puntos:

2.12.1 La empresa y el personal clave

Contiene información detallada de la empresa tal como se encuentra actualmente, con especial énfasis en la descripción de sus antecedentes, sus capacidades y su participación en los mercados que atiende en la actualidad, así como de las experiencias y habilidades de los responsables de poner en práctica el proyecto de exportación y de definir las fortalezas y debilidades de la organización.

2.12.2 El producto que se desea exportar

Se describe con detalle el producto o servicio que se exportará, en cuanto a aspectos arancelarios, industriales, técnicos, funcionales y mercadológicos (valor y utilidad para el cliente), destacando las ventajas competitivas singulares que pueden ser mantenidas estructuralmente frente a la competencia.

2.12.3 Selección del mercado meta

Se definen los criterios de selección y se elige el mercado meta u objetivo. Se describe y se mide el mercado actual, el potencial y el crecimiento esperados. Se detectan a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se identifican y se evalúan las oportunidades y las amenazas a la luz de la competencia, el entorno y, en general, las condiciones prevalecientes en el mercado. Se fijan objetivos y metas de mercadotecnia.

2.12.4 Aspectos operacionales

Se define la estrategia para alcanzar los objetivos y las metas de mercadotecnia (las "4P"). Se describe la forma operacional que se a elegido para poner en práctica el plan, que debe ser congruente con la misión y los objetivos y posibilitar el alcance de las metas. Además debe ser factible de implementarse desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero. Se formula el programa de actividades a corto plazo.

2.12.5 Aspectos financieros

Con diferentes escenarios previsibles, se analiza la viabilidad y la bondad financiera del negocio ante su incursión a los mercados internacionales.

2.12.6 Resumen de alto nivel

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y el concepto central del proyecto de exportación propuesto; de las premisas fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado y de los resultados financieros previstos. Muy frecuentemente, ésta es la única parte del proyecto que los terceros, es decir, aquellos ajenos a la empresa, leen integralmente.

Pero como ya se comentó, en algunos casos el propósito de elaborar un plan es atraer inversionistas o socios o solicitar financiamientos; por ello, se debe ser cuidadoso en su redacción para que su lectura ofrezca un claro entendimiento del proyecto de exportación, de sus alcances y sus supuestos.

En esta tabla, se analizarán las equivalencias de las dos metodologías:

Tabla # 2

Equivalencias de Metodologías de Planes de exportación

	Metodología Carlos Morales T.	Metodología Bancomext
1	La empresa y el personal clave, descripción del negocio.	Cuerpo directivo
2	El producto que se desea exportar	
3	Selección del Mercado	Análisis del Mercado
4	Aspectos Operacionales	Operaciones
5	Aspectos financieros	Proyecciones Financieras
6	Resumen de Alto Nivel	Resumen ejecutivo
7		Riesgos críticos
8		Apéndice

Fuente: elaboración personal basada en los planes propuestos por Bancomext (Plan de Negocios de Exportación. 1999 México) y por Carlos Morales Troncoso (Plan de exportación. 2000 México, -Pearson Educación).

2.13 MODELO SUGERIDO PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

Como se puede observar en la tabla 2 existen grandes similitudes entre los dos planes de negocios, sin embargo después de analizar los planteamientos propuestos por cada uno de ellos, se llegó a la siguiente conclusión: para la realización del Plan de Negocios de Exportación, se tomará como base el propuesto por Bancomext ya que se ajusta mas a las necesidades de la empresa Uriarte. El Plan de Negocios de Bancomext se enfoca más a México y sus relaciones internacionales, profundizando adecuadamente en los aspectos claves de las decisiones que debe tomar el exportador.