



**CAPÍTULO V**  
**- PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN -**



## PLAN DE NEGOCIOS

### 5.1 RESUMEN EJECUTIVO

#### 5.1.1 Producto

La artesanía de Chilapa, Guerrero, es un producto de calidad, con diseños variados y con una singular expresión artística en cada uno de ellos, lo cual los convierte en un artículo llamativo, exclusivo y único. De esta manera se engloban dentro del sector de artículos de regalo y decoración, un mercado que ha mostrado un incremento y creciente participación en el mercado estadounidense y europeo.

Los productos que se ofrecen están basados en la creatividad y calidad de las manos de los artesanos del estado de Guerrero, cuya tradición ha sido desarrollada y perfeccionada a través de muchas generaciones. Los productos que se ofrecerán al mercado tejano serán un catálogo inicial de 10 artículos entre los cuales se encuentran: máscaras de madera, lacas de Olinalá, Muñecos de hoja de maíz de totomoxtli, palma y carrizo, y trajes de Acateca y rebozos.

Olinalá es el principal productor de laca en todo el país, es un pequeño pueblo de la región de La Montaña del estado de Guerrero en el cual se produce una madera mágica cuyo aroma es tan fuerte que perfuma cualquier lugar en el que se encuentre y que por ello son tan distinguidos. Con dicha madera se hacen particularmente cajitas que sirven como alhajeros y bomboneras además de que se crean marcos de espejos y portarretratos, baúles y charolas. Cabe mencionar que el 80% de la población de la región se dedica a la actividad artesanal.



Existen dos técnicas muy importantes de decoración en Olinalá: el rayado y el dorado. En ambas destaca una amplia variedad de motivos ornamentales: grecas, flores, animales y paisajes, así como diversidad de colores y combinaciones que le dan su sello propio.

**SEGOB.** (2006). *Olinalá*. Consultado en febrero del 2006. [www.segob.gob.mx](http://www.segob.gob.mx)

El nombre de la técnica se llama maque o laca y existía desde tiempo prehispánicos, es una técnica a base de mezcla de diversos materiales (minerales, vegetales y animales, especialmente aceites de chía y tierras de distintos colores).

**Lacas de Olinalá** (2005). Consultado en marzo de 2005. Disponible en [www.zihuatanejo.com.mx/olinala/index.html](http://www.zihuatanejo.com.mx/olinala/index.html)

El carrizo se teje en Ayahualulco con una técnica muy particular. Con eso se hacen muñecos, canastas y cestos para ropa. En esta misma zona se teje la palma para hacer bolsos y sombreros.

Los muñecos de hoja de maíz de totomoxtli son representaciones en miniatura de personajes de las danzas más tradicionales, son excelentes adornos para salas y oficinas.

La red de comercialización de las artesanías es la siguiente: los campesinos recolectan las hojas de palma y la hoja de maíz de totomoxtli, la hierven, secan, a veces tiñen y más tarde trenzan cintas de aproximadamente a 20 metros que venden a los



acopiadores. Los acopiadores llevan estos materiales a Chilapa donde la venden a los talleres artesanales. Los artesanos llevan a cabo la producción de estas una gran variedad de artesanías con colores llamativos y bellos diseños, para después venderlas en el mercado central. Cabe señalar que venden aproximadamente el 25% de su producción lo cual no les genera mayor ingreso.

### **5.1.2 Planteamiento global del proyecto**

La idea principal del plan de exportación de estas artesanías es el comienzo de una internacionalización del arte popular guerrerense, comenzando hacia Estados Unidos en el estado de Texas. Posteriormente se tiene pensado expandir “Mexicatl” hacia Canadá, Europa y finalmente Australia. La misión es crear moda y aprovechar la tendencia por el gusto latino y la atracción del folclor mexicano alrededor del mundo para incorporar las artesanías en el mercado mundial y hacer de esta manera del arte mexicano un objeto exclusivo y auténtico.

Se busca el mejoramiento de artesanías mediante el otorgamiento de tecnología reciente tales como herramientas, maquinarias para procesar el aceite, pinceles modernos, rociadores de fijador y untadores de barniz.

Inicialmente se recibirá la cantidad demanda por parte de los distribuidores tejanos, posteriormente se comprarán directamente las artesanías a los talleres de Chilapa. Posteriormente se realizará la elaboración de documentos exigidos y finalmente se enviarán por servicio de transporte al destino acordado.



Se creará una página de Internet para dar a conocer detalladamente los productos y poder promocionarlos mediante ella, el dominio está reservado para:

ü <http://www.mexicatl.com.mx>.

### 5.1.3 Mercado meta

Estados Unidos es un mercado atractivo siendo un socio comercial de 90 mil millones de dólares anuales, con tal solo el estado de Texas se tiene un total de 22. 5 millones de habitantes con un PIB de 807. 4 mil millones de dólares. Este estudio se elaboró pensando en el mercado nostálgico de los Estados Unidos.

La incorporación de Mexicatl será dentro de las cuatro de las diez principales ciudades por su poder de comprar de todo Estados Unidos: San Antonio, Houston, Dallas y McAllen, los cuales conjuntamente reúnen 40 mil millones de dólares para poder gastar. Esto crea un panorama confiable y seguro para poder exportar.

Fuente:

**BANCOMEXT.** (2005) Oportunidades de Negocios en Texas. Consultado el 10 Febrero 2006 de <http://www.bancomext.com/Bancomext/aplicaciones/pgeneral/index.jsp>



#### **5.1.4 Distribuidores**

Se tendrá un distribuidor en cada una de estas ciudades, haciendo contacto con los siguientes distribuidores:

- Ü Houston: Union Warehouse, 19020, High hill road.
- Ü McAllen: Workshop Distributors, 5434 Expressway.
- Ü San Antonio: Worldwide imports and exports, 22760 Military drive.
- Ü Dallas: Mega market, 7764 Live Oak Street.

Se venderán cada una de las piezas a costos razonables tratando de dejar ganancias de una cuarta parte sobre el costo total, debido a que los costos de producción se verán reducidos por la incorporación de nuevas técnicas y herramientas de trabajo. La capacidad de producción de los talleres está basado en datos reales que muestra la cantidad de artesanías hechas mensualmente, por consiguiente las ventas se basan en esta capacidad de producción la cual puede llegar a tener variaciones debido a la demanda.

### **5.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

#### **5.2.1 Misión empresarial**

La Misión, Visión, Objetivos y Metas se redactaron de acuerdo a las necesidades que tienen los artesanos hacia la actividad exportadora mexicana y los retos que estos representan. Las barreras culturales, económicas y políticas dan paso a un análisis más profundo sobre la incorporación del arte mexicano a otros países, es por eso que se decidió exportar primeramente a Estados Unidos, para poder conocer el mecanismo de la exportación al ser



una empresa recién creada. Posteriormente se plantea la introducción de arte mexicano a países como Canadá, Francia, Inglaterra y Alemania, los cuales tienen poder de compra elevado, un gran gusto por el arte popular mexicano y grandes infraestructuras de distribución.

### **5.2.2 Misión**

Fomentar un desarrollo artesanal mexicano más competitivo dentro del mercado, así como establecer un nuevo concepto de regalos de artículos de decoración.

### **5.2.3 Visión**

Vender artesanías de alta calidad manufacturera al crear una imagen de prestigio y exclusividad que fortalezca el perfil interno y externo de ventas y exportación mundial. Así como establecernos como la principal empresa exportadora de artesanía mexicana en Texas.

### **5.2.4 Objetivos**

La empresa Mexicatl tiene como objetivo principal desarrollar y perfeccionar las habilidades de los artesanos guerrerenses así como la proyección mundial no solo de sus artesanías sino las de su cultura y tradiciones. De igual manera se busca implementar los pasos del plan de negocios de exportación para una eficiente operación logística y manejo de clientes.



### 5.2.5 Metas

La meta de la empresa consiste en mantener la actividad manufacturera de los artesanos mediante la búsqueda de más contactos que se interesen en comprar y distribuir artesanías en el estado de Texas.

### 5.2.6 Fortalezas y debilidades

#### Fortalezas:

- ü Tomar ventaja del gusto percibido por la cultura mexicana
- ü Calidad y autenticidad de las artesanías de Chilapa, único productor en todo el país de este tipo de piezas.
- ü Know How de los artesanos
- ü Capacidad de producción con respaldo
- ü Utensilios sofisticados de trabajo que permiten detallar de manera más fina
- ü Se ofrece un servicio de venta con entrega de puerta a puerta
- ü Garantía incluida por cualquier defecto
- ü Gracias al tratado de libre comercio con América del norte podremos ingresar a Estados Unidos con precios más competitivos debido a la anulación de impuestos.

#### Debilidades

- ü Falta de conocimiento en algunas actividades que implica el proceso de exportación
- ü La exportación por medio de distribuidores
- ü La escasa confianza con los compradores





## 5.3 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

### 5.3.1 Descripción del producto

Las artesanías que ofrecerá inicialmente Mexicatl son objetos hechos de tela de algodón, máscaras de madera, cajitas, espejos y relojes de linaloe, manteles y rebozos acatlán, los cuales se crean en el municipio de Chilapa, en la región centro del estado de Guerrero. El traje de Acateca es el vestuario femenino más conocido en todo el país. Está hecho de muy básicos componentes: algodón y bordados de hilo de seda. La elegancia con que los visten las indígenas del centro de Guerrero es el centro de atención de muchos turistas.

El proceso de elaboración de estos trajes es muy minucioso, primeramente confeccionan en telar de cintura la tela de algodón, después dibujan a lápiz las figuras de adorno con base a patrones que hacen previamente y finalmente bordan de manera paciente las enaguas, blusas, huipiles y rebozos. Más de la mitad de las mujeres solteras o casadas de Chilapa hacen sus trajes, y más de un tercio de ellas se dedican a elaborarlos en los talleres familiares para venderlos.

El bordado de una enagua o falda se lleva dos días con jornadas de ocho a diez horas, y un días más con las blusas y huipiles. Para adornar los rebozos se requiere un tiempo similar al de las faldas debido a que estos son los artículos más preciados por los compradores.



El costo de insumos para una enagua y una rebozo es de aproximadamente 75 pesos, debido a que la tela de algodón es adquirida en centros comerciales de Chilpancingo, más 25 pesos por los cinco manojos de hilo de seda que se usan para decorar. Finalmente los artesanos venden a 200 pesos estos artículos.

Fuente:

**CONACULTA** (2006). *Información Artesanos Guerrerenses* Consultado en marzo de 2006. Disponible en <http://www.conaculta.gob.mx/estados/ene04/30guer01.html>.

Las que son tejidos de palma son las que requieren más mano de obra de todo el estado, es un material silvestre que se confecciona para objetos principalmente de uso campesino, como por ejemplo sombreros, abanicos, morrales y petates. Los pueblos que proveen de este material son los de la región de la montaña (Atlixac, Zapotitlán tablas, Ahuacoutzingo y Copanatoyac. Y los centros productores de artesanías de calidad hechas de palma son Chilapa y Zitlala. La cinta de palma es producida en Zitlala para hacer sombreros, y en Chilapa es donde los indígenas lo tejen. El control comercial está a cargo de los indígenas de la región.

Las artesanías están dentro del acceso al arancel preferencial al mercado estadounidense. Gracias al tratado de libre comercio con América del norte en el cual a partir del 1° de enero de 1994 se eliminaron 79.9% de los aranceles de las exportaciones de México hacia Estados Unidos. En 1998 se eliminó un 12.5% adicional y en 2003 un 6.3%. A partir de 2008, el 100% de las exportaciones mexicanas quedarán exentas de arancel. El código arancelario de las artesanías es 44201001.



Se tiene previsto entrar a la internacionalización directamente al empezar operaciones, queremos maximizar la rentabilidad y aprovechar las ventajas que la exportación nos brinda. Incrementar nuestras ventas en los primeros 3 años, asimismo diversificar mercados e incrementar ventas.

### **5.3.2 Envase y embalaje**

Una vez que se haya recibido la orden por parte de los clientes y que las piezas estén acabados serán envueltos en papel de espuma delgado, utilizando cajas de cartón rellenas de nieve de unicele para protección especial de las artesanías, dejándolas inmóviles para evitar riesgos de rompimiento. En el caso de los rebozos, trajes y manteles serán envueltos en plástico y posteriormente depositados individualmente en cajas de cartón pequeñas ya que estas piezas pueden ser dobladas hasta llegar a un tamaño considerable para no ocupar tanto espacio. En la parte frontal estará el logotipo de la empresa, y en la parte superior las especificaciones de cuidado, peso y contenido.

## **5.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DEL MERCADO META**

### **5.4.1 Descripción de la industria**

La industria exportadora ha ido creciendo en los últimos 10 años de manera constante debido al creciente número de tratados comerciales que se han ido firmando alrededor del mundo, las artesanías por su lado van ganando terreno en el mercado del arte decorativo, y por tratarse de mano de obra mexicana llama aún más la atención de gente conocedora.



El total de exportaciones anuales de productos de acuerdo a su fracción arancelaria correspondientes a los Estados Unidos es la siguiente:

- ü Estatuillas y objetos de madera: \$4, 540, 000 de dólares anuales, dentro de este sector entran las máscaras y los muñecos.
- ü Objetos de prendas y complementos de vestir, de punto hechos de algodón es de \$4,060, 000 dólares.
- ü Objetos de prendas y complementos de vestir, de punto como trajes sastre, vestidos y faldas es de \$288, 000 dólares.
- ü Madera y manufacturas de madera es de \$7,896, 000 dólares, aquí entran todos los artículos de Olinalá.

**Fuente:**

**SIAVI** (2006). *Fracciones Arancelarias* Consultado en marzo de 2006. Disponible en [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_sistemas/siavi/entrada.php](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_sistemas/siavi/entrada.php).

#### **5.4.2 Participación del sector artesanal en Estados Unidos**

El valor total de las exportaciones anuales en materia de artesanías y artículos de decoración es de aproximadamente 240 millones de dólares anuales para el 2005, en virtud del continuo crecimiento de clientes que buscan artículos de decoración y regalo en el mercado estadounidense.



### **5.4.3 Selección del mercado meta**

Se ha escogido como mercado meta el estado de Texas, por tratarse de un lugar con un gran poder de compra y una población muy extensa y multicultural. Texas es el segundo estado más poblado de Estados Unidos con 22.5 millones de habitantes. Se encuentran en ahí además cuatro de las diez ciudades con mayor poder de compra de toda la unión norteamericana: Houston, San Antonio, Dallas y McAllen. Existen 7.3 millones de hispanos en Texas.

Texas es un estado con centros turísticos de gran afluencia. Primeramente se pretende llegar tanto al mercado de las personas que llegan a hacer negocios, por ejemplo empresarios, directivos, ejecutivos, entre otros en su mayoría anglosajón. Por otro lado a mexicanos residentes o de origen hispano que son los principales clientes potenciales debido a los sentimientos nostálgicos en busca de tener un pedazo de su tierra.

Diariamente se crea un intercambio comercial de alrededor de 650 millones de dólares en comercio entre México y Estados Unidos gracias al TLCAN. Esto da paso a muchas oportunidades a consumidores y empresarios que nutren cada vez más el bloque comercial más dinámico de todo el mundo.



### 5.4.4 Barreras arancelarias y no arancelarias

- Ü *Barreras Arancelarias:* Estados Unidos y México pertenecen al TLCAN el cual exenta o está libre los aranceles *aplicados a las artesanías.*
- Ü *Barreras No Arancelarias:* Sé debe tomar muy en cuenta los requerimientos de Etiqueta. En el caso de artesanías se requiere que tenga la leyenda del país donde fue hecho. En este caso el de “Hecho en México o Made in Mexico”.

### 5.4.5 Precio, margen y distribución

Los precios en los que compraremos cada uno de las piezas a los artesanos están listados de la siguiente manera:

Tabla 5.1 Detalle del costo de compra de cada pieza artesanal

Productos	Cantidad
<b>Mascaras de Madera</b>	<b>Pesos</b>
Medianas	\$50.00
Grandes	\$60.00
Extragrandes	\$300.00
Gigantes	\$400.00
<b>Figuras en Miniatura</b>	
Muñecos de Totomoxtli	\$20.00
<b>Lacas de Olinalá</b>	
Cajitas de Olinalá	\$100.00
Espejos de Olinalá	\$250.00
Reloj de Olinalá	\$280.00

Productos	Cantidad
<b>Prendas Vestir</b>	<b>Pesos</b>
Rebozos	\$180.00
Vestido casual	\$170.00
<b>Manteles Bordados</b>	
Medianos	\$350.00
Grandes	\$450.00

Fuente: Elaboración propia



Los distribuidores tejanos tienen la experiencia y la habilidad de poder incorporar las artesanías de forma fluida a través del estado de Texas, son empresas dedicadas a comercializar artículos de decoración, adornos y regalos a tiendas departamentales, restaurantes y oficinas. Tanto Union Warehouse como Workshop Distributors son compañías con gran prestigio y habilidad de negociación. Son quienes tratarán a los minoristas directamente y negociarán los precios de la manera más justa para que las artesanías reciban una exclusividad y prestigio de la mejor manera posible. Aunque no se están evitando tantos intermediarios es importante señalar que se hace un buen trabajo en incorporarnos al mercado estadounidense mediante esta estrategia de venta.

#### **5.4.6 Incoterms**

El término comercial internacional que se utilizará con los clientes tejanos será DDP (Delivered Duty Paid). Es la entrega de con derechos no pagados en el lugar de destino acordado. Es cuando el vendedor cumple la entrega cuando coloca la mercancía a disposición del comprador en el lugar que se acordó dentro del país de importación, el exportador debe de cumplir con los costos y riesgos relacionados con la entrega de la mercancía, de igual manera los gastos que toda aduana implica.

#### **5.4.7 Logística**

Todas las artesanías serán enviadas vía terrestre por medio de una compañía transportista que se contratará para que todas las mercancías sean trasladadas hasta el destino acordado. El costo de transporte hasta la frontera con Nuevo Laredo está cotizado en \$13,500 pesos para el primer pedido incluyendo gastos aduanales y un peso total de 8.5 toneladas como máximo.



Para exportar artesanías a Texas se requieren los siguientes documentos:

- ü Factura comercial: Es el documento con el que se ampara el embarque en el país de destino.
- ü Lista de empaque: Documento que permite al exportador, transportista, aduana y comprador identificar el contenido y tipo de cada bulto, en donde se encuentran contenidas las mercancías para su transporte. Debe coincidir con la factura para poder hacer cualquier reclamación en caso de algún percance.
- ü Certificado de origen: Para poder aprovechar los beneficios del TLCAN y obtener un arancel preferencial se debe presentar este documento, para demostrar que el producto es auténticamente mexicano.
- ü Carta de porte (auto transporte): Es el documento que entrega el transportista al que solicita el servicio.
- ü Póliza de seguro: Contiene coberturas para reintegrar en términos monetarios al asegurado por daños materiales durante la transportación.
- ü Pedimento de exportación: Documento en el cual se permite a la empresa comprobar sus exportaciones ante la SHCP para efectos fiscales correspondientes.
- ü Carta de encomienda: Documento en el que se encarga al agente aduanal realizar el despacho aduanero.

#### **5.4.8 Clientes potenciales**

Los clientes de nuestro proyecto serán compañías estadounidenses dedicadas a la distribución de artículos de decoración y productos de diseños exclusivos los cuales tienen ventas anuales muy destacadas a lo largo del estado de Texas.





#### **5.4.9 Modalidades de pago y formalización legal de la compra venta**

La carta de crédito es la modalidad de pago que será utilizada, esta será irrevocable, confirmada y pagadera a la vista. Consiste en el pago mediante el cual el banco emisor a petición de un cliente obliga a hacer un pago al vendedor. Se hará de forma confirmada para tener la seguridad de recibir el pago.

Se realizará de igual manera una cláusula de contrato de compraventa internacional de mercaderías lo cual es una obligación para Mexicatl, de esta forma se le transmitirá al comprador los derechos de propiedad de las mercancías.

#### **5.4.10 Oportunidades y amenazas**

##### **Oportunidades:**

- ü El amplio mercado anglosajón e hispano con un gran poder de compra
- ü El contacto con distribuidores con experiencia en el ramo de las artesanías y productos de decoración en los Estados Unidos
- ü Ingreso a uno de los mercados con mayor infraestructura y capacidad industrial de todo el mundo
- ü Poder expandirnos mediante franquicias.



**Amenazas:**

- ü Fluctuaciones negativas en el mercado de divisas.
- ü La reacción de los compradores
- ü La posible baja en cantidad demandada de productos al año, lo cual puede repercutir en nuestros ingresos estipulados
- ü La entrada de manufactureros chinos con imitaciones

**5.5 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

El siguiente análisis financiero está proyectado para los próximos años, es un conjunto de pronósticos basados en la inflación, los índices de precios del productor además del mercado de divisas.

**5.5.1 Premisas**

Los supuestos que se están utilizando en las proyecciones financieras son los siguientes:

*Inflación:* 3% de acuerdo al último año. Esto afectará los costos fijos, variables.

*Tipo cambio:* 11 pesos por dólar para el primer año. Aumentará a 11.20 pesos por dólar para el segundo año. Para el tercero 11.40, para el cuarto 11.60 y finalmente para el quinto año quedará en 11.80 de acuerdo a los históricos de la fluctuación del dólar en el mercado cambiario.



*Índice Precios al Productor:* se está considerando un aumento de 3% para el segundo año. Para el tercero 4%, para el cuarto 5% y para el quinto año un 6%. Estas variaciones afectan directamente a los costos de venta y se han calculado en base a los resultados de los últimos 5 años de acuerdo al Banco de México.

*Incremento de Ventas:* se proyecta el aumento en las ventas totales de acuerdo a las exportaciones de artesanías hacia los Estados Unidos que ha registrado el país. Para este año aumentaron en un 37% con respecto al año anterior. Las proyecciones de este proyecto consideran un incremento del 15% para el segundo año, 20% para el tercero, 25% para el cuarto y 30% para el último año.

*Fuente:*

**INEGI.** *Estadísticas del Comercio Exterior de México.* Información Preliminar. Enero Diciembre 2005. Consulta en Internet, marzo 2 de 2006: <http://www.inegi.gob.mx>

**INEGI.** *Banco de Información Económica.* Consulta en Internet, marzo 2006: <http://www.inegi.gob.mx>.

**BANXICO.** *Mercado de Divisas* Consulta en Internet, marzo de 2006: <http://www.banxico.org.mx>

### **5.5.2 Requerimientos de inversión**

Sólo se requiere invertir en compra de tecnologías de información, en una camioneta pick up para poder recoger y transportar las mercancías a la compañía de transporte y fletes. Asimismo se requiere invertir en una oficina central donde se pueda operar, ahí será el centro de contacto para cualquier cliente y el domicilio fiscal.



### 5.5.3 Punto de equilibrio.

Es una herramienta muy útil para las proyecciones financieras que nos va a permitir con mayor certeza calcular la cantidad de productos, o en este caso el dinero necesario que debemos obtener como mínimo para evitar pérdidas y cubrir los costos y gastos de operación.

Nuestro punto de equilibrio lo calculamos en base a los costos fijos, los costos variables y los ingresos, por lo tanto tenemos que:

$$\text{PE} = \text{Inversión Inicial} / 1 - (\text{Gastos} / \text{Ventas})$$

$$\text{PE} = \$322,800 / 1 - (\$33,000 / \$1,983,960)$$

$$\text{PE} = \$328,260.08$$

*\* Necesitamos vender al menos \$328,260.08 pesos anuales, para poder cubrir todos los costos y evitar pérdidas.*

### 5.5.4 Flujo de Efectivo

Como se puede apreciar en el anexo 3, la primera orden que se está solicitando nos marca la pauta para pronosticar las ventas y asimismo el flujo de efectivo. Para el primer mes, nos muestra un total en ventas de \$15,030.00 dólares americanos. Esto nos da aproximadamente \$165,330.00 pesos mexicanos a un tipo de cambio de 11 pesos por dólar.



Para el segundo año y en base a las ventas que han presentado el mercado de artesanías en exportaciones totales al mercado norteamericano de acuerdo a Bancomext, se pronostica un aumento del 15%. Para el tercer año, aumentarán en un 20%, para el cuarto en un 25% y para el quinto año será de un 30%. Estos datos los calculamos en base a las estadísticas presentadas por Bancomext y la Secretaría de Economía en sus portales de Internet. El costo de adquisición de acuerdo con a la gama de productos de artesanías asciende a los 60,700 pesos mensuales, lo que nos da un total proyectado de 728,400 pesos anuales.

#### **5.5.5 Capacidad de producción**

Tomar en cuenta la capacidad de producción es muy importante cuando se empieza a exportar y hacer los pronósticos de ventas. Además sirve para cubrir la demanda cambiante y para conocer la cantidad de productos que se pueden ofertar, siempre y cuando no pierda la calidad necesaria.

Cabe mencionar que para cada grupo de artículos existe un taller artesanal distinto, que sólo se dedican a la producción de las mismas. Por otro lado, en caso de que la demanda se intensifique superando nuestra capacidad de oferta, se tienen al menos 3 talleres de respaldo que pueden proveer de artesanías con las mismas características antes mencionadas.



A continuación se muestra la tabla sobre la capacidad de producción de los principales talleres artesanales de la región de la montaña del Estado de Guerrero.

Tabla 5.2 Capacidad de producción mensual de los talleres artesanales

<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Mascaras de Madera</b>	
Medianas	60
Grandes	50
Extragrandes	20
Gigantes	15
<b>Total</b>	<b>145</b>
<b>Figuras en Miniatura</b>	
Muñecos de Totomoxtli	300
<b>Prendas Vestir</b>	
Traje de acateca	30
Rebozos	200
Vestido casual	120
<b>Manteles Bordados</b>	
Medianos	50
Grandes	50
<b>Lacas de Olinalá</b>	
Cajitas de Olinalá	150
Espejos de Olinalá	60
Reloj de Olinalá	60
<b>Total</b>	<b>1165</b>

*Fuente: Elaboración propia*



Se determinó el pronóstico de ventas de acuerdo al primer pedido comercial por parte de un cliente, que corresponde a todo un mes (como se aprecia en la tabla 5.3). El cliente afirma que los promedios de artículos a ordenar, van a girar en torno a esta primera venta comercial. Como se puede analizar, el pedido es aproximadamente un 50% de la capacidad de producción de las artesanías, la cual da un gran margen para responder a la demanda en el caso de un incremento inesperado.

Tabla 5.3 Pronóstico de ventas para el primer mes

**Pronóstico de acuerdo al primer pedido  
Ventas del primer mes**

Productos	Cantidad	Cto. Vta.	Total	Precio Venta	Total
<b>Mascaras de Madera</b> * **					
Medianas	40	\$ 50.00	\$ 2,000.00	\$ 20.00	\$ 800.00
Grandes	20	\$ 60.00	\$ 1,200.00	\$ 25.00	\$ 500.00
Extragrandes	5	\$ 300.00	\$ 1,500.00	\$ 80.00	\$ 400.00
Gigantes	2	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 100.00	\$ 200.00
<b>Figuras en Miniatura</b>					
Muñecos Totomoxtli	30	\$ 20.00	\$ 600.00	\$ 6.00	\$ 180.00
<b>Prendas Vestir</b>					
Traje de acateca	5	\$ 700.00	\$ 3,500.00	\$ 130.00	\$ 650.00
Rebozos	60	\$ 180.00	\$ 10,800.00	\$ 50.00	\$ 3,000.00
Vestido casual	20	\$ 170.00	\$ 3,400.00	\$ 40.00	\$ 800.00
<b>Manteles</b>					
Mediano	20	\$ 350.00	\$ 7,000.00	\$ 80.00	\$ 1,600.00
Grandes	20	\$ 450.00	\$ 9,000.00	\$ 110.00	\$ 2,200.00
<b>Lacas de Olinalá</b>					
Cajitas de Olinalá	50	\$ 100.00	\$ 5,000.00	\$ 25.00	\$ 1,250.00
Espejos de Olinalá	30	\$ 250.00	\$ 7,500.00	\$ 55.00	\$ 1,650.00
Reloj de Olinalá	30	\$ 280.00	\$ 8,400.00	\$ 60.00	\$ 1,800.00
	<b>Mensual</b>		<b>\$ 60,700.00</b>		<b>\$ 15,030.00</b>
	<b>Anual</b>		<b>\$ 728,400.00</b>		<b>\$180,360.00</b>

\* En pesos

\*\* En dólares

Fuente: Elaboración propia



En la tabla 5.4 se muestran los pronósticos de ventas y los costos de ventas para los 5 años posteriores al inicio de las operaciones de exportación. Se proyecta en base al primer pedido del primer mes, y a los costos generados en el mismo, que se especifican en el estado de resultados que se menciona más adelante.

Tabla 5.4. Proyección de ventas y costo de ventas a 5 años

**Ventas Netas**

Tiempo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		<i>Aumento 15%</i>	<i>Aumento 20%</i>	<i>Aumento 25%</i>	<i>Aumento 30%</i>
Mensual	\$ 15,030.00	\$ 17,284.50	\$ 20,741.40	\$ 25,926.75	\$ 33,704.78
Cotización dólar	\$ 11.00	\$ 11.20	\$ 11.40	\$ 11.60	\$ 11.80

Pesos	\$ 165,330.00	\$ 193,586.40	\$ 236,451.96	\$ 300,750.30	\$ 397,716.35
<b>Venta Anual</b>	<b>\$ 1,983,960.00</b>	<b>\$ 2,323,036.80</b>	<b>\$ 2,837,423.52</b>	<b>\$ 3,609,003.60</b>	<b>\$ 4,772,596.14</b>

**Costo de Ventas \*\*\***

		<i>Aumento 3%</i>	<i>Aumento 4%</i>	<i>Aumento 5%</i>	<i>Aumento 6%</i>
<b>Costo de Ventas</b>	\$ 728,400.00	\$ 750,252.00	\$ 780,262.08	\$ 819,275.18	\$ 868,431.70

\*\*\* Pronóstico en base al IPP (Indice de Precios del Productor)

Fuente: <http://www.banxico.org.mx>

## 5.6 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros tienen un importante papel dentro del plan de exportación. El proyectar a 5 años nos simplifica de manera notable los resultados sobre la inversión. Asimismo nos permite evaluar el proyecto y ver la viabilidad del mismo. En general, nos plantea una imagen de la situación de la empresa, su rentabilidad y su supervivencia en el mercado.





Para determinar los estados financieros es necesario detallar claramente los factores claves que determinen los cambios en ventas o en costos, como es la inflación, las divisas así como el comportamiento que han mostrado a lo largo de los últimos años. Para poder obtener resultados más óptimos hay que considerar también las depreciaciones, los gastos fijos y variables, el estado de la situación financiera de la empresa, entre otros, para evitar sorpresas.

### 5.6.1 Depreciación en línea recta

La depreciación constituye un factor indispensable para la proyección de los estados financieros. De acuerdo a las inversiones del proyecto las depreciaciones de los activos fijos quedaron de la siguiente manera:

Tabla 5.5 Depreciación en línea recta

<b>Activos Fijos</b>	<b>Costos</b>	<b>Ciclo de vida</b>	<b>Depreciación mensual</b>	<b>Depreciación anual</b>
Edificio e Instalaciones	\$100,000	20 años	\$416.67	\$5,000
Equipo de computo	\$45,000	5 años	\$750.00	\$9,000
Equipo de transporte	\$180,000	4 años	\$3,750.00	\$45,000
<b>Total</b>	<b>\$325,000</b>		<b>\$4,917</b>	<b>\$59,000</b>

Fuente: Elaboración propia



### 5.6.2 Gastos mensuales y anuales

Para calcular los gastos es necesario contemplar todos aquellos gastos que intervienen en la operación de las actividades. En la tabla 5.5 Se muestran los estimados de acuerdo a un estudio que se hizo en gastos de oficinas y operaciones de una empresa exportadora de artesanías del estado de Oaxaca.

Tabla 5.6 Total de gastos mensuales y anuales

#### GASTOS MENSUALES Y ANUALES

	<b>Mensuales</b>	<b>Anuales</b>
<b>Gastos Fijos</b>		
Sueldos y salarios	\$25,000	\$300,000
Luz y fuerza	\$700	\$8,400
Seguridad	\$1,200	\$14,400
<b>Total</b>	<b>\$26,900</b>	<b>\$322,800</b>
<b>Gastos de Admón. y Venta</b>		
Papelería y artículos de oficina	\$547	\$6,560
Telefonia e Internet	\$1,500	\$18,000
Dominio y hospedaje página web	\$350	\$4,200
Publicidad en Internet	\$250	\$3,000
Telefonia celular	\$2,000	\$24,000
Transporte	\$13,200	\$158,400
<b>Total</b>	<b>\$17,847</b>	<b>\$214,160</b>
<b>Gastos Variables</b>		
Honorarios agencia aduanal	\$600	\$7,200
Artículos de limpieza	\$150	\$1,800
Seguro de mercancía	\$2,000	\$24,000
<b>Total</b>	<b>\$2,750</b>	<b>\$33,000</b>
<b>Gastos Financieros</b>		
Comisiones bancarias 2.75%	<b>\$4,547</b>	<b>\$54,559</b>
<b>Totales</b>	<b>\$52,043</b>	<b>\$624,519</b>

Fuente: Elaboración propia



### 5.6.3 Balance General

Estado de Posición Financiera al primer año de acuerdo a las proyecciones que van a servir para proyectar el estado de resultados que a su vez servirá para proyectar a 5 años.

Tabla 5.7 Balance general

MEXICATL®			
Balance General al 31 de Diciembre del 2007			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE</b>	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVOS A CORTO PLAZO</b>	
Bancos	\$ 419,418.00	Cuentas por pagar	\$ 55,000.00
Caja	\$ 100,000.00		
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 519,418.00</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 55,000.00</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Edificio e Instalaciones	\$ 100,000.00	Inversión inicial	\$ 295,000.00
Dep. acum. Edificio e instalac.	-\$ 5,000.00	Resultado del ejercicio	\$ 435,418.36
Equipo de computo	\$ 45,000.00		
Dep. acum. Equipo de computo	-\$ 9,000.00		
Equipo de transporte	\$ 180,000.00		
Dep. acum. Equipo de transporte	-\$ 45,000.00		
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 266,000.00</b>	<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 730,418.36</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 785,418.00</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>\$ 785,418.36</b>

Fuente: Elaboración propia



### 5.6.4 Estados de resultados proyectados

En los estados de resultados se toman en cuenta los ingresos y los egresos para determinar los flujos operativos de efectivo que nos marcará la pauta para hacer la evaluación del proyecto de inversión. En la tabla 5.8 se muestran las proyecciones a 5 años

Tabla 5.8 Estado de resultados

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**Proyección año 1, 2 y 3. Año base 2007**

	<i>al 31-Dic-2007</i>	<i>al 31-Dic-2008</i>	<i>Al 31-Dic-2009</i>
<b>I N G R E S O S</b>			
	\$	\$	\$
Ventas	1,983,960.00	2,323,036.80	2,837,423.52
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 1,983,960.00</b>	<b>\$ 2,323,036.80</b>	<b>\$ 2,837,423.52</b>
<b>E G R E S O S</b>			
Costo de Ventas	\$ 728,400.00	\$ 750,252.00	\$ 780,262.08
Gastos Fijos	\$ 322,800.00	\$ 332,484.00	\$ 345,783.36
Gastos Variables	\$ 33,000.00	\$ 33,990.00	\$ 35,349.60
Gastos de Admón. y Venta	\$ 214,160.00	\$ 220,584.80	\$ 229,408.19
Gastos Financieros	\$ 54,558.90	\$ 56,195.67	\$ 58,443.49
Depreciación Acumulada	\$ 59,000.00	\$ 59,000.00	\$ 59,000.00
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$1,352,918.90</b>	<b>\$1,452,506.47</b>	<b>\$1,508,246.73</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ 631,041.10	\$ 870,530.33	\$ 1,329,176.79
Impuestos (31%)	\$195,622.74	\$269,864.40	\$412,044.81
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 435,418.36</b>	<b>\$ 600,665.93</b>	<b>\$ 917,131.99</b>
Depreciación	\$ 59,000.00	\$ 59,000.00	\$ 59,000.00
<b>Flujo de Efectivo Operacional</b>	<b>\$ 494,418.36</b>	<b>\$ 659,665.93</b>	<b>\$ 976,131.99</b>



Continuación del Estado de Resultados. Año 4 y 5

Tabla 5.8 Estado de resultados (continuación)

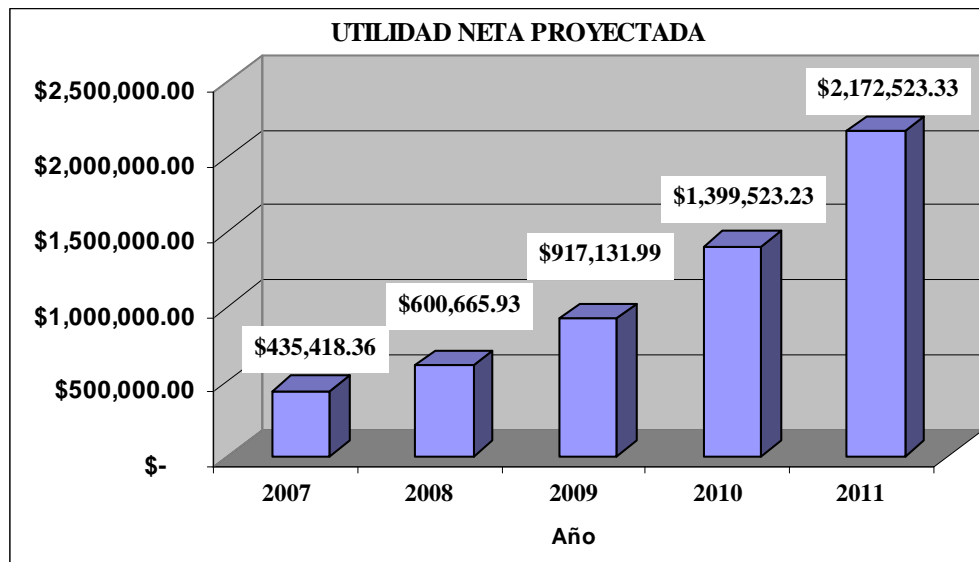
	<i>Al 31-Dic-2010</i>	<i>Al 31-Dic-2011</i>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Proyección año 4 y 5. Año base 2007</b>		
<b>INGRESOS</b>		
Ventas	\$ 3,609,003.60	\$ 4,772,596.14
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 3,609,003.60</b>	<b>\$ 4,772,596.14</b>
<b>EGRESOS</b>		
Costo de Ventas	\$ 819,275.18	\$ 868,431.70
Gastos Fijos	\$ 363,072.53	\$ 384,856.88
Gastos Variables	\$ 37,117.08	\$ 39,344.10
Gastos de Admón. y Venta	\$ 240,878.60	\$ 255,331.32
Gastos Financieros	\$ 61,365.67	\$ 65,047.61
Depreciación Acumulada	\$ 59,000.00	\$ 11,000.00
<b>Total de Egresos</b>	<b>\$1,580,709.06</b>	<b>\$1,624,011.61</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$ 2,028,294.54	\$ 3,148,584.53
Impuestos (31%)	\$628,771.31	\$976,061.21
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1,399,523.23</b>	<b>\$ 2,172,523.33</b>
Depreciación	\$ 59,000.00	\$ 14,000.00
<b>Flujo de Efectivo Operacional</b>	<b>\$ 1,458,523.23</b>	<b>\$ 2,186,523.33</b>

Fuente: Elaboración propia



De acuerdo a los estados de resultados, la utilidad neta por año se incrementa considerablemente. Para el primer año se están generando aproximadamente \$ 435,000 pesos. Para el segundo asciende a \$ 600,000 pesos. Asimismo para el tercero llegan las utilidades a \$917,000 pesos, el cual está duplicando las ventas del primer año. Para el cuarto año se generan \$ 1, 399,000 y por el último año proyectado se obtienen \$ 2,172,000 pesos. Esto nos indica que para el quinto año las utilidades han crecido cinco veces más con respecto al primer año de operación. Una clara explicación de estos resultados son el incremento considerable de las exportaciones para los años siguientes y el mínimo aumento en los costos de ventas y gastos totales, de acuerdo a los indicadores económicos antes mencionados.

Gráfica 5.1 Utilidad neta proyectada



Fuente: Elaboración propia



### 5.7 VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Para el Capital de Trabajo Neto se están considerando el **5%** de las ventas totales del primer año equivalente a **\$100,000 pesos**.

Con un rendimiento requerido del **20%**:

- ü El Valor Presente Neto (VPN) es de **\$2, 201,350.39 pesos**.
- ü La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de **160%**.

\* Siendo el Valor Presente Neto positivo y la Tasa Interna de Retorno mayor al rendimiento requerido el proyecto resulta ser muy factible y rentable. El valor de la empresa a través del tiempo aumentará considerablemente en los 5 años que se están proyectando.

### 5.8 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

En estos análisis se pueden mostrar que tanto afectan algunos cambios en las variables más importantes como son el reducir ventas y el aumentar costos y viceversa.

Tabla 5.9 Escenario base de proyección

#### ESCENARIO BASE

Año	0	1	2	3	4	5
FEO		\$ 494,418.36	\$ 659,665.93	\$ 976,131.99	\$ 1,458,523.23	\$ 2,186,523.33
CTN	-\$100,000.00					\$100,000.00
Gastos de Capital	-\$295,000.00					
FEA	-\$395,000.00	\$ 494,418.36	\$ 659,665.93	\$ 976,131.99	\$ 1,458,523.23	\$ 2,286,523.33

RR 20%

VPN \$2,201,350.39

TIR 160%

Fuente: elaboración propia



Aquí se puede apreciar que el incremento en las ventas y la reducción de costos en un 10% llegan a fortalecer más el proyecto. La Tasa Interna de Retorno es de 173% la cual se considera como magnífica.

Tabla 5.10 Escenario positivo

**ESCENARIO POSITIVO** Incremento de 10% en ventas y disminución de un 10% en el costo de ventas.

Año	0	1	2	3	4	5
<b>FEO</b>		\$ 543,860.19	\$ 725,632.52	\$ 1,073,745.19	\$ 1,604,375.55	\$ 2,405,175.66
<b>CTN</b>	-\$100,000.00					\$100,000.00
<b>Gastos de Capital</b>	-\$295,000.00					
<b>FEA</b>	-\$395,000.00	\$ 543,860.19	\$ 725,632.52	\$ 1,073,745.19	\$ 1,604,375.55	\$ 2,505,175.66

**RR** 20%

**VPN** \$2,469,998.00

**TIR** 173%

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.11 Escenario negativo

**ESCENARIO NEGATIVO** Decremento en un 10% las ventas y aumento en un 10% los costos de venta

Año	0	1	2	3	4	5
<b>FEO</b>		\$ 380,321.81	\$ 507,435.33	\$ 750,870.76	\$ 1,121,940.95	\$ 1,681,941.02
<b>CTN</b>	-\$100,000.00					\$100,000.00
<b>Gastos de Capital</b>	-\$295,000.00					
<b>FEA</b>	-\$395,000.00	\$ 380,321.81	\$ 507,435.33	\$ 750,870.76	\$ 1,121,940.95	\$ 1,781,941.02

**RR** 20%

**VPN** \$1,638,361.50

**TIR** 129%

Fuente: Elaboración propia





El impacto que tiene el escenario negativo (tabla 5.11), en este caso, no es tan mayor pues se siguen presentando buenos resultados aunque se estimen ventas bajas y costos altos. El precio de los productos artesanales determinados por el mercado crea un clima de inversión segura y éxito al incursionar en los Estados Unidos.

### 5.9 PERIODO DE RECUPERACIÓN E ÍNDICE DE RENTABILIDAD

La inversión se estará recuperando en **9 meses 14 días** y el **índice de rentabilidad** arroja un resultado de **7.46 puntos**, la cual significa que por cada peso que invierto, ese peso estará generando 6.46 pesos más por la buena rentabilidad de la empresa y la capacidad de liquidez que cuenta.

Tabla 5.12 Periodo de recuperación

PERIODO DE RECUPERACION	
Año	PR
<b>1</b>	<b>\$ 494,418.36</b>
2	\$ 659,665.93
3	\$ 976,131.99
4	\$ 1,458,523.23
5	\$ 2,286,523.33

Fuente: Elaboración propia