

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

5.1 RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, el crecimiento de una empresa se basa en el comercio internacional. Sin embargo, la inserción de una empresa en los mercados internacionales y el reto como empresario, van más allá de hacer ventas en el exterior por medio de contactos con importadores o realizar los trámites de exportación. La internacionalización es una operación estratégica que involucra todas las áreas funcionales de la empresa, requiere dedicación, entusiasmo y prepararse para llegar a ser un exportador exitoso.

La empresa URIARTE tiene las capacidades para expandir y exportar sus artesanías en el exterior. El mercado meta escogido fue España. Para comenzar la incursión de la Talavera se ha seleccionado la ciudad de Madrid, ya que es una de las principales puertas de entrada al consumidor español, capital y centro turístico de gran importancia.

España ofrece al empresario mexicano características que hacen ser un buen candidato a ser punto de partida y centro de operaciones hacia el resto de Europa, como es la economía creciente con la tasa de crecimiento más alta de Europa. España es un país con más de 41 millones de habitantes, su fuerza laboral asciende a los 14 millones. El 49% de la población total se encuentra ubicada en nueve ciudades principales. La densidad de población es de 80 habitantes por km². El nivel de vida del pueblo español ha crecido considerablemente durante los últimos años. El ingreso per. cápita es cercano a los US\$ 30,000 dólares.

Se estima un mercado potencial de 6.3 millones de dólares, considerando dos nichos: Las empresas y los distribuidores mayoristas.

España cuenta con un creciente poder de compra, más de 50 millones de turistas anuales, excelentes relaciones oficiales entre los dos países, existe un fácil trato y entendimiento, finalmente afinidad cultural con México como por ejemplo: el idioma y las costumbres que facilitan el negocio.

Es importante remarcar que los artículos de México tienen gran aceptación en el mercado Español, dado que México es uno de los principales proveedores de estos artículos, Sin embargo es importante estar actualizando diseños y sobre todo ofrecer buen servicio, precios y calidad. Debido a que los artículos en Talavera cuentan con la característica principal de ser elaborados con gran actividad manual sus costos de producción en México son muy bajos, por lo que éste se puede comercializar a un precio razonable.

Actualmente México se encuentra incluido en el Sistema General de Preferencias (es una concesión unilateral no recíproca que los países desarrollados otorgan a las naciones menos avanzadas por medio de una preferencia arancelaria a sus productos), por lo que se puede obtener reducciones arancelarias en el amparo de este esquema. Cabe mencionar que la Talavera URIARTE, además de que el TLCUEM otorga una gran ventaja al introducirlo a España teniendo un contingente arancelario de 0%.

La Talavera que se comercializará a España esta lista para su distribución y venta, por lo que el producto no requiere ninguna modificación ni cambio alguno, ya que con la investigación

preliminar dio como resultado gran aceptación en el mercado seleccionado, lo que indica que el producto tendrá el éxito pronosticado para seguir comercializándolo en otros países.

Algunos otros motivos que motivan la exportación de este producto mexicano a España son:

- El momento que esta viviendo México con la puesta en marcha del TLCUEM.
- La flexibilidad de la oferta.
- La tendencia hacia los productos mexicanos innovadores para un mercado que esta modificando sus hábitos de consumo.
- Las facilidades que los centros de distribución ofrecen para la colocación de los productos en cualquier punto de Europa.
- La tendencia en la moda que existe hacia el “estilo mexicano”.

Debido a la rivalidad alta del mercado en el sector regalo y/o decoración, se contemplaron condiciones de pago de 50% al cerrar la operación y 50% tres meses después. El pago se puede realizar con carta de crédito.

Por parte del suministro de las artesanías, para reducir el riesgo de la informalidad que caracteriza al artesano mexicano, la empresa plantea envíos trimestrales, lo cual le permite ante algún imprevisto contar con un lapso de tiempo razonable que le permita cumplir con sus compromisos.

La operación será llevada a cabo directamente por el director / dueño de la empresa y un asistente, pero este último es la clave del éxito del negocio de exportación, por lo que se deberá contratar a una persona dinámica con facilidad para relacionarse, sentido común y experiencia en exportaciones. Esto último se podría suplir con una persona con una sólida preparación académica pero con las demás características presentes. Se contratarán dos empresas para efectuar la operación “mecánica”, una para el embalaje, empaquetado y etiquetado y otra para que efectúe los trámites de exportación, pagos de impuestos, transportación al puerto destino y entrega al cliente en España.

Por ser un producto frágil, el embalaje es de suma importancia, por lo que la empresa a contratar, deberá contar con la forma de hacerlo con una espuma plástica o “celdas de aire”.

La empresa deberá buscar ampliar sus mercados meta en función de la experiencia que adquiera y de los recursos que le permitan consolidar su presencia en los mercados internacionales de acuerdo con su capacidad financiera.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

5.2.1 Misión del negocio

La misión de URIARTE es expandir la cultura mexicana en el mundo a través de artesanías de alta calidad, elaborada por artesanos nacionales, comprometidos con sus raíces.

Uriarte vende su artesanía en el extranjero a través de distribuidores. Sin embargo no tiene filiales fuera de México.

5.2.3 Historia del negocio

En 1872, el Señor. Dimas Uriarte compró un viejo taller de cerámica ubicado en la calle de 13 Mesón de Sosa. Este tipo de cerámica fundado en 1824, era en el área donde todos los fabricantes de cerámica tenían sus talleres, durante el período del virreinato, justo al lado de la calle Espindola, lugar en donde se encuentra la más famosa cerámica del siglo XVIII. Cuando el señor Uriarte compró este negocio, la gran cantidad de importaciones provenientes de Europa causó una disminución muy grande en la producción de Talavera. De los 46 talleres de Talavera en Puebla en el siglo XVIII, solo siete sobrevivieron.

Cuando el señor Uriarte murió en 1916, legó el negocio en aquella época llamada “La Guadalupana” a su hijo Isauro. Bajo la dirección de Isauro Uriarte, mejoró la calidad de la Talavera e incrementó la producción.

Al comenzar el Siglo XX, se despertó el interés de artistas, escritores y pintores en el arte y la cultura del período de Virreinato. Este hecho, ayudó a incrementar la demanda de Talavera en Puebla. Isauro Uriarte preguntó Enrique Luis Ventosa, un artista famoso en esa época, para trabajar para él. El pintor trabajó allí durante cuatro años.

Al diseño español, se agregó arte Medieval, Islámico, Neoprehispanico y motivos del “Art Nouveau”. Otro artista magnífico que sobresalió en el taller de Uriarte era la Señora Paz

González, graduada de la Academia de bellas artes en Puebla. Ella enriqueció los diseños con muchas adiciones nuevas.

En 1928, Isauro mejoró el taller, él embelleció sus paredes de patio, la escalera y la fachada de la casa con mosaicos.

En el Museo del Arte de McNay de San Antonio Texas, la empresa Uriarte Talavera tiene una muestra muy importante de sus mosaicos, en escaleras, paredes y fuentes. Uriarte suministró también algunos mosaicos para restaurar Monumentos Históricos principalmente de las ciudades de México y Puebla, pero también de otras ciudades de la República mexicana.

En 1990, el taller de alfarería de Uriarte fue adquirido por un grupo de empresarios mexicanos que desearon proteger y mantener en México la herencia artística en este campo de artes. El taller, hoy en día es conocido como URIARTE TALAVERA, y ha conocido mucho éxito. Ha mantenido el estilo y los diseños clásicos de Talavera, y cuenta con artistas como José Luis Cuevas para crear los diseños nuevos.

“Cada artículo es un trabajo extraordinario del arte”.

5.2.4 Forma de organización

La empresa se encuentra registrada como “Uriarte Talavera”, Sociedad Anónima de Capital Variable.

El negocio está constituido como una sociedad Anónima, donde las acciones están divididas entre los varios socios. La responsabilidad de los accionistas se limita sólo a su inversión en la compra de las acciones, la sociedad se constituye como una persona jurídica distinta e independiente de sus accionistas, se puede transferir la propiedad de las acciones con facilidad y la incapacidad o muerte de los accionistas no limita la existencia o la vida de la empresa además de los deseos de crecimiento a futuro.

El domicilio de la empresa se ubica en la ciudad de Puebla:
Puebla Fábrica, 4 poniente # 911, en Puebla, pero también tienen una filial en la ciudad de México DF, en Polanco.

5.2.5 Estrategia propuesta para ingresar el mercado y calendario de eventos.

Como estrategia de entrada al mercado meta, se analizaron diferentes canales de distribución seleccionando distribuidores mayoristas, quienes a su vez colocarán los artículos en grandes almacenes detallistas; como lo son El Corte Inglés, Tiendas de regalos, Tiendas de

decoración de interiores e inclusive sería adecuado distribuir el producto a pequeños mayoristas.

Una de las ventajas competitivas que tendrá la empresa URIARTE es que los distribuidores escogidos tendrán una especialización en la venta de productos de origen mexicano para exportación, teniendo de esta manera conocimientos específicos sobre el producto, el proceso productivo del mismo, etc.

La estrategia a seguir se puede plantear desde varios ángulos:

1. A nivel suministro, es parte fundamental del éxito el establecer parámetros de calidad y uniformidad entre éstos. Manejar un número de proveedores en función de las ventas planeadas.
2. Establecer el mayor número de contactos, puntos de venta, manteniéndolos separados por segmentos (oficinas y personas).
3. Precios competitivos dado a que España es también un país productor de Talavera.
4. Promoción del tipo de producto mexicano.
5. Sello en los productos como un símbolo de identificación. (La empresa URIARTE escribe a mano su sello en cada una de las pieza que fabrica)
6. Contratos sólidos con una adecuada asignación de riesgos.

A continuación se presentan las actividades que deberán llevarse a cabo antes y después de iniciar sus operaciones en el extranjero.

- Establecer requerimientos de calidad del producto de exportación.
- Contactar compradores potenciales.
- Determinar el tipo de embalaje, etiquetado y empaquetado.

- Determinar la forma de efectuar los trámites de salida, transporte y llegada de mercancía al puerto de destino.
- Establecer condiciones de transacción.

Algunos de ellos serán explicados con mayor detalle en la parte de operaciones.

Tabla #12: Calendario de actividades para la exportación de Talavera

<u>Meses</u>	1	2	3	4	5	6	7
Contactar distribuidores en el extranjero.							
Preparar documentación para exportar							
Establecimiento de canales de distribución.							
Promoción de la Talavera							
Embarque, transporte y seguros							

Fuente: Elaboración propia

Los tiempos de producción se encuentran en función del tamaño del pedido, sin embargo el tiempo de transporte una vez que sale la mercancía de la fábrica depende del medio de transporte utilizado y del destino de la mercancía, tratándose del envío de Talavera a España, la travesía entre México y Europa por medio marítimo es de aproximadamente 20 días.

5.2.6 Descripción del producto: Talavera

- **Productos de la Talavera y sus características básicas**

Los productos más característicos de Talavera que se exportarán son: Baldosas, tejas, esmaltes, aisladores, loseta de cerámica, jarrones, vasijas, alhajeros, ceniceros, jarros, tazas, platos, cuadros decorativos, macetas, collares, artículos para cocina como saleros, vajillas, lámparas. Todos estos productos se encuentran en diferentes formas, tamaños y colores, excluyendo los azulejos ya que en esta área el mercado español es muy competitivo.

- **Las características de un buen producto de Talavera son:**

- ✓ Resistencia
- ✓ Pulido sin rebaba
- ✓ Colorido
- ✓ Textura homogénea
- ✓ Horneado homogéneo (libre de quemaduras o grietas)
- ✓ Acabado

- **Características de las materias primas**

- ✓ **Material básico de la cerámica.** El material básico es el sílice (SiO_2). El caolín y otras arcillas que con tienen sílice y óxidos de aluminio magnesio, principalmente. En la actualidad, además de los silicatos se emplean muchos otros materiales, como grafito, óxidos

de circonio, berilio y torio, carburosboruros, siliciuros, nitruros, y muchas combinaciones de estas, además de zafiro, rubí, y granate, según las propiedades que se busquen en el producto.

- ✓ **Materia prima principal.** Barro ó arcilla: La arcilla es un insumo básico en común para la elaboración de estos tres productos, la cual, consiste en una tierra blanda, plástica que se endurece al fuego; en particular, es en silicato de aluminio hidratado que por lo general se halla mezclado con impurezas como el sílice óxidos de hierro u de manganeso, carbonato de cal y feldespató. En su estado puro se llama barro, caolín o arcilla de china.

- **Ventajas competitivas**

Las ventajas competitivas de la Talavera URIARTE se caracterizan a través de la producción artesanal de cada pieza: “Cada pieza una obra de arte”.

URIARTE cuenta con una amplia habilidad y experiencia con el barro, lo cuál representa una ventaja competitiva ya que le resulta fácil la realización de esta hermosa artesanía. La Talavera URIARTE es la conjunción de varias influencias: la morisca-andaluza, la española –de Talavera de la reina-, italiana, la china y la mexicana. El resultado de esta mezcla es una verdadera obra de arte, elaborada hace más de 400 años. Los alfareros poblanos han respetado hasta la actualidad, las mismas técnicas y pasos, sufriendo cambios solo en la forma y decorado. De esta forma mantendrá sus ventajas competitivas en el futuro.

Por fin, la Talavera Uriarte se considera como un producto de lujo debido a la alta calidad y a los precios elevados.

5.2.7 Desarrollo e investigación del producto

Dado que es un producto artesanal que se fabrica manualmente desde hace varios siglos, los fabricantes ya tienen todo el conocimiento técnico para su producción. En cuestión de diseño, existe un tipo específico, sin embargo el cliente puede pedir una personificación del dibujo diseñado en los artículos (para bodas, escudos familiares...).

A lo largo de los años se han desarrollado innovaciones en la diversificación de los productos ofrecidos al cliente, debido a las necesidades y gustos cambiantes del consumidor.

El producto comercializado en las tiendas está listo para la compra. Sin embargo, cabe mencionar que el producto no está inmediatamente listo cuando el cliente hace un pedido especial ya que requiere un tiempo de fabricación bastante largo debido a su fabricación y el diseño manual de las piezas el cual toma aproximadamente de 3 semanas a un mes. Uriarte Talavera constantemente se encuentra desarrollando nuevos modelos además de los tradicionalmente demandados. Es importante mencionar que por ser una artesanía este producto no requiere de modificaciones en su diseño para ser aceptado en el mercado español.

5.3 ANALISIS DEL MERCADO

5.3.1 Descripción del país

España es un país desarrollado, miembro de la Unión Europea y uno de los 12 países que adoptaron el euro como moneda común.

- **Geografía y clima**

El Reino de España tiene una superficie de 505.990 Km. cuadrados en el suroeste europeo y es el segundo país más extenso de la UE. El territorio español cubre la mayor parte de la Península Ibérica, compartiéndola con Portugal, e incluye las Islas Baleares, en el mar Mediterráneo, las Islas Canarias en el océano Atlántico y las ciudades norteafricanas de Ceuta y Melilla.

Un clima excelente, abundantes medios deportivos y de ocio y una rica vida social y cultural logran una elevada calidad de vida. Todo esto ha sido ampliamente reconocido en los medios de comunicación; un estudio reciente del periódico “The Economist” indica que la calidad de vida española se sitúa en el tercer lugar del mundo, en términos sociales, políticos, culturales y económicos.

- **Demografía**

La población española en España en 2002 era aproximadamente de 41 millones de personas: 21% por debajo de 19 años de edad; 62% entre 19 y 65 años y 17% por encima de 65 años. La densidad de población es de 81 habitantes por kilómetro cuadrado. Las ciudades españolas más pobladas son Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla.



El español es el idioma oficial, aunque en algunas Comunidades Autónomas es co-oficial con las lenguas locales. La escolaridad es obligatoria entre los 6 y los 16 años de edad y la mayoría de alumnos estudian inglés como su primera lengua extranjera en la escuela.

- **Consideraciones políticas y legales**

España es una monarquía parlamentaria. La constitución española de 1978 garantiza los derechos civiles fundamentales y las libertades públicas. La Constitución otorga el poder legislativo al Parlamento, el poder ejecutivo lo ostenta el Gobierno de la Nación y el poder judicial es titular de la judicatura independiente.

De acuerdo con la Constitución, España esta organizada en 17 Comunidades Autónomas y 2 Ciudades Autónomas (Ceuta y Melilla). Cada Comunidad Autónoma, formada por una o varias provincias, cuenta con su propio Gobierno, Cámara Legislativa y Corte Superior de Justicia.

El presidente de Gobierno, D. José M^a Aznar, del Partido Popular (PP) fue el ganador de las últimas elecciones generales de Marzo de 2000. El principal partido de la oposición es el Partido Socialista Obrero Español (PSOE).

- **España y la Unión Europea**

España se convirtió en miembro de pleno derecho de la Unión Europea en 1986. La llegada del Mercado Único Europeo en 1993 dio lugar a un área de libre comercio de bienes y servicios, libertad de movimiento de personas y capitales, que supuso para España una mayor integración con los otros Estados Miembros del Tratado.

España ha destacado, como líder en la aplicación de medidas liberalizadoras, ha promovido el Tratado de Schengen de libre movimiento de personas y facilitado las medidas y condiciones para el transporte de mercancías.

El papel español en la Presidencia 2002 de la Unión Europea fue un hito en la historia de la misma: se aprobó en Madrid el calendario final para la Integración Monetaria de los Estados miembros y la denominación "Euro" para la moneda única europea.

- **España y México**

El primero de julio pasado entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea. Este tratado es parte de uno de los instrumentos de política exterior más ambiciosos que México ha celebrado: el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la UE conocido como: Acuerdo Global. En sus tres vertientes, diálogo político; cooperación; y liberalización comercial, el Acuerdo contiene los elementos para dar un nuevo ímpetu a la relación bilateral

En materia comercial, el Acuerdo Global sentó las bases para la creación del tratado de libre comercio entre México y la UE. Se trata del acuerdo comercial más ambicioso que la Unión ha suscrito hasta la fecha. El tratado prevé la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más tardar el primero de enero de 2007; promueve las complementariedades en el sector agrícola; y otorga un marco jurídico para la liberalización del comercio de servicios, la promoción de los flujos de inversión directa, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las compras de gobierno y la solución de controversias.

- **Economía**

1. Visión Global

El Producto Interior Bruto fue de 583 billones de US dólares en 2001, lo que sitúa a España como la octava economía de la OCDE en términos de PIB. La estructura de la economía española es la típica de un país desarrollado, siendo el sector servicios el de mayor peso en el PIB, seguido de la industria. Estos dos sectores representan casi el 90% del PIB español. El peso relativo de la agricultura disminuyó notablemente, debido al crecimiento económico del país, representando hoy día el 4% del PIB.

España es un país dinámico, con tasas de crecimiento tradicionalmente muy elevadas, por encima del promedio de otros países industrializados. El crecimiento fue del 2,7% en 2001, claramente por encima de la UE, cuya media fue 1,6% en 2001, y como demuestra el crecimiento del 1,8% en 2002, superior al registrado por el conjunto de la UE.

La inflación ha descendido firmemente desde finales de los ochenta. En 1993, se logra por primera vez contener la inflación por debajo del 5% y, en los años siguientes, se ha reducido por debajo del 3% hasta el actual 4%. Es particularmente destacable la notable reducción de los tipos de interés a largo plazo, de 10% en 1993 al actual 5%.

2. El Mercado interior

España tiene un mercado interno de 41 millones de personas, con una renta per cápita estimada de 15.000 de USD, además de la demanda que proviene de los 75,7 millones de visitantes internacionales que se recibieron en 2001 en nuestro país.

3. Comercio exterior

✓ Desglose Sectorial

España ha experimentado cambios notables en sus intercambios comerciales. Desde su incorporación a la Unión Europea. Las exportaciones crecieron más deprisa que el comercio internacional, incrementando la participación española en el intercambio mundial.

Al mismo tiempo, el sector industrial español, profundamente reestructurado durante la última década, se ha orientado de forma natural hacia el mercado europeo: tanto exportaciones como importaciones son en su mayoría con países miembros de la UE.

Casi un 40% de nuestras exportaciones son productos industriales de alto valor añadido, lo que demuestra la fortaleza de nuestra economía y el uso extendido de tecnologías avanzadas.

✓ **Desglose geográfico**

Los intercambios comerciales de España se producen fundamentalmente con países miembros de la UE, representando el 72% del total exportado y el 64% de las importaciones; los países de Iberoamérica supusieron el 6% de las exportaciones y el 5% de las importaciones, mientras que EEUU alcanzó el 5% de las exportaciones y el 5% de las importaciones. Japón significó el 1% de exportaciones y 3% de importaciones en 2001.

4. Tipo de cambio y convertibilidad de la moneda

No existen restricciones en cuanto a la convertibilidad de la moneda. El tipo de cambio es determinando sobre la base de las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado intercambiario. La unidad básica de la moneda española es el Euro. El valor del Euro es determinando por las fuerzas del mercado sujeto a la práctica común de los países mas industrializados. El tipo de cambio por 1 Euro es de \$11,47 pesos al 23 de abril de 2003.

5. Consideraciones culturales y sociales

Debido a que es un producto que surge precisamente en España, y es también fabricado en ese país, no tiene ningún riesgo de no ser aceptado. Además, las excelentes relaciones entre México y España a lo largo de la Historia favorecen la penetración de la Talavera mexicana al mercado español.

5.3.2 Descripción de la industria en el mercado meta

5.3.2.1. Justificación del mercado meta

Algunos de los motivos para la selección del país radican en el idioma hablado en ambos países, el español, lo que facilita las negociaciones internacionales, además de ciertas semejanzas culturales ante la gran influencia que existe en México de los españoles derivada de la conquista.

Otro factor que facilita en gran medida las operaciones es la existencia del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea lo cuál permite un acceso preferencial a los productos mexicanos en esta región del mundo. Liberando los productos mexicanos de aranceles de importación, lo cual permite poder ofrecer un precio competitivo sobre la Talavera fabricada en el mismo país o en otros países del mundo.

Sin embargo siendo que España es un país de gran tamaño se ha elegido la ciudad de Madrid, como mercado objetivo, entre otras razones por ser una de las principales puertas de entrada al consumidor español, es la capital del país y un gran centro turístico.

5.3.2.2 Mercado meta

1. Selección del mercado meta

Tabla #13: Análisis de ventajas y desventajas de la exportación de México a España

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • País del primer mundo. • Puente entre México y Europa. • Estabilidad económica. • Mismo lenguaje. • Buenas relaciones. • Historia común. La cultura mexicana tiene una gran herencia de la española. • Tratado de Libre Comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Población concentrada en pocas ciudades.

Para la selección del mercado meta, se realizó un análisis SWOT (strengths, weaknesses, oportunities, Threats).

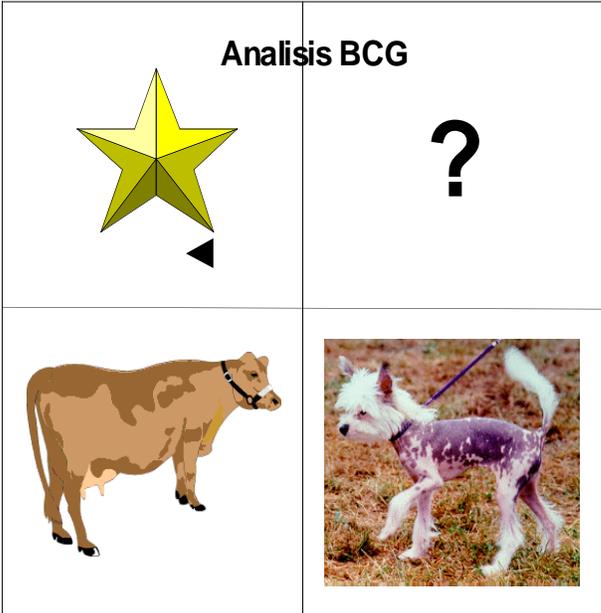
Tabla #14: Análisis SWOT

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a la Unión Europea. • Crecimiento económico en los últimos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia indirecta • Productos similares y por lo tanto

<p>años consistente y prometedor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la calidad de vida de sus habitantes. • Gran movilidad de turismo. • Población concentrada en pocas ciudades. • Atracción y aprecio por la cerámica decorada, procedente de México. • Afinidades culturales para las negociaciones. 	<p>precios límite fijados por éstos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lejanía con México.
<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa familiar con experiencia y reputación • Producto mexicano típico • Diversidad de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño. • Recursos escasos. • Empresa "familiar" con poca experiencia en el comercio internacional.

2. Tamaño del mercado actual en el mercado meta

Grafica #3: Análisis BCG



El mercado de la cerámica en España es difícil de determinar, debido a que el Instituto Nacional de Estadística de España no cuenta con datos o información estadística relativa a la producción que se incluye en esta fracción arancelaria, únicamente se dispone de la producción bruta de la cerámica en general, es decir no existe una fracción arancelaria específica, sino general para la cerámica.

De acuerdo con esta información global, pero que da una buena idea de la ubicación en el mercado para este tipo de productos, dentro de la herramienta desarrollada por Boston Consulting Group, la cual es denominada matriz de crecimiento y penetración y que se mostró anteriormente. El producto se podría catalogar, como “interrogación”, a veces también llamados gatos salvajes o niños problema, que son aquellos que no tienen una penetración significativa pero que sí son de rápido crecimiento, los cuales para lograr mantener su penetración o incrementarla, demandan una buena cantidad de recursos. El denominarlo interrogante se debe a que, las exportaciones de este tipo de cerámica a Europa son pequeñas; poca participación en un mercado con alto potencial de crecimiento.

5.3.3 Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el mercado potencial

En el mercado español la Talavera se encuentra en una etapa de madurez, esta etapa se caracteriza por tener una duración mayor que las demás etapas, la mayor parte de los productos se encuentran en esta etapa de su ciclo de vida, es el resultado de la desaceleración en el crecimiento de las ventas ya que existen muchos productores en el mercado, este exceso de capacidad da pie a mayor competencia. Debido a que ya han habido transacciones de importaciones de Talavera con México u otros países como Maruecos, Italia, etc., a que ni es un producto nuevo en el mercado, entre otras cosas, la Talavera es considerada como un producto maduro para este mercado.

5.3.3.1 Nicho de mercado al que se enfoca el producto

La exportación de Talavera se dirige principalmente a los mayoristas españoles que tendrán un papel de distribuidores intermediarios con los consumidores finales quienes son empresas y personas físicas.

Para realizar la segmentación se tomaron en cuenta las variables siguientes:

- Densidad de población y concentración de empresas.
- Niveles de ingreso.
- Población económicamente activa.

5.3.3.2 Personas físicas

La Talavera esta principalmente dirigida a mujeres casadas o mayores de 25 años de clases media-media o media- alta ya que ellas son las que mas se preocupan por la decoración de su casa. Sin embargo no se excluye a los hombres ya que cada vez más participan en el hogar.

Se puede mencionar que el 51.1% de la población total de España son mujeres y el 68.3% se encuentra en el rango de los 15 a 64 años de edad. El mercado acapara tomando en consideración que son aproximadamente 1.500 000 mujeres en el mercado meta que es Madrid, se estima que un 10% de esta población adquiera el producto por lo que se tiene la oportunidad de ir creciendo, conforme pasan los años hasta obtener un alto porcentaje de clientes potenciales.

Del gasto familiar, los españoles dedican 27% a la vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles; 19% a alimentos y bebidas no alcohólicas; 12% a transportes; 9% a hoteles, cafés y restaurantes; 7% a artículos de vestir y calzado; 6% a ocio, espectáculos y cultura; y 5% a mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda; y el restante 14% a diversos.

5.3.3.3 Empresas

Del gran total de la población con ocupación, cerca de 8.0 millones están ubicados en el sector de servicios, 2.6 en la industria, 1.2 en el sector de la construcción y solamente 1 en actividades de agricultura. Esto confirma el movimiento de la población hacia las ciudades, principalmente al sector de servicios.

El censo de servicios personales y técnicos para 2001 indica que en este sector hay 75,911 y 70,841 empresas respectivamente.

Tabla #15: Sociedades Mercantiles

<i>Ciudad</i>	<i>Capital por empresa</i>	<i>Número</i>
---------------	----------------------------	---------------

	<i>en USD</i>	
Alicante	23,458	328
Barcelona	72,299	1,278
Cádiz	24,046	171
Coruña	19,449	131
Madrid	314,098	1,529
Asturias	58,559	138
Sevilla	22,561	172
Valencia	128,176	404
Vizcaya	295,740	178
Total para cd.	-	4,329
Total nacional	-	7,300

Fuente: Instituto nacional de estadísticas

De acuerdo con esto, se puede esperar que en Madrid se concentre la mayor parte de las actividades económicas del país.

Simplemente con dirigir al segmento empresarial, sociedades mercantiles, el producto tiene un nicho de mercado potencial bastante bueno, ya que estas empresas en caso de que “decoren” sus oficinas, la compra sería mayor de un jarrón por empresa, posiblemente la compra esté en función del tamaño de sus oficinas.

5.3.4 Investigación del mercado

Con la finalidad de soportar los supuestos de viabilidad del mercado meta, se realizó una investigación de mercado documental sobre los distribuidores de Talavera en España. Esta investigación de mercado se encuentra detallada en el capítulo III Metodología de la Investigación. En este apartado se muestran los datos más relevantes de ella.

La mayoría de la información proviene de fuentes de información secundaria sacada de revistas, páginas internet, Bancomext...

5.3.5 Competencia

5.3.5.1 Competencia indirecta

Existe en España una gran variedad de artículos de decoración que pueden ser sustitutos. Podemos decir que artículos de decoración en madera, cerámica y vidrio soplado, son los más cercanos a nuestro producto, conocidos como competidores indirectos.

En el mercado meta existen también artículos con características similares a la Talavera mexicana. Sin embargo la Talavera es un producto mexicano con originalidad en sus diseños y

colores lo que proporciona una ventaja competitiva. Además cuenta con un certificado de origen y tiene gran aceptación en el mercado español.

5.3.5.2 Competencia directa

Las empresas españolas e italianas de cerámica son las mas competitivas para la Talavera de México.

Las empresas españolas e italianas de cerámica son altamente competitivas...las que parecen más competir directamente con la Talavera de México. Estas se sitúan principalmente en Valencia y Castellón en España y en Boloña en Italia, las cuales constituyen un “sistema de producción local”. Sin embargo, las empresas de productos cerámicos se dedican mayoritariamente a la producción de “azulejos”, y eso no será un factor desfavorable ya que solamente se exportarán objetos de decoración y adorno y no se exportarán azulejos.

Tabla #16: Principales productores de cerámica en Castellón, Valencia y Boloña

	EMPRESAS	CIFRA DE NEGOCIO
1	FERRO	135 220 126 US\$
2	JOHNSON MATTHEY	56 603 774 US\$
3	COLOROBIA	79 335 000 US\$
4	FRITTA	32 857 000 US\$
5	ESMALTES	25 000 000 US\$
6	QUIMICER	35 000 000 US\$
7	BONNET	30 000 000 US\$
8	CERDEC IBERIA	30 000 000 US\$
9	COLORESMALT	6 500 000 US\$
10	COLORONDA	7 547 170 US\$
11	CERFRIT	5 100 000 US\$
12	FOERSCHLER	15 000 US\$

Fuente: Instituto de Tecnología Cerámica (ITC) – Asociación de Investigación de las Industrias Cerámicas (AICE)

5.3.6 Barreras para ingresar al mercado

Como barreras para ingresar al mercado son casi nulas, solo existen los derechos de aduana como impuestos arancelarios que es de un 2.8% y el impuesto al valor agregado (IVA) que es del 16%, sin embargo, hay que recordar que existen preferencias arancelarias para México.

España no establece barreras no arancelarias para artículos de Talavera, ya que no existen reglamentaciones específicas en cuanto a las características que deben presentar los artículos de Talavera.

5.4 OPERACIONES

5.4.1 Consideraciones internacionales

➤ TRANSPORTE

- Empaque y embalaje:

El empaque que se utilizará será un empaque seguro, ya que el tipo de artículo que se transporta es sumamente frágil y de gran cuidado. El empaque es de gran importancia, ya que todos los esfuerzos se perderán si el empaque no es el adecuado y el pedido llega en malas

condiciones. Con el objeto de que la Talavera no sufra daños o averías durante su transporte es muy importante cuidar el diseño del empaque, considerando que en los últimos años en España, se recomienda el uso de materiales de empaque reciclables, en este punto es necesario decir que el empaque del producto a exportar será hecho en materiales de cartón y plástico, los cuales no tienen ningún problema en ser reciclados y así cumplimos con otra necesidad del mercado meta.

- **Etiquetado**

En el momento del embarque el producto contará con el etiquetado adecuado con el fin de poder mantener un control de la mercancía. Se adhieren marcas e impresos con caracteres legibles e indelebiles, éstos son en idioma español. Lleva consigo el nombre del país de origen, el nombre y datos completos de la empresa, especificaciones del producto y del manejo (Talavera: frágil). Esta información figura de forma perfectamente legible en un punto visible del exterior del embalaje, de modo que para acceder a ella no sea necesario abrirlo.

- **Logística de envío**

La elección del sistema de transporte depende del tipo de producto, el nivel de servicio que la empresa desea ofrecer, el costo, la capacidad, la ubicación geográfica de los países, etc. Para el envío de la mercancía de México a España, existen dos opciones, marítimo o aéreo, la principal ventaja de este último es la rapidez, sin embargo es el medio más caro. Por lo que el medio de transporte recomendado para el envío de la mercancía es el marítimo, dada la naturaleza del producto, ya que no es un producto que tenga que ser solicitado con urgencia. Algunas ventajas del medio marítimo son su costo, es adecuado para enviar carga pesada, y

práctico para enviar mercancía a otros continentes. Además la mercancía puede ser enviada en un contenedor, o consolidarse dependiendo del volumen del pedido.

El producto se empaquetará en la ciudad de Puebla enviándose al puerto de Veracruz, para de ahí ser enviado al puerto destino seleccionado por el cliente. De acuerdo con información de TMM, empresa naviera, el trayecto entre Veracruz y algún puerto europeo se lleva aproximadamente de 20 a 25 días con salidas mensuales.

En lo que se refiere al transporte se cuenta con la asesoría de una agencia aduanal, la cual se encarga de que el producto llegue a su destino final en óptimas condiciones.

El tipo de transporte que es más conveniente para la empresa y el producto, es el transporte marítimo, en el cual se puede enviar el producto en contenedores de 40 pies y tarda al rededor de 45 días para llegar de México a España. Sin embargo el periodo estimado que transcurre desde que se efectúa el pedido hasta su entrega es de 60 días aprox. El plazo puede variar dependiendo de las condiciones que se han pactado, para esto hemos establecido que se entregará en el mes de septiembre para que éste pueda iniciar su comercialización.

La decisión de que se utilizará el transporte marítimo fue porque es un medio relativamente económico, rápido y seguro. Cuando se envía el producto se cuenta con un seguro de transporte el cual cubre los riesgos derivados de transporte, de la mercancía y de la modalidad de entrega acordada. Por lo tanto, cuando el producto llegue a su destino el socio y el gerente de

exportación se encontrarán para recibir el producto y de ahí comercializarlo en la forma pactada anteriormente.

Una vez en este puerto el producto se moverá a través de camiones llegando primeramente a la Ciudad de Barcelona para de ésta distribuirse a la ciudad de Madrid. El tiempo a pactarse como compromiso para la entrega del producto, contado a partir del cierre de las operaciones, debe ser de 45 días como mínimo.

Para la exportación de la Talavera Uriarte a España, se eligió el grupo TMM. (Transportes Marítimos Mexicanos).

El Grupo TMM es la compañía de transportación y logística más grande de Latinoamérica y el proveedor dominante en servicios de outsourcing, transporte terrestre, transporte marítimo especializado, administración portuaria y transporte ferroviario en México.

La habilidad de integrar varias modalidades de transportación multimodal, el cual consiste en utilizar dos o más modos de transporte, aunada a diversos procesos logísticos, permite proveer soluciones integrales para el manejo y administración de la cadena de abastecimiento con un alto grado de puntualidad y eficiencia.

- **Documentación de exportación**

El departamento de ventas internacionales de la empresa URIARTE estará encargado de mantener informados a los distribuidores de los cambios de tarifas, fletes y requisitos de documentación para la exportación. Para estas operaciones la empresa puede valerse del apoyo de un agente aduanal, de la Secretaría de Economía y Bancomext.

Los documentos necesarios para realizar los trámites de exportación de Talavera son:

- Clasificación de la fracción arancelaria del producto
- Pedimento de exportación
- Factura comercial de URIARTE
- Certificado de origen
- Documentación de embarque
- Lista de empaque
- Bill of lading

5.4.2 Estrategia de comercialización

5.4.2.1 Producto

Anteriormente dentro del punto de descripción del producto se mencionó las características del producto, y sus ventajas competitivas. Igualmente se comentó que por ser un producto artesanal no necesita ningún cambio en su diseño para ofrecerlo al mercado internacional, sin embargo es importante considerar la importancia hacia los empaques

reciclables como una de las regulaciones de tipo no arancelario que están imponiendo hoy en día muchos países en el mundo.

5.4.2.2 Precio

El precio de un producto es el factor más importante de la demanda del mercado por un artículo. El precio afecta la posición competitiva de la empresa y su participación en el mercado. Como resultado, el precio tiene efecto considerable en el ingreso y la utilidad neta de la compañía. Sin embargo, las características distintivas de un producto pueden ser más importantes que el precio para los consumidores. Cuando las condiciones económicas son favorables y los consumidores se encuentran en una posición de relativo desahogo, como es el caso de España, el precio no se considera tan importante como la planeación del producto o la actividad de la promoción.

Los estudios revelan claramente que la percepción de la calidad de un producto por parte de los consumidores, varía en relación directa con el precio. En consecuencia, mientras más alto sea éste, la calidad atribuida al producto es mejor.

El precio de venta del producto es CIF en puerto destino seleccionado por el comprador.

El precio se ajustó en función de dos variables, el precio de mercancías similares hechas en España y Marruecos y del rendimiento en el mercado mexicano que se estimó entre un 20% a 30% como mínimo.

El pago se garantizará a través de una carta de crédito, 50% al cerrar la compra y 50% tres meses después del cierre. Los pagos se deberán hacer en dólares o euros al tipo de cambio del día del cierre de la operación, o bien, directamente en pesos. Los pagos se podrán realizar con carta de crédito, para facilitar y simplificar las transacciones.

5.4.2.3 Promoción

Las promociones de ventas son aquellas acciones comerciales de duración limitada en el tiempo que no forma parte de las actividades normales o habituales de venta personal, publicidad o relaciones públicas y que tienen por objeto incitar a los consumidores a comprar un nuevo producto o aumentar e influir en sus hábitos de compra, así como obtener una mayor eficacia y una actividad más intensa de los canales de distribución, todo esto con el fin de influir positivamente sobre el volumen de ventas y la rentabilidad de la marca.

Para la promoción de la Talavera, se desea tomar en consideración ferias del sector, publicidad electrónica, revistas especializadas de decoración y de turismo, ventas personales, etc.

Dentro de las ferias existen las llamadas verticales y las horizontales; las verticales son ferias especializadas de productos donde acuden solamente las personas involucradas en negocios de algún sector en particular, y las ferias horizontales que promueven un sinnúmero de productos de todo tipo. Por el tipo de productos cualquiera de los dos tipos de ferias son recomendables para promover los productos. Es importante que URIARTE Talavera envíe personal capacitado en cuanto al proceso productivo para resolver cualquier duda que pueda surgir, saber negociar y hablar el idioma inglés, así como llevar a la feria muestras de los

productos, y folletos y catálogos con toda la información necesaria de la compañía. Participar en una feria internacional también permite conocer a los competidores y lo que cada uno de ellos esta haciendo, retroalimentación sobre las tendencias del mercado, contactar clientes de diversos niveles de distribución, precios de referencia, la forma para crear una imagen a la empresa, ya que son parte de sus relaciones públicas.

Además de las ferias especializadas en el sector regalo y de decoración, se pueden considerar las ferias del sector mueblero, ya que también incluyen accesorios de decoración entre los productos que se promueven.

La empresa URIARTE debe promocionarse con el objetivo de sensibilizar y fidelizar el consumidor español a sus productos. De esta forma debe proporcionar información sobre la historia de la artesanía mexicana así como de la empresa y su experiencia en el sector comercial.

La tabla siguiente proporciona información general sobre Ferias y Exposiciones en España.

Tabla #15: Ferias y exposiciones en España.

<i>Concepto</i>	<i>INTERGIFT</i>	<i>EXPOHOGAR</i>	<i>CEVIDER</i>
<i>Descripción</i>	Semana Internacional del Regalo, Joyería y Bisutería.	Salón Internacional de Regalos y Artículos para el Hogar.	Feria Internacional de la Cerámica, Vidrio y Elementos Decorativos.

Periodicidad	Bianual: Enero y Septiembre.	Bianual: Febrero y Septiembre.	Anual: Septiembre.
Dirección	Parque Ferial Juan Carlos I, 28067 Madrid	Ave. Ma. Cristina s/n, 08004 Barcelona	Ave. De las Ferias s/n apdo. 476, 46080 Valencia

Otro factor importante de estos eventos es que una vez que ya la empresa se da a conocer en las ferias, se puede establecer contacto con un posible cliente español por primera ocasión vía correo electrónico, redactando la correspondencia en idioma español e incluir información completa sobre la empresa, dirección, teléfono, fax, dirección de e-mail, nombre del contacto, giro de la empresa, experiencia, capacidad de producción y folletos con descripción y fotos del producto. La carta debe ofrecer seguridad y profesionalismo, además de que tiene necesariamente que mostrar los productos de manera que resulten atractivos, además de representar un buen negocio. Hay que tomar en cuenta que un empresario español no responderá a una carta que parezca ser un mailing general y no proporcione suficiente información, aún cuando éste primer contacto sea por correo electrónico.

BANCOMEXT, SECON y SEDECO son organismos del gobierno federal y estatal que pueden proporcionar información para facilitar el contacto con las cámaras de comercio en

España y promover el producto. La empresa URIARTE tratara de obtener apoyo de alguna de esas entidades.

Otra opción para promover el producto son las misiones comerciales en las que durante un lapso de dos a cuatro días se efectúan visitas a un mercado determinado con la finalidad de ponerse en contacto con posibles clientes, distribuidores o representantes, así como conocer las características de dicho mercado y establecer una estrategia.

5.4.2.4 Transporte / Distribución

El canal de distribución adecuado es básico para el éxito de las exportaciones y lo más complicado de obtener, por lo que la empresa ha analizado cuidadosamente a su distribuidor y ha sido precavido con el convenio realizado con el socio extranjero. El distribuidor será quien se encargue de colocar los artículos en los grandes almacenes, tiendas de regalo o de decoración, colocará el 80% de la producción en los grandes almacenes más conocidos de Madrid, mientras que el 20% se comercializará en pequeños comercios de artículos de regalo o decoración. Por lo que en cuanto a la distribución se refiere no existe mayor problema y la empresa no tiene necesidad de buscar otro canal de distribución por el momento.

En caso de que exista una mayor demanda del producto la empresa cuenta con capacidad ociosa, la que nos puede ayudar a incrementar la producción en el momento que sea necesario, por lo que no existe problema alguno en aumentar la producción cuando lo requiera el mercado

meta. Como medida de largo plazo, también desde ahora se está analizando que si existe incremento en la demanda se tenga la suficiente capacidad económica de cubrir dicha demanda, y así penetrar a nuevos mercados hasta cubrir toda la comunidad europea. Otra opción sería mandar a maquilar a otras empresas fabricantes de Talavera, a merced de una menor utilidad, pero con el fin de no perder al cliente.

El canal de distribución que se empleará será directo, ya que existe un intermediario en España el cual se va a encargar de acomodar el producto en tiendas del país.

Con lo anterior podemos concluir que nos encontramos dentro de un canal de nivel uno:

FABRICANTE: URIARTE: empresa que fabrica Talavera.

MAYORISTA: Es aquel que va a vender la Talavera al consumidor final.

CONSUMIDOR: Persona física o moral que va a comprar los artículos de Talavera.

El transporte de Talavera se realizará por medio terrestre y marítimo. De acuerdo con el tipo de INCOTERM preferido por el mercado meta, CIF y C&F son los términos que se utilizarán para realizar las transacciones.

Las obligaciones de la empresa URIARTE para este tipo de INCOTERM son as siguientes:

- Embalaje
- Carga del camión en la fábrica

- Transporte hasta el puerto de Veracruz
- Embarque en buque
- Transporte marítimo
- Seguro de transporte (en el caso de C&F no se paga este seguro)

El embalaje se realizara en las instalaciones de URIARTE así como los llenados de los camiones. El transporte hasta el puerto de Veracruz correrá por cuenta de la empresa, así como los trámites aduanales de exportación, el costo del transito en el puerto y el embarque en buque.

5.4.3 Consideraciones sobre el producto

5.4.3.1 Proceso de producción

La producción de Talavera cuenta con un largo proceso de fabricación que se describe en los siguientes pasos:

I Barro

Se mezclan dos tipos de barro, se cuelan y se dejan reposar para perder humedad. Posteriormente se amasan con las manos y se pasa a los talleres.

II Formado

Manualmente se forman las piezas en torno o en molde y se dejan secar de ocho a doce semanas.

III Primera Horneada

Una vez secas las piezas se hornean a una temperatura de 850°C, después de este proceso las piezas adquieren el color típico del barro y se le conoce como “jahuate”.

IV Esmalte

Por medio de inmersión se bañan las piezas, lo que les dará brillo y color único de la autentica Talavera poblana.

V Dibujo y pintura

Todos los dibujos están realizados a mano según unos modelos específicos que caracterizan el estilo típico d la Talavera URIARTE. Las piezas se decoran con pinceles de pelo de mula y colores fabricados a base de minerales naturales. Esto hace que la Talavera pueda exponerse a la intemperie sin que pierda intensidad de color y de brillo.

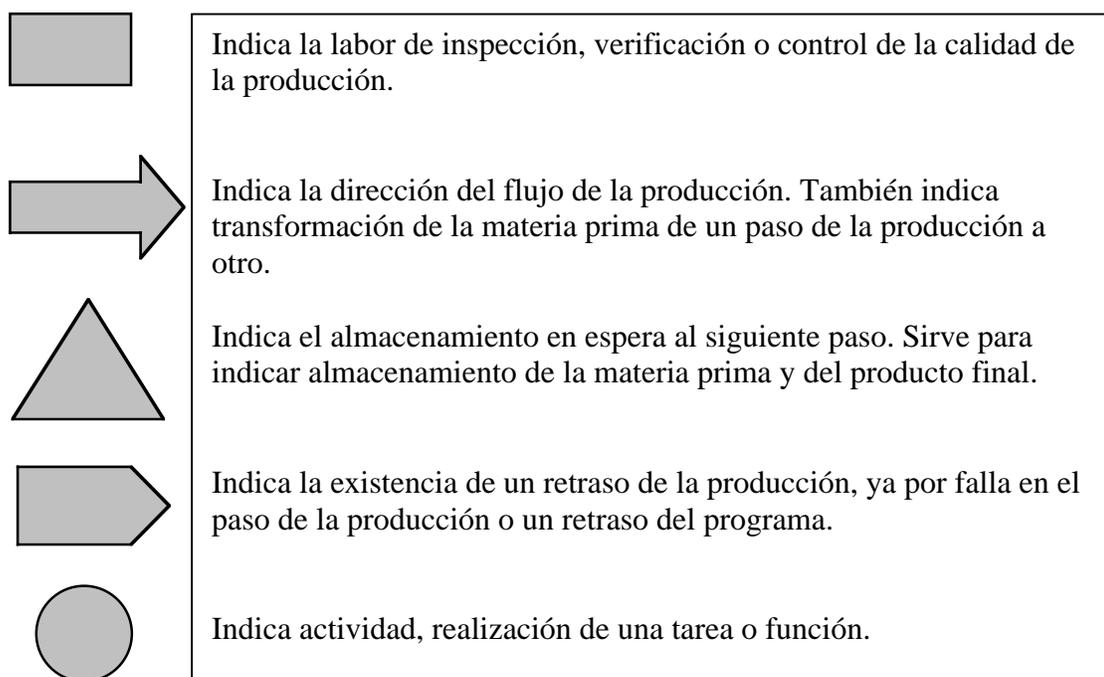
VI Segunda horneada

Una vez pintadas, se hornean las piezas a una temperatura de 1050°C con el fin de obtener el color final y el brillo.

5.4.3.2 Flujo de producción de los productos a exportar

Para realizar el flujo de exportación es necesario conocer la nomenclatura o figuras. Las siguientes figuras son generalmente aceptadas y muy comunes en el área de producción.

Figura #1: Figuras empleadas para el flujo de producción



Fuente: Plan de negocios de exportación Bancomext, 2001, p.64

5.4.3.3 Localización

La localización actual de la empresa en el mercado doméstico esta en la ciudad de México (Barrio de Polanco) y en la ciudad de Puebla (centro)

La empresa URIARTE desde estos lugares ha vendido su Talavera a diversos mercados extranjeros como Estados Unidos, faltando uno de los mas grandes que es el de España.

5.4.3.4 Personal

La empresa Uriarte ya emplea aproximadamente 130 empleados. Uriarte tiene un departamento dedicado a la exportación, que se dedica a la venta en el extranjero. Pero como no tienen filiales fuera de México, tendrán que ampliar este departamento. De esta forma, el personal necesario para apoyar las operaciones internacionales son los siguientes:

- El gerente de ventas internacionales.
- Un equipo logístico
- El responsable de mercadotecnia
- Una persona responsable de los trámites aduanales.

Por otro lado Uriarte posee un sitio en donde se encuentran catálogos de sus productos, se podrá hacer compras en línea, ver noticias de nuevos productos y ofertas, y se puede tener un contacto directo con miembros de la empresa por correo electrónico:

www.uriartetalavera.com.mx

5. 5 RIESGOS CRITICOS

Como riesgos internos identificamos que existan accidentes de los empleados, tales como quemaduras, intoxicaciones, heridas de mayor magnitud, ceguera, etc. Por lo tanto la empresa cuenta con manuales de seguridad, donde capacita a los empleados para evitar estos riesgos. También se otorga capacitación continua en seguridad industrial, donde todo el personal es capacitado por lo menos tres veces al año y el personal cuenta con chequeos médicos por lo menos una vez al año. De igual forma la empresa cuenta con las medidas de seguridad

necesarias e indispensables, teniendo como objetivo primordial la seguridad de empresa y del empleado.

Existen riesgos incontrolables por parte de la empresa, tales como, fenómenos naturales o accidentes cuando la mercancía se ha enviado a su destino, cuando existen problemas sociales tanto en país de origen como el de destino, problemas gubernamentales, riesgos extraordinarios como guerras, catástrofes, falta de pago por parte del comprador, rescisión de contrato etc. En estos casos la empresa cuenta con seguros de transporte y de crédito a la exportación la cual cubre a la empresa frente a una serie de riesgos de diversa índole.

Como plan de contingencia la empresa he previsto cualquier daño o desperfecto en la producción. Por lo que con este plan se trata de evitar los riesgos internos, ya que con adecuados métodos de planeación de prevención de riesgos, tales como la capacitación y la seguridad son principios de primera necesidad para nuestra empresa.

En cuanto a planes de contingencia externos, la empresa no puede hacer mucho, por tal razón, se cuenta con seguros que cubren riesgos.

Los mercados internacionales ofrecen oportunidades a las empresas para aumentar sus ventas; sin embargo, se incrementa al mismo tiempo el número de variables a considerar. Una falta de consideración de éstas, puede llevar al fracaso del negocio.

Los principales problemas a los que se puede enfrentar la empresa, son:

1. La dificultad para vender la Talavera, ya que si bien es una artesanía mexicana, ésta es una herencia para México por parte de España, país que a su vez aprendió este tipo de trabajo, del paso de los países árabes por la península Ibérica, es decir, existe gran diversidad de este tipo de productos en el mercado meta; la rivalidad del mercado es alta y por lo tanto existen presiones sobre los precios máximos de venta. Lo que se ha considerado para reducir este riesgo, es:
 - 1.1. Comenzar con nichos de mercado de alto poder adquisitivo en donde el precio pase a un segundo término;
 - 1.2. Establecer contacto con importadores mayoristas y/o tiendas departamentales exclusivas para formalizar contratos, previo a otras actividades.
2. En cuanto a la parte del suministro, es sabida la falta de formalidad por parte de los artesanos mexicanos, por lo que la empresa URIARTE debe tener un catálogo de proveedores así como el manejar un inventario adecuado. De hecho el plan se basa en entregas semestrales, por lo que si se mantiene un nivel de inventarios mínimo, se podrá garantizar el suministro de acuerdo con lo pactado.
3. La capacidad financiera limitada es un factor que se debe considerar antes de comenzar con las operaciones internacionales? Se deben efectuar “sondeos” previos de mercado en SECOFI, BANCOMEXT, Cámaras de Comercio nacionales y españolas y análisis de

sensibilidad con variables críticas para la operación, que permitan determinar los límites dentro de los cuales se tiene movilidad.

4. Por otro lado, el desconocimiento de las empresas compradoras en los mercados internacionales, es un riesgo inherente en estas operaciones; un contrato balanceado y sólido, permitirá garantizar el pago de las mercancías.