

## 2 MARCO TEÓRICO

En esta parte, vamos a comparar tres planes de negocios con el fin de escoger el más adecuado a este proyecto. Seleccionamos tres planes revelantes; los cuales son el plan de negocios de exportación de Bancomext, el plan de negocios de exportación de Carlos Morales Troncoso y el plan de negocios según el libro Internacional Business: Competing in the Global Marketplace.

Para comenzar definiremos lo que es la exportación, a continuación explicaremos la importancia del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea relevante al proyecto y finalmente analizaremos los tres planes de negocios.

### 2.1 DEFINICIÓN DE EXPORTACIÓN

Según el Centro de Promoción de la pequeña y micro empresa:

*“La exportación es el régimen aduanero que permite la salida legal de las mercancías del territorio aduanero para su uso o consumo en el mercado exterior.”*

Existen 2 formas de exportar: la exportación directa o la indirecta.

#### *Exportación directa*

En esta forma de exportación el exportador trata directamente con el cliente extranjero, no hay intermediarios.

#### *Exportación indirecta*

Se puede realizar de dos formas:

- A través de la venta a clientes nacionales (otra empresa) que luego se encargará de exportar el producto

- A través de uno o varios intermediarios que se encargan de buscar los compradores en el mercado extranjero

## **2.2 TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MÉXICO Y LA UNIÓN EUROPEA**

El TLCUEM es un tratado de libre comercio entre los 25 países de la Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Reino Unido, Suecia, Eslovenia, Eslovaquia, Estonia, Hungría, Letania, Lituania, Polonia, Republica Checa, Malta y Chipre) y México.

Las negociaciones empezaron el 14 de julio de 1998. El acuerdo fue aprobado el 20 de marzo de 2000 y entró en vigor el 1° de julio del 2000.

El TLCUEM constituye un conjunto de reglas que permiten la compra y venta de productos y servicios entre estos países sin barreras aduanales: se eliminarán las barreras a la libre circulación de productos y servicios entre las naciones, es decir los permisos, las cuotas, las licencias, las tarifas y los aranceles.

Es también un acuerdo que permite simplificar las relaciones comerciales entre las naciones eliminando las diferencias de administración comercial que existen.

Según la Secretaría de Economía, los objetivos del TLCUEM son:

- Establecer un marco para fomentar el desarrollo del intercambio de bienes y servicios, incluyendo una liberalización bilateral y preferencial, progresiva y

reciproca del comercio de bienes y servicios que tenga en cuenta determinados productos y sectores de servicios, y de conformidad con las normas pertinentes de la OMC de México y los 25 países miembros de la Unión Europea.

- Eliminar barreras al comercio
- Promover condiciones para una competencia justa
- Incrementar las oportunidades de inversión
- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación del tratado y la solución de controversias
- Fomentar la cooperación regional y multilateral
- Dinamizar la actividad comercial y económica
- Atraer insumos y tecnología para la empresa mexicana
- Generar mayores empleos
- Incrementar las oportunidades y alianzas estratégicas para la empresa mexicana

El TLCUEM es el tratado de política exterior más ambicioso que México ha adoptado porque no solo tiene criterios económicos sino también de concertación política y de cooperación. Este tratado es un acuerdo global que tiene tres niveles: dialogo político, cooperación y liberalización comercial.

Gracias a este tratado la Unión Europea se ha convertido en el socio comercial más importante de México.

Los productos industriales mexicanos quedaron libres de arancel a partir del 1° de enero de 2003, mientras que los productos de la Comunidad Europea lo estarán totalmente hasta el año 2007. En cuanto a los productos agrícolas y pesqueros, ambas partes se comprometieron a desgravarlos en su totalidad hasta el 1° de enero de 2010.

El tratado permite la facilitación de la exportación de productos hacia Francia.

## **2.3 PLAN DE NEGOCIOS**

*“El plan de negocios es un documento que describe la naturaleza de los productos o servicios, mercado meta, entorno competitivo, estrategias de entrada y de operación del negocio, y consideraciones financieras. En un contexto internacional, el Plan de Negocios provee la estructura y el acceso para que un empresario investigue la viabilidad de oportunidades en el mercado exterior y para que desarrolle una estrategia para penetrar con éxito esos mercados” (Bancomext, 1998).*

A continuación se presentan tres modelos de planes de negocios con el fin de escoger el mejor modelo para la exportación del Tequila Caballito.

### **2.3.1 Plan de Negocios de Exportación por Bancomext (1998)**

Un plan de negocios tiene varios objetivos:

- Conseguir financiamiento
- Evaluar la factibilidad de transferir un producto domestico exitoso hacia un mercado meta en el extranjero
- Servir como guía de operaciones

- Atraer a los socios inversionistas potenciales y a los ejecutivos clave
- Crear confianza entre los consumidores y proveedores potenciales en el extranjero

Para alcanzar estos objetivos, un plan de negocios consta de siete partes que se describen a continuación:

### Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo ofrece un panorama general del proyecto. Debe de presentarse de forma breve y ser constantemente actualizado. Es una síntesis de las seis partes que componen este plan.

### Descripción del negocio

Esta parte debe permitir la comprensión de la misión y el objetivo internacional de la empresa. Esta misma sirve para convencer de las ventajas competitivas exclusivas del producto o servicio y justificar que estas pueden ser sostenidas a lo largo del tiempo. Para eso esta sección debe ofrecer una visión detallada de la empresa y de los productos o servicios que se planean ofrecer.

### Análisis del mercado

El análisis del mercado permite detectar las oportunidades de negocio que existen en el mercado en el cual se va a exportar. Este mismo sirve para evaluar la viabilidad del proyecto y para que la empresa cuente con un entendimiento claro de las condiciones del

mercado, por lo cual es necesario un análisis completo de la demanda en el mercado meta.

### Cuerpo directivo

En esta parte es importante resaltar las cualidades y calificaciones de las personas que serán involucradas en el manejo de las operaciones del proyecto de exportación.

### Operaciones

Esta parte tiene que presentar la estrategia que usará el empresario para penetrar el mercado meta y como se establecerá una relación a largo plazo en el mercado meta. También, permite identificar los costos asociados a la exportación del producto. En esta parte se realizará el estudio de los 4P: producto, precio, promoción y distribución.

### Riesgos críticos

Esta parte consiste en analizar los riesgos posibles del negocio. Es muy importante para demostrar que el proyecto es viable tomando en cuenta los riesgos.

### Proyecciones financieras

El objetivo de esta parte es convencer de que el proyecto es financieramente factible y lucrativo a través de un análisis de los rendimientos financieros y económicos de la exportación. Se describen las expectativas financieras del proyecto y debe proponer una estrategia de salida del negocio.

### **2.3.2 Plan de Negocios de exportación según Carlos Morales Troncoso (2000)**

El plan de exportación de Carlos Morales se compone de seis partes que se desarrollarán a continuación:

#### La empresa y el personal clave

Esta parte corresponde a un análisis interno, es decir la empresa. Se describen sus antecedentes, misión, objetivos, metas y organización. Toma en cuenta datos internos como la cadena de valor, los procesos medulares y el portafolio de negocios. También, se deben de identificar sus fortalezas y debilidades.

#### Producto que se desea exportar

Primero, se necesita considerar los productos que la empresa comercializa actualmente. Esta parte incluye los aspectos arancelarios, técnicos, industriales, funcionales y mercadológicos que se deben tomar en cuenta para exportar el producto. Hay que hacer un análisis de los productos competidores directos e indirectos así como identificar cual es el valor agregado que ofrece el producto al cliente y las ventajas competitivas de este mismo.

#### Selección del mercado meta

Esta parte corresponde a un análisis externo, es decir del mercado. Se toman en cuenta los aspectos cualitativos y cuantitativos del mercado. A través del estudio de la competencia domestica e internacional y de las barreras de acceso al mercado se destacan las oportunidades y amenazas.

### Aspectos operacionales

En esta sección se determina la mercadotecnia que se utilizará para entrar al mercado extranjero, es decir la estrategia de entrada, la adaptación del producto a la demanda extranjera, el envase y embalaje. También, hay que cumplir con ciertos requisitos como los INCOTERMS, el transporte, los seguros y las formas de pago.

### Aspectos financieros

En esta parte se evalúa si la empresa tiene los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto a través del análisis de los estados financieros, del flujo de efectivo y de las razones financieras. También hay que identificar las formas de financiamiento posibles.

### Resumen de alto nivel

Esta parte debe de plantear un panorama general del proyecto, el cual sintetiza las partes anteriores.

### **2.3.3 Plan de negocios según el libro de Charles Hill International Business:**

#### **Competing in the Global Marketplace (2002)**

Un plan de negocios sirve para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. Debe de tomar en cuenta las tres factibilidades siguientes: técnica, económica y financiera. Para

desarrollar esas mismas hay que aplicar diferentes análisis que se explicarán a continuación:

### Análisis e investigación de mercado

Este análisis sirve para conocer la oferta y la demanda del mercado meta. Hay que tomar en cuenta el pasado histórico de la empresa, del mercado y del consumo. También, el análisis permite evaluar el comportamiento futuro de los mismos.

### Análisis SWOT

Este análisis es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de la empresa y del proyecto. Se compone de dos partes: un análisis interno (fortalezas y debilidades) y de uno externo (oportunidades y amenazas). Permite conocer que tan competitiva es la empresa.

### Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter identifican la rentabilidad a largo plazo del mercado.

Las fuerzas son las siguientes:

- *El grado de rivalidad*: es la rivalidad entre las empresas de una misma industria. Esta rivalidad se refiere a las economías de escala.
- *Amenazas de entrada*: según Porter existen seis barreras de entrada, las cuales pueden crear ventajas competitivas para una empresa. Estas barreras son el acceso a los canales de distribución, la desventaja de los costos independientemente de la

escala, la diferenciación del producto, las economías de escala, la inversión de capital y las políticas gubernamentales.

- *Amenazas de productos sustitutos*: evaluar el riesgo de que el producto sea copiado, mejorado o que se vuelva obsoleto por la evaluación de la tecnología.
- *Poder del comprador*: indica el poder de negociación que el comprador obtiene dentro de una estructura industrial determinada.
- *Poder de negociación del proveedor*: según la concentración de la industria el poder de negociación del proveedor será mayor o menor.

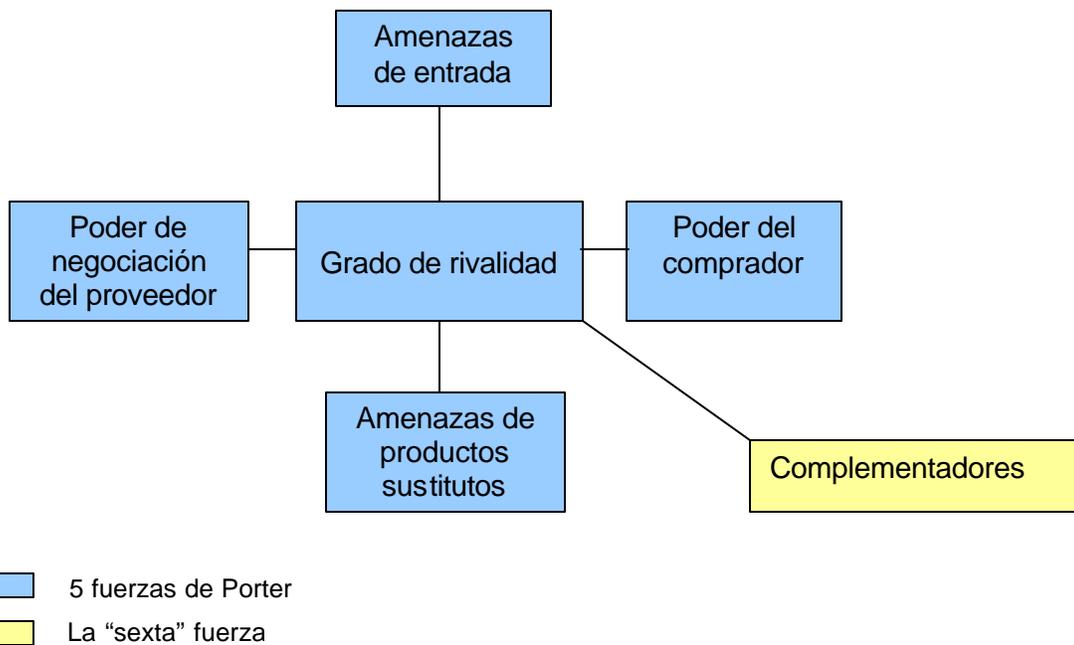
### La “sexta fuerza”

La “sexta fuerza” es una teoría que sirve para complementar las cinco fuerzas de Porter. Fue creada en 1996 por Bradenburger y Nalebuff. Esta fuerza, también llamada la red de valor, permite conocer porque los complementadores ocupan un lugar crítico.

Estos dos autores crearon el término de “*coopetition*” para explicar la relación entre la cooperación y la competencia. La cooperación entre los complementadores evalúa el tamaño del mercado: entre más fuerte es, más grande será el mercado, mientras que la competencia determina la porción del mercado que tiene cada parte involucrada en ese mismo.

*Figura 1: La relación entre las 5 fuerzas de Porter y la sexta fuerza*





*Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de Porter M. (1998) y de Bradenburger & Nalebuff (1996)*

### Recursos e inversión

Esta parte trata de la factibilidad financiera. Hay que investigar donde se pueden obtener los recursos y cual será la inversión.

### **2.3.4 Comparación de los modelos**

Para poder escoger el Plan de Negocios de Exportación adecuado para este proyecto, vamos a comparar estos tres modelos. Para que la comparación sea más explícita, reordenaremos las partes de cada uno de los modelos, acomodándolas de manera que las partes iguales o equivalentes se encuentren al mismo nivel.

*Tabla 1: Comparación de los diferentes modelos*

Plan de Negocios de	Plan de Negocios de	Plan de Negocios según Internacional
---------------------	---------------------	--------------------------------------

<b>Exportación de Bancomext</b>	<b>Exportación de Carlos Morales Troncoso</b>	<b>Business: Competing in a global marketplace</b>
Resumen ejecutivo	Resumen de alto nivel	_____
Descripción del negocio	Producto que se desea exportar	_____
Análisis del mercado	Selección del Mercado meta	Análisis e investigación del mercado
Cuerpo directivo	Empresa y personal clave	_____
Operaciones	Aspectos operacionales	_____
Riesgos críticos	_____	_____
Proyecciones Financieras	Aspectos financieros	Recursos e inversión
_____	_____	Análisis SWOT
_____	_____	5 fuerzas de Porter
_____	_____	La “sexta” fuerza

*Fuente: elaboración propia a partir de datos provenientes de Bancomext (2000), Hill Ch. (2002) y Porter M. (1998)*

El Plan de Negocios de Hill Ch. (1998) es bastante completo y se orienta al aspecto de mercadotecnia. Las partes análisis SWOT, cinco fuerzas de Porter y sexta fuerza, no tienen equivalentes directos en los dos otros modelos, corresponden a varios temas desarrollados en diferentes partes. Por ejemplo, el análisis SWOT corresponde a la empresa y el personal clave (análisis interno) y a la selección del mercado meta (análisis externo) en el modelo de Carlos Morales Troncoso (2002).

Este modelo no es adecuado para el proyecto ya que se enfoca más al mercado nacional, no toma en cuenta las normas (forma de pago, transporte, etc.) de exportación. Además la factibilidad financiera no es tan completa como en los demás modelos y no toma en cuenta los riesgos posibles.

En cuanto a los dos otros modelos, son bastantes parecidos porque se enfocan al mercado internacional, abarcan los mismos temas pero en un orden diferente.

La mayor desventaja que presenta el plan de Carlos Morales Troncoso (2002) es que no toma en cuenta los riesgos al exportar. Esto se puede explicar por el hecho de que mucha gente piensa que va en detrimento del proyecto y que hacerlo disminuirá las posibilidades de conseguir financiamiento.

Además, no es tan extenso como el de Bancomext (2000). En el orden original del plan de Carlos Morales Troncoso (2002), el resumen ejecutivo se ubica al final, lo que se considera menos lógico que en el orden aplicado al plan de Bancomext (2000).

La ventaja de Bancomext (2000) es la de ser un organismo oficial que se dedica a apoyar a las empresas mexicanas en la exportación de sus productos. Su plan es muy práctico ya que todas las partes están ampliamente detalladas, por lo que se considera más adecuado para personas principiantes en exportación.

Por las razones expuestas anteriormente, elegiremos el Plan de Negocios de Exportación de Bancomext (2000).