

CAPÍTULO II Marco teórico

El objetivo del presente trabajo de investigación, es analizar y evaluar las páginas de Internet que, en determinado momento, puede consultar el futuro exportador mexicano para obtener información necesaria que lo encaminará a lograr su objetivo. De los resultados de dicha evaluación se partirá para plantear un Plan de Exportación que cubra las deficiencias de dichas páginas de Internet junto con los textos existentes relacionados con el asunto.

Después de realizar una revisión bibliográfica, se llegó a la conclusión de que sólo existen en México dos textos que satisfacen los requisitos mínimos como Plan de Exportación, éstos son *Plan de Exportación* de Carlos Morales Troncoso y *Plan de Negocios de Exportación* del Banco de Comercio Exterior de México (Bancomext). Ambos textos, junto con la evaluación a las páginas de Internet www.contactopyme.gob.mx, www.bancomext.com, www.siem.gob.mx, www.spice.gob.mx, www.aladi.com y www.crece.org.mx, servirán para observar la información que el futuro exportador tiene a la mano, y de qué manera dichas fuentes cumplen o no con su cometido.

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

1. **La empresa y el personal clave.** Contiene información detallada de la empresa tal como se encuentra actualmente, con especial énfasis en la descripción de sus antecedentes, sus capacidades y su participación en los mercados que atiende en la actualidad, así como de las experiencias y habilidades de los responsables de

poner en práctica el proyecto de exportación y de definir las fortalezas y debilidades de la organización.

2. **El Producto que se desea exportar.** Se describe con detalle el producto o servicio que se exportará, tanto desde los puntos de vista arancelario, industrial, técnico, funcional y mercadológico (valor y utilidad para el cliente), destacando las ventajas competitivas singulares que pueden ser mantenidas estructuralmente frente a la competencia.
3. **Selección del Mercado Meta.** Se definen los criterios de selección y se elige el mercado meta u objetivo. Se describe y se mide el mercado actual, el potencial y el crecimiento esperados. Se detectan a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se identifican y se evalúan las oportunidades y las amenazas a la luz de la competencia, el entorno y, en general, las condiciones prevalecientes en el mercado. Se fijan objetivos y metas de mercadotecnia.
4. **Aspectos Operacionales.** Se define la estrategia para alcanzar los objetivos y las metas de mercadotecnia (las 4 “pes”). Se describe la forma operacional que se a elegido para poner en práctica el plan, que debe ser congruente con la misión y los objetivos y posibilitar el alcance de las metas. Además debe ser factible de implementarse desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero. Se formula el programa de actividades a corto plazo.
5. **Aspectos Financieros.** Con diferentes escenarios previsibles, se analiza la viabilidad y la bondad financieras del negocio.
6. **Resumen de Alto Nivel.** Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y el concepto central del proyecto de exportación propuesto; de las premisas

fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado y de los resultados financieros previstos. Muy frecuentemente, ésta y la única parte del proyecto que los terceros, es decir, aquellos ajenos a la empresa, leen integralmente. Pero como ya se comentó, en algunos casos el propósito de elaborar un plan es atraer inversionistas o socios o solicitar financiamientos; por ello, se debe ser cuidadoso en su redacción para que su lectura ofrezca un claro entendimiento del proyecto de exportación, de sus alcances y sus supuestos.

El plan de exportación de **Bancomext**, propone como metodología para el desarrollo del plan de exportación, los siguientes puntos:

1. **Resumen Ejecutivo.**- El Resumen Ejecutivo es una discusión general del *proyecto de entrada al mercado internacional*. Es la introducción al documento. pero debería ser lo suficientemente amplio para sostenerse y explicarse por sí mismo. En muchas ocasiones, esta es la única sección del Plan de Negocios que un inversionista potencial lee. Por tal razón, debe ofrecer un buen panorama general del Plan en su conjunto y debería enfocarse a captar el interés del inversionista. Esta sección debe ser breve (no más de dos o tres páginas). El Resumen Ejecutivo debe aparecer al principio del Plan de Negocios. Se sugiere preparar un borrador o perfil del Resumen Ejecutivo, antes de embarcarse en el proceso de preparar el contenido total del Plan de Negocios. Este borrador o perfil inicial puede servir como una guía para preparar el resto del Plan y puede ser utilizado como una herramienta preliminar para comenzar a negociar con personas interesadas en el proyecto. El Resumen Ejecutivo debe ser constantemente actualizado. conforme vamos recopilando información durante la

preparación de las otras partes del Plan. Una vez que el Plan ha sido terminado completamente, los puntos principales deben ser revisados y seleccionados para incluirlos en el Resumen Ejecutivo. Para ahorrar espacio y hacer más sencilla su lectura, es muy útil escribirlo en forma sintética.

2. **Descripción del Negocio.-** El objetivo de esta sección, es proporcionar un panorama detallado de la empresa y de los productos o servicios que se planea ofrecer en los mercados internacionales. Debe dar al lector un claro entendimiento de la misión y del objetivo internacional de la empresa. En esta sección, el empresario debe convencer al lector de las ventajas competitivas exclusivas que su producto o servicio tiene en el mercado internacional seleccionado y que estas pueden ser sostenidas a través del tiempo, ya sea por medio de patentes, cualidades especiales del producto, tecnologías propias o investigación permanente.
3. **Análisis del Mercado.-** El Análisis del Mercado describe el tamaño y crecimiento potencial del mercado meta en que el negocio va a competir. El empresario debe demostrar que la empresa tiene un entendimiento claro de las condiciones del mercado y que el concepto de negocio es viable dadas las condiciones actuales. Muchos inversionistas consideran que esta es la parte más importante del Plan de Negocios. Los socios en una Alianza Estratégica y los inversionistas de capital de riesgo en particular, están interesados en un potencial "explosivo" del mercado y no considerarán el proyecto a menos que demuestre tal crecimiento potencial.
4. **Cuerpo Directivo.-** En esta sección, es importante resaltar las calificaciones de las personas que serán responsables de dirigir las operaciones internacionales del

negocio. El contenido de esta sección variará dependiendo de el uso que se intenta dar al Plan de Negocios. Como se mencionó anteriormente, uno de los usos del Plan de Negocios es atraer a socios potenciales o a miembros del cuerpo directivo. Si este es el caso, el empresario debe incluir un recuento detallado de sus antecedentes, éxitos, logros y habilidades que son relevantes para este proyecto. Al mismo tiempo, esta sección deberá discutir que especialidades adicionales son necesarias para completar el cuerpo directivo.

5. **Operaciones.**- La sección de Operaciones es normalmente la más larga y la más detallada sección de todo el Plan. Esta sección describe la estrategia del empresario para penetrar en el mercado meta seleccionado. Le demuestra al lector que el Plan está bien desarrollado y que es factible de llevar a cabo.
6. **Riesgos Críticos.**- Muchos empresarios prefieren evitar esta sección porque piensan que va en detrimento del negocio el presentar los riesgos potenciales que el Plan presenta y que esto disminuirá las posibilidades de conseguir financiamiento. Por el contrario, el hecho de incluir un análisis completo de los riesgos del negocio, demuestra al lector que el empresario ha considerado todas las posibilidades y que ha planeado su proyecto de acuerdo a ellas.
7. **Proyecciones Financieras.**- El objetivo de la sección de Proyecciones Financieras es convencer al lector de que el concepto de negocio es financieramente factible y lucrativo. En esta sección se describen en detalle todos los supuestos considerados en las proyecciones y se propone también una estrategia de salida del negocio para los inversionistas.

8. **Apéndice.-** El Apéndice incluye toda la información que sirve para respaldar lo que se afirmó a lo largo del Plan de Negocios. Como mínimo deberá incluir toda la información a que se hizo referencia en el Plan. Sin embargo, es útil incluir también información adicional tal como cartas de intención de compra por parte de los clientes, cartas- compromiso de los proveedores para surtirnos los insumos que requiere el negocio, así como también, comentarios hechos por agencias o publicaciones independientes con respecto al concepto de negocio. También es importante mencionar si ya se obtuvo una patente, en el caso de un producto que esté en etapa de desarrollo, copias del registro de la misma, marcas registradas, derechos de autor, etc.

En la tabla 2.1, se analizarán las equivalencias de las dos metodologías:

Tabla 2.1		
Equivalencias de Metodologías de Planes de Exportación		
Fuente: Propia		
	Metodología Carlos Morales T.	Metodología Bancomext
1	La empresa y el personal clave	Descripción del Negocio Cuerpo Directivo
2	El producto que se desea exportar	<i>No tiene</i>
3	Selección del Mercado Meta	Análisis del Mercado
4	Aspectos Operacionales	Operaciones
5	Aspectos Financieros	Proyecciones Financieras
6	Resumen de Alto Nivel	Resumen Ejecutivo
7	<i>No tiene</i>	Riesgos Críticos
8	<i>No tiene</i>	Apéndice

Como se puede observar en la tabla 2.1 existen grandes similitudes entre las dos metodologías. Durante el desarrollo de este proyecto se hizo un análisis minucioso de cada uno de los puntos expuestos por las metodologías anteriores, a fin de comparar y complementar un Plan de Exportación. Después del análisis y evaluación de las fuentes

los tesisistas proponen ocho tópicos que debe contemplar el Plan de exportación desarrollado en este trabajo:

- 1) Resumen ejecutivo
- 2) Descripción del negocio
- 3) Cuerpo directivo
- 4) Descripción del producto
- 5) Análisis del mercado
- 6) Operaciones
- 7) Proyección financiera
- 8) Riesgos críticos

Para determinar el funcionamiento de la nueva propuesta, se realizará un Plan de Exportación para la empresa poblana Arce Tools siguiendo los criterios que hemos determinado como básicos. De tal suerte que es importante, hacer pasar la propuesta de los tesisistas a través de un caso práctico, que permita conocer a detalle cada punto de su propuesta mediante su propia evaluación.

A continuación, se hará una descripción de los puntos propuestos a lo largo de esta tesis:

1) **El resumen ejecutivo** sirve para que la institución que puede invertir en la empresa, tenga la información mínima necesaria para ver en qué condiciones se encuentra y tomar una decisión. En él se describen todos los objetivos, metas y planes; si el inversionista requiere mayor información, irá directamente al capítulo correspondiente. Podemos decir que el Resumen Ejecutivo es un mapa del negocio y sus expectativas, por ello se considera indispensable.

- 2) De manera detallada, **la descripción del negocio** le dará al lector una visión de la empresa y de la naturaleza del servicio o producto que ofrece, así como la organización legal del negocio y el desarrollo e investigación de productos.
- 3) Por otro lado, el personal que constituye **el cuerpo directivo** juega un papel importante en la toma de decisiones de los posibles inversionistas. Éste debe estar formado por personas con experiencia en el área y altamente competente. Esta sección pretende convencer al lector de que la empresa cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo de manera eficiente las tareas involucradas en la exportación.
- 4) Para conocer el tipo de **producto o servicio que la empresa ofrece**, debe integrarse una sección donde se describan los usos y funciones de los mismos. De esta manera, el inversionista puede prever un mercado meta o encontrar otros para la exportación.
- 5) Una vez observados los puntos anteriores, deben señalarse las oportunidades en **el mercado para exportar el producto**, para así introducirlo al mercado internacional. También es importante mencionar que el mercado meta es viable y lucrativo para justificar la inversión.
- 6) Todo proceso bien llevado debe seguir una metodología, así también el Plan de Exportación. Por lo tanto, la sección de **operaciones** determinará todos los aspectos y estrategias a seguir en el desarrollo del proceso de exportación.
- 7) También es indispensable hacer un análisis financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto de exportación y además permita convencer a los futuros inversionistas y/o instituciones de crédito, acerca de la posibilidad de hacer inversiones o facilitar créditos en la empresa.

8) Finalmente, todo proceso implica riesgos que pueden obstaculizar o retardar el logro de los objetivos planteados inicialmente. Por esto, se deberán tomar en cuenta los **riesgos críticos** que pueden afectar a la empresa. Sin embargo, el hecho de darle dicha información al inversionista, demuestra que la empresa ha considerado ya todos los aspectos del proceso y está lista para afrontar las dificultades.