

TESIS TI



IS TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE  
NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**L.A. GABRIEL DÁVILA DE LA TORRE**

**ASESOR:**

**M.A. SILVIA MATA ZAMORES**

**AGUASCALIENTES, AGS. DICIEMBRE DE 2009**

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



Oficio No. / 1021 / D / 2009

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,  
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,  
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumno(a) GABRIEL DAVILA DE LA TORRE, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACION** con el título "**PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ**". Este proyecto se realizó bajo la dirección de su asesor: M. EN A. SILVIA MATA ZAMORES y se concluyó de acuerdo al dictamen del Consejo Académico de la Maestría correspondiente.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente  
Aguascalientes, Ags., 04 de Diciembre de 2009  
" SE LUMEN PROFÉRRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaria de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Archivo (ACUSE)

\*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas Administrativas

**DRA. MARIA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
**DECANA DE CENTRO DE CIENCIAS**  
**ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PRESENTE**

Por medio de la presente como asesora designada del alumno GABRIEL DAVILA DE LA TORRE con ID 72325 quién realizó la *tesis* titulada: **PROPUESTA PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFE**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, me permito emitir el VOTO APROBATORIO, para que *el* pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Administración.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 4 de Diciembre de 2009.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M en A Silvia Mata Zamores'.

*M en A Silvia Mata Zamores*  
Tutor de tesis.

c.c.p.-Interesado  
c.c.p.-Secretaría de Investigación  
c.c.p.-Secretaría Técnica  
c.c.p.-Jefatura de Dpto. de Recursos Humanos  
c.c.p.-Consejero Académico  
c.c.p.-Minuta ST



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES  
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y  
POSGRADO

**DICTAMEN DE TESIS**

MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
AREA: Administración 2005-2006

No. de expediente

**DATOS DEL SUSTENTANTE**

NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) Gabriel Dávila de la Torre delatorreborbon@hotmail.com	NO. DE REGISTRO: 72325
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO Unión de Productores Maya Vinic, S.C. de R.L de C.V. Tel. 01 (449) 915-25-55 cel449178-38-30	PUESTO/CARGO Director de Ventas

TITULO	TESIS (X) TRABAJO PRACTICO ( ) <b>PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ</b>
OBJETIVO	Diseñar una propuesta a nivel general, para elaborar un plan de negocios con la finalidad de ayudar a desarrollar óptimamente el proceso de comercialización nacional e internacional en la industria cafetalera del país.

CUERPO ACADÉMICO	LÍNEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
<i>Comportamiento Organizacional</i>	<i>Cultura Organizacional</i>
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA MAESTRIA	
<b>VOTO APROBATORIO</b>	

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis:	M. en A. Silvia Mata Zamores	
Asesor 1:		
Asesor 2:		
Vo. Bo.		FIRMA
Jefe de Departamento	LAE José Arturo Viramontes Perez	
Consejero Académico	Dra. Laura Romo Rojas	
Secretario de Investigación	Dra. Laura Romo Rojas	
Secretaria Técnica	M.A. José Antonio Martínez Murillo	

Aguascalientes, Ags. a 4 de Diciembre de 2009.

Código: FO-151500-10  
Emisión: 00  
Fecha: 26/01/2009

**A Dios por todas las oportunidades que me ha brindado.**

**A ti mamá por que éste es un paso mas donde tu apoyo, cariño y comprensión han sido fundamentales.**

**A Alfonso y Mónica por el gran ejemplo y por que siguen siendo un impulso vital en mi vida.**

**A ti Noemí por todo tu apoyo y cariño con el que me acompañas en todo momento.**

**A ti Silvia por tu apoyo y asesoría para poder realizar este documento.**

**A mis grandes amigos y compañeros de la maestría en administración.**

**Con gratitud a todos mis maestros y a la Universidad Autónoma de Aguascalientes.**

**Gabriel Dávila de la Torre**

## INDICE

<b>I. PROLOGO</b>	<b>5</b>
<b>II. RESUMEN</b>	<b>6</b>
<b>III. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>IV. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>1 OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
Objetivos Específicos.	12
<b>2. HIPÓTESIS</b>	<b>13</b>
<b>3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>4. DISEÑO METODOLÓGICO.</b>	<b>13</b>
Características del estilo de investigación	13
Técnica de obtención de datos:	14
<b>VI. MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>1. HISTORIA DEL CAFÉ</b>	<b>15</b>
El café llega a México	16
Cualidades del café	17
Genotipo	17
Clasificación del café	17
Situación y perspectivas	18
Situación actual en México	20
<b>2- COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>21</b>
Antecedentes	21
<b>3. POLITICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL.</b>	<b>23</b>
<b>4. TEORIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL</b>	<b>26</b>
<b>5. COMERCIO</b>	<b>31</b>
<b>6. EXPORTACION</b>	<b>32</b>
<b>7. NECESIDAD E IMPORTANCIA DEL COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>33</b>
<b>8. DESARROLLO Y COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>34</b>
<b>9. BALANZA COMERCIAL</b>	<b>36</b>
<b>10. GLOBALIZACION Y COMERCIO INTERNACIONAL</b>	<b>37</b>
TENDENCIAS GLOBALES	38
Comunicación Intensificada	38
Implicaciones	39
Volverse Global Para Crecer	40
Empresas Multinacionales.	40
Implicaciones	41
El Puente Sobre la Brecha Cultural	41
Asociándose - Formando Alianzas	42
La Cadena del Comercio Global	42

<b>11. PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DE MEXICO</b>	<b>43</b>
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	44
<b>12. COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO</b>	<b>46</b>
Diversidad de las exportaciones mexicanas	48
Bancomext	50
Situación Actual De Bancomext	50
Situación Actual de la Economía Mexicana	52
Situación del Comercio Exterior Mexicano	53
<b>VII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CAFÉ EN MÉXICO Y EN EL MUNDO</b>	<b>54</b>
<b>1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>54</b>
Características del estilo de investigación	54
Técnica de obtención de datos	54
<b>Razón para realizar el análisis de la situación actual del café en México y el Mundo</b>	<b>55</b>
El mercado mundial del café	56
Oferta Mundial del Café Producción	56
Exportaciones	58
Demanda	58
Precios Internacionales	59
La producción de café en México	60
Precios	63
Organismos reguladores	65
Balanza Comercial	67
Acciones del Consejo Mexicano del Café	68
<b>2. HALLAZGOS DEL ESTUDIO</b>	<b>68</b>
<b>3. PROPUESTAS PARA EL SECTOR CAFETALERO</b>	<b>69</b>
<b>VIII. FACTORES FUNDAMENTALES A CONSIDERAR EN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA</b>	<b>70</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>70</b>
<b>1. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>70</b>
<b>2. COMPETITIVIDAD</b>	<b>72</b>
<b>3. MERCADOTECNIA INTERNACIONAL</b>	<b>75</b>
Tamaño de la demanda :	77
Competencia:	77
Producto:	77
Precios:	78
Métodos de Distribución:	78
Comportamiento del Consumidor:	78
Publicidad:	78
Servicio al Cliente:	78
Factores gubernamentales:	78
Para el producto pueden ser:	79
Para la distribución :	80
Para el precio :	80
Para la comunicación :	80
Para el servicio:	81
<b>4. PRECIO DE EXPORTACION</b>	<b>83</b>

<b>5. LOGISTICA</b>	<b>85</b>
<b>6. ENVASE Y EMBALAJE</b>	<b>88</b>
<b>7. MODALIDADES DE PAGO INTERNACIONAL</b>	<b>90</b>
<b>A. MODALIDADES DE ALTO RIESGO</b>	<b>92</b>
Pagos en efectivo	92
Cuenta abierta	92
Ventas a consignación	93
<b>B. MECANISMOS PARALELOS</b>	<b>94</b>
<b>C. PAGOS CON ELEVADA CONFIANZA/EXPERIENCIA</b>	<b>95</b>
Cheque personal o empresarial	95
El Giro Tradicional	96
Orden de Pago	96
Los plásticos	96
<b>D. PAGOS CON CONFIANZA Y EXPERIENCIA MEDIA</b>	<b>96</b>
Cobranza Bancaria	97
<b>E. PAGOS CON CONFIANZA O EXPERIENCIA MINIMA</b>	<b>98</b>
Cartas de Crédito	98
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>99</b>
<b>IX.- PROPUESTA DE FORMULACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION</b>	<b>100</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>100</b>
<b>1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES</b>	<b>101</b>
LA PLANEACIÓN DE LOS NEGOCIOS EN LA EXPORTACIÓN	101
Determinación de los riesgos involucrados en un proceso de exportación.-	102
ESTRUCTURA DEL COMERCIO INTERNACIONAL	102
PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN	104
ATRAER INVERSIONISTAS	105
EVALUAR LA VIABILIDAD DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO	105
GUÍA DE OPERACIÓN	105
ATRAER POTENCIALES SOCIOS Y EMPLEADOS CLAVE	106
ATRAER CLIENTES Y PROVEEDORES POTENCIALES	106
ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	107
1) Resumen Ejecutivo.-	107
2) Descripción del Negocio.-	107
3) Análisis del mercado.-	107
4) Equipo de Administración.-	108
5) Operaciones.-	108
6) Riesgos Críticos.-	108
7) Proyecciones Financieras.-	108
8) Apéndices.-	109
TONO Y CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS	109
<b>2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION</b>	<b>110</b>
<b>A. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>110</b>
<b>B. DESCRIPCION DEL NEGOCIO</b>	<b>112</b>
<b>C. ANALISIS DEL MERCADO</b>	<b>116</b>

<b>D. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO</b>	<b>119</b>
<b>E. OPERACIONES</b>	<b>122</b>
<b>F. RIESGOS CRITICOS</b>	<b>126</b>
<b>G. PROYECCIONES FINANCIERAS</b>	<b>128</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>133</b>
<b>X. CONCLUSIONES Y RESULTADOS</b>	<b>135</b>
<b>XI. ANEXOS</b>	<b>138</b>
<b>DOCUMENTOS PARA EXPORTAR</b>	<b>138</b>
<b>CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCANCIAS</b>	<b>139</b>
1.1 IMPORTANCIA	139
1.2 FORMA Y ESTRUCTURA	139
1.3 DEFINICIÓN DEL CONTRATO	139
1.4 PRINCIPIO DE LA ECONOMIA CONTRA ACTUAL	140
1.5 CONVERSIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LOS CONRATOS DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS	140
<b>PRINCIPALES CLAUSULAS DE UN CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS</b>	<b>140</b>
2.1 OBJETO DEL CONTRATO	140
2.2 PRECIO DE LAS MERCANCIAS	140
2.3 FORMA DE EMVIO DE LAS MERCANCIAS	141
2.4 MOMENTO Y FORMA DE PAGO	141
2.5 ENTREGA DE LAS MERCANCIAS	141
2.6 ENTREGA DE LOS DOCUMENTOS	141
2.7 CERTIFICACIÓN DEL PRODUCTO	141
2.8 RESPONSABILIDAD SOBBRE EL PRODUCTO	141
2.9 PATENTES Y MARCAS	142
2.10 VIGENCIA DEL CONTRATO	142
2.11 RESCISIÓN POR INCUMPLIMIENTO	142
2.12 LEGISLACIÓN APLICABLE	142
2.13 SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS	142
<b>XII. GLOSARIO</b>	<b>143</b>
<b>XIII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>146</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN EN INTERNET</b>	<b>148</b>

## I. PROLOGO

Con la finalidad de hacer una propuesta para mejorar el panorama económico actual, se ha realizado este proyecto en el cual se analiza la situación actual en la industria cafetalera en México y el mundo, así como los factores que hay que tomar en cuenta para poder exportar exitosamente.

Para poder realizar el proyecto, se utilizaron fuentes de información primaria, secundaria y terciaria, se analizó detalladamente la industria cafetalera en México basándose en libros, revistas, bases de datos y estadísticas de Instituciones públicas así como entrevistas a pequeños productores indígenas de Chiapas, distribuidores y representantes de instituciones y organismos gubernamentales.

Con los resultados obtenidos se realizarán distintas propuestas con la finalidad de apoyar a los pequeños productores indígenas a mejorar su panorama económico actual ayudándolos a incrementar sus ventas en el mercado exterior obteniendo mejores ingresos, siendo más seguro el proceso de exportación tomando en cuenta recomendaciones y los factores fundamentales a considerar en la actividad exportadora.

Esto debido a que la industria nacional no da para la sustentabilidad económica de un producto debido a la gran cantidad de competidores con marcas diferentes de Café

## **II. RESUMEN**

En este proyecto se tocan puntos clave para la realización exitosa de un plan de negocios para la comercialización internacional de café mexicano. Después de una investigación exhaustiva se concentró la información de mayor relevancia para este proyecto; entre estos puntos podemos destacar las políticas y teoría de comercio internacional, la cual es el fundamento primordial para retomar el lugar en que estamos y dirigir las actividades hacia donde queremos llegar.

El café mexicano es un producto considerado de los mejores en el mundo debido a la calidad que ha persistido al paso de los tiempos. El café a pesar de ser un producto ancestral en México, relativamente tiene poco tiempo en que ha crecido su demanda, pues quien detonó la “moda” por el consumo de este producto fueron los países europeos y debido a la globalización y la migración de personas de diferentes países, el café ha ido retomando un prestigio y demanda de consumo por la población, haciéndolo atractivo para la inversión en negocios locales y extranjeros. El café se ha posicionado como el segundo producto más vendido en todo el mundo después del petróleo; esto lo hace atractivo para la inversión debido a su alta demanda; pero también se hace difícil su colocación en el mercado debido a la variedad de marcas y el sin número de competidores del mismo producto en zonas geográficas reducidas en el país.

Debido a que la exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero llevadas a cabo bajo condiciones específicas, es de vital importancia que se conozcan aspectos económicos que involucran este acontecimiento tal y como la balanza comercial, la globalización y comercio internacional, los principales indicadores económicos en México para así poder crear un escenario real, el cual nos permita tomar decisiones adecuadas que hagan posible un exitoso plan de negocios.

### **III. INTRODUCCIÓN**

La importancia que reviste la industria cafetalera en cualquier economía es innegable, en el caso de México específicamente en los estados del sur esto toma un nivel aún más trascendental debido a que es una fuerte base para el desarrollo y un gran aporte para nuestra economía.

El presente documento describe la historia de la industria cafetalera de una forma general a nivel mundial y nacional, mostrando rasgos significativos para cada caso. Se describen las cifras en cuanto a la exportación de café y su aportación a la economía nacional.

Así mismo se muestra la problemática que se ha presentado en este sector a través de los años, estableciendo algunos puntos fundamentales que señalan debilidad de la industria, para llegar a establecer principalmente una serie de estrategias de exportación consolidadas en una propuesta de plan de negocios para la exportación remarcando aquellos aspectos que se consideran fundamentales, indicándolos de forma esquemática y concisa que pueda ser entendida por el mediano y pequeño empresario de tal forma que sea un complemento para aquellas personas que deseen emprender una nueva aventura en el contexto global.

Dentro del marco de esta lucha por el mercado en donde el sector productivo está apostando por la apertura y el comercio exterior, es en donde se ubica nuestro esfuerzo principal, y además señalar factores fundamentales que permitan realizar con mayores probabilidades de éxito la actividad exportadora.

La micro, pequeña y mediana empresa son factores claves dentro del desarrollo del país y se requiere que sobre todo las dos primeras contribuyan activamente dentro de la actividad exportadora. Sin embargo, por diversos factores son las que se encuentran con más dificultades para poder participar del proceso exportador; es por esto que el presente documento busca centrar su esfuerzo principal en esa base, y servir como apoyo dentro de esta actividad. La exportación como motor complementario de la actividad económica no esta reservado para las grandes empresas, sin embargo todavía no se ha podido ver que se generalice esta realidad a otros niveles de forma significativa.

Esencial es el conocimiento de los factores que rigen al comercio exterior puesto que existen diferencias tal vez significativas en su implementación comparado con el comercio doméstico. Entender este primer concepto puede ser un primer acercamiento a la nueva realidad de una aventura global.

Esperamos que el presente documento cumpla con su función de apoyar y contribuir con una parte del esfuerzo necesario para el desarrollo y fortalecimiento de la industria cafetalera en el país.

## 1. ANTECEDENTES

La industria cafetalera ha sido tradicionalmente un pilar fundamental en el desarrollo del País a través de los años. Durante mucho tiempo la agricultura fue principalmente el sustento del País. Sin embargo se ha debilitado hasta llegar a tener bases sumamente frágiles y en más de una ocasión se ha estado a punto de desaparecer como motor generador de empleos e impulsor del desarrollo del País.

El panorama del país ha cambiado profundamente en los últimos años y sigue cambiando cada día. La magnitud de los acontecimientos presentados nos lleva a la necesidad de estar atentos a las tendencias que van construyendo nuevos escenarios.

El grado de adaptabilidad y rapidez de respuesta respecto a los cambios suscitados son de vital importancia en el éxito o fracaso de los negocios emprendidos.

La economía mundial cada vez esta más interrelacionada y la globalización marca una nueva realidad de retos y oportunidades de la cual no es posible permanecer aislado, o tratar de ignorar las circunstancias presentadas ya que se corre el riesgo de quedar fuera del contexto.

La idea de realizar este proyecto relacionado con la actividad de comercialización y exportación en el sector cafetalero surgió del interés de profundizar en una situación real del sector así como del estudio y análisis de los sucesos macroeconómicos y del entorno global vistos en las materias de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Los temas tratados en dichas materias y en especial los referidos al comercio exterior despertaron el interés en mi para investigar y adentrarme en los pormenores de la actividad, así como la importancia que desde nuestra óptica representa especializarse en dicho tema dentro del contexto global del que formamos parte influyó lo suficiente para tomar la decisión de abordar este tópico materializándolo en este proyecto.

**(Fuente: Consejo Mexicano del Café, Sistema Producto Café, Asociación Mexicana del Café, El mundo del Café, El café en México)**

## IV. JUSTIFICACIÓN

El escenario actual en el que se desenvuelve México exige que las actividades que se realizan a través de las industrias tengan un alto grado de competitividad ya que el entorno global y la lucha por el mercado internacional es cada vez más cerrada y solo subsistirán las empresas que se integren al proceso globalizador con éxito y con visión de largo plazo.

Es dentro de este contexto donde consideramos que el tema a desarrollar y analizar es de gran importancia, debido a que las comunidades productoras indígenas están condenadas a desaparecer y convertirse en obreros de los grandes corporativos. Considero que viene a ser un pilar en nuestra preparación profesional ya que nos ubica en la administración práctica actual, dentro del espacio al que pertenecemos, manteniéndonos en enlace con una actividad económica medular en el desarrollo de México, es decir ayudar a impulsar el comercio exterior y el sector agroindustrial.

Después de la crisis económica de 1994, el panorama para el sector cambió drásticamente y la rapidez de respuesta y adecuación a estas circunstancias significó la diferencia entre sobrevivir o retirarse del mercado

La exportación llegó a formar parte de la nueva realidad y ejecutar prácticas del comercio exterior ha llegado a ser en gran parte una opción para muchas empresas y sobre todo una necesidad para el ramo agrícola. Sin embargo, detecte que el proceso de exportación no ha sido fácil para gran parte de las empresas del sector cafetalero en el país y no todos los intentos llegan a tener el éxito esperado.

Con el deseo de ayudar a enfrentar estos problemas y a dar nuestra aportación a los pequeños productores indígenas de Chiapas, elaboro el presente documento considerando que es necesario tener cada vez más elementos que permitan a los pequeños productores lograr con éxito su actividad de ventas y exportaciones.

La exportación representa un pilar sólido para el desarrollo del país dentro del entorno global, lo que para mí es altamente motivante llevar a cabo la presente tesis y participar en este momento de transición a una economía abierta mediante la búsqueda de alternativas y mecanismos que ayuden en este proceso así como colaborar con mi pequeño esfuerzo profesional al desarrollo y fortalecimiento económico del país mediante la descripción, análisis y propuesta de formas de caminar en la ruta de la exportación, además de ser todo esto una plataforma sumamente interesante de experiencia y aprendizaje.

Aportar a la sociedad nuevas formas y propuestas nacidas de la motivación, conocimiento y experiencias vividas dentro de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes es una obligación para mí, y el presente documento pretende ser, y aunque sea en pequeña parte, una ayuda a los pequeños productores indígenas y el sector cafetalero en el País.

Todo tipo de organización llámese empresa lucrativa, no lucrativa, gubernamental o de cualquier otro tipo, deben de contar con un plan de negocios, primeramente para no desaparecer y posteriormente según la forma como se vaya ejecutando el plan de negocios podría ayudar a elevar la competitividad de la organización en cuestión.

Según el autor David E. Gumpert existen 8 razones principales para elaborar un plan de negocios:

1. Convencerse a uno mismo de la idea antes de asumir un compromiso financiero y personal significativo.
2. Obtener financiamiento de alguna institución.
3. Atraer socios inversionistas.
4. Convencer a otras compañías con las cuales se desee formar alianzas.
5. Explicar cómo funcionaría la empresa a las compañías con las cuales se pretende establecer contratos a mediano y largo plazo.
6. Atraer empleados.
7. Ayudar a las fusiones o las adquisiciones.
8. Asistir a los directivos para establecer metas y planear a largo plazo.

Es por estas razones que un plan de negocios es tan importante para toda organización, pero se debe recalcar que no es algo que se haga solamente una vez en la vida útil de una entidad, sino que si desean obtener verdaderos resultados ese documento debe ser constante y permanente en la compañía mientras ésta exista.

## V. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El escenario actual en el que se desenvuelve México exige que las actividades que se realizan a través de las industrias tengan un alto grado de competitividad ya que el entorno global y la lucha por el mercado internacional es cada vez más cerrada y solo subsistirán las empresas que se integren al proceso globalizador con éxito y con visión de largo plazo.

Es dentro de este contexto donde consideramos que el tema a desarrollar y analizar es de gran importancia y viene a ser un pilar en nuestra preparación profesional ya que nos ubica en la administración práctica actual, dentro del espacio al que pertenecemos, manteniéndonos en enlace con una actividad económica medular en el desarrollo de México, es decir el comercio exterior y el sector cafetalero.

Después de la crisis económica de 1994, el panorama para el sector cambió drásticamente y la rapidez de respuesta y adecuación a estas circunstancias significó la diferencia entre sobrevivir o retirarse del mercado

La exportación llegó a formar parte de la nueva realidad y ejecutar prácticas del comercio exterior ha llegado a ser en gran parte una opción para muchas empresas y sobre todo una necesidad para el ramo cafetalero en Chiapas. Sin embargo, detectamos que el proceso de exportación no ha sido fácil para gran parte de las empresas del sector cafetalero en el país y no todos los intentos llegan a tener el éxito esperado.

Destacamos algunos de los principales problemas detectados en esta importante actividad:

- Las comunidades indígenas son productores y desconocen como vender el café
- Los pequeños productores desconocen el mercado meta al que van dirigidos
- Por desconocimiento no venden el café tostado y molido
- No se procesa el café para venderse en otras presentaciones
- La actividad exportadora se está improvisando
- Muchas empresas fracasan en su intento de exportación
- Desconocimiento de los mercados globales
- Deficiente cultura exportadora
- El café se exporta en verde
- El café en verde esta regulado por el precio internacional
- Existe una gran dependencia de México hacia el mercado de Estados Unidos
- Se desconocen nuevas formas y estrategias para la venta de café

Con el deseo de ayudar a enfrentar estos problemas y a dar nuestra aportación a la industria cafetalera nacional, elaboramos el presente documento considerando que es necesario tener cada vez más elementos que permitan al productor lograr con éxito su actividad de comercialización nacional e internacional.

La exportación representa un pilar sólido para el desarrollo del país dentro del entorno global, lo que para nosotros es altamente motivante llevar a cabo la presente tesis y participar en este momento de transición a una economía abierta mediante la búsqueda de alternativas y mecanismos que ayuden en este proceso así como colaborar con nuestro pequeño esfuerzo profesional al desarrollo y fortalecimiento económico del estado de Chiapas mediante nuestra descripción, análisis y propuesta de formas de caminar en la ruta de la exportación, además de ser todo esto una plataforma sumamente interesante de experiencia y aprendizaje.

Aportar a la sociedad nuevas formas y propuestas nacidas de la motivación, conocimiento y experiencias vividas dentro de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes es una obligación para nosotros, y el presente documento pretende ser, y aunque sea en pequeña parte, una ayuda al sector cafetalero del país.

## **1 OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

Diseñar una propuesta a nivel general, para elaborar un plan de negocios con la finalidad de ayudar a desarrollar óptimamente el proceso de comercialización nacional e internacional en la industria cafetalera del país.

### **Objetivos Específicos.**

- Mediante la propuesta para la formulación de un plan de negocios para la exportación ayudar a evitar las exportaciones mal planeadas para que no se realicen de forma improvisada
- Presentar una guía que muestre el panorama de las exportaciones de café en México.
- Brindar una guía para evitar los errores que comúnmente se cometen al realizar negocios internacionales.
- Lograr que la exportación no sea solo una actividad recurrente sino que se realice frecuentemente como parte de las actividades diarias de la empresa para que representen una fuente de ingresos constantes para la empresa y al propio país.

## **2. HIPÓTESIS**

La industria cafetalera al realizar un plan de negocios para la exportación de café, podrá realizar negocios exitosos que representen ingresos sustanciosos para el desarrollo de las comunidades indígenas y del país, evitando riesgos innecesarios que pueden terminar con la pequeña y mediana empresa cafetalera.

## **3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo afecta a la pequeña y mediana empresa el desconocimiento del proceso adecuado de exportación de café orgánico para realizar negocios exitosos que representen ingresos sustanciosos para el desarrollo de las comunidades indígenas y del país?

## **4. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **Características del estilo de investigación**

Fuente de Información:

La información obtenida fue a base de Documentos como libros, investigaciones escritas, revistas, artículos de interés, encuestas de persona a persona y con la experiencia laboral que he obtenido en este campo.

Universo Observado:

Se tomó en cuenta varios casos reales de exportación dentro del mismo ramo para partir de una base e ir observando su evolución.

VARIABLES que se consideran a la vez:

Existen diversas variables que son tomadas en cuenta en este contexto de investigación dado que se involucran varios aspectos del entorno social, económico – político nacional e internacional.

Según control de variables:

Se pueden controlar debido a la Experiencia en casos similares.

Según nivel de medición:

Por la naturaleza de las variables, se considera la medición Cuantitativa y Cualitativa.

Según nivel de análisis:

El análisis se realizará mediante experiencias, descripciones, inferencias y explicativas por describir casos reales, las resultantes de los hechos y explicar los fenómenos sucedidos.

**Técnica de obtención de datos:**

Según la Estructuración:

Estructurada y no estructurada: por la naturaleza de estos casos se puede tener ambas técnicas.

Según la Participación:

Trabajo poco participante porque el investigador no participa directamente en la ejecución de los hechos.

Según el Carácter:

Se considera Proyectiva, pues existe interpretación en los criterios obtenidos de la investigación.

Según el Grado de Inferencia:

Media Inferencia porque no puede transformar en su totalidad la realidad investigada.

Según la manera de incorporar en la investigación la dimensión temporal en general:

Histórica o Actual:

Histórica y Actual.

Obtención de Datos:

Longitudinal, se obtienen los datos a lo largo de un periodo prolongado.

Según el Análisis de Datos:

Dinámica porque en esta investigación se detecta la evolución y el proceso de las actividades..

Según el Objetivo:

Básica y Aplicada:

Pues se busca aumentar los conocimientos en este tema mediante la investigación realizada a través de la aplicación de los procesos.

## VI. MARCO TEÓRICO

### 1. HISTORIA DEL CAFÉ

Según Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, muchos son los relatos, historias y leyendas que rodean el enigma del descubrimiento del café. Una de las más defendidas por los historiadores, y quizá la más romántica, es la historia de Kaldi, un cabrero abisinio. Estando un día sentado sobre una roca en la ladera de una montaña, Kaldi observó que sus cabras, habitualmente dóciles daban muestras repentinas de una extraña animación. Al acercarse, descubrió que habían estado mordisqueando las bayas rojas de una planta cercana. Sin pensárselo probó él mismo las bayas y, al cabo de unos momentos, ¡sorpresa! comenzó a sentirse extraordinariamente animado y fortalecido.

Convencido de que se trataba de un milagro, corrió a un monasterio próximo y, presa de gran emoción, contó su historia al abad, al tiempo que le mostraba unas bayas que había extraído del zurrón. El abad, temiendo que fuera obra del demonio tiró las bayas al fuego, tras lo cual un magnifico y exótico aroma se difundió por la estancia. Convencido entonces que era obra de Dios, el abad ordenó que los granos fueran inmediatamente rescatados del fuego. A continuación, los mezclaron con agua para que todos los monjes del monasterio pudieran compartir el milagro. La popularidad del café se difundió rápidamente. Los árabes se sentían tremendamente orgullosos de su recién descubierta bebida y guardaron celosamente el secreto. Sin embargo, siendo tantos los peregrinos que visitaban su tierra, era inevitable que antes o después se difundiera el secreto de este brebaje. Algunos de estos peregrinos llevaron semillas verdes fértiles a sus países de origen y muy pronto empezaron a florecer árboles del café o cafetos en las regiones circundantes. En poco tiempo el grano del café se introdujo en las casas, donde en ocasiones se convirtió en una elaborada ceremonia.

Al crecer en Arabia y Turquía el consumo de café, muchos viajeros y comerciantes probaron el brebaje, naturalmente, llevaron noticia del mismo a sus lugares de origen. Como consecuencia, la fama de esta deliciosa infusión llegó a Europa. El primer cargamento de café llegó a Venecia procedente de Turquía en 1615. No pasó mucho tiempo antes de que se abrieran en Europa los primeros cafés.

Hasta finales del siglo XVII casi todo el café procedía de Arabia. Los árabes trataron de mantener superior control sobre el suministro de café, prohibiendo sacar del país semillas que no estuvieran tostadas. Esta medida teóricamente garantizaba que no saldría del país ninguna semilla que tuviese capacidad germinativa. Por supuesto, estaba terminantemente prohibido que los extranjeros visitaran las plantaciones. Tras incontables intentos, espías holandeses consiguieron robar plantas de Arabia y empezaron a cultivarlas en Java con gran

éxito. A partir de entonces, el café fue cultivado en invernaderos holandeses y desde allí se distribuía libremente por toda Europa.

En 1723, tras haber robado una plantita de aspecto robusto, un joven capitán de la armada francesa llamado Clieu, decidió llevar consigo un esqueje de cafeto a Martinica. Clieu plantó el valioso esqueje en la tierra cálida y fértil de Martinica.

Todo salió bien y los esfuerzos de este hombre se vieron recompensados cuando la planta floreció y se multiplicó con extraordinaria rapidez, de modo que antes de 1777 ya había 18 millones de cafetos en la isla.

En torno al año 1748 introdujo el café en Cuba don José Antonio Gelabert, que trajo la semilla de Santo Domingo. Antes de la Revolución Francesa, Santo Domingo, la Martinica y Bolivia producían la mayor parte del café que se consumía en Europa.

**(Fuente: Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, El café en México, El mundo del Café)**

### **El café llega a México**

Según Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, la introducción del café en México se efectuó por el puerto de Veracruz en el siglo XVII, en el año de 1790, y según los investigadores los primeros arbustos procedieron de la isla de Cuba.

Hoy en día, México ocupa el quinto lugar como productor de café ya que las diversas regiones cafetaleras del país ofrecen condiciones naturales y variedades ideales para producir excelentes calidades de café.

El café en México se clasifica de acuerdo a la altura que se encuentra la zona de producción: “A mayor altitud el café desarrolla más acidez y aroma, por lo tanto su sabor es mejor y su valor más alto”.

En México el café aparece hace dos siglos, hacia el año 1790 y se incorpora poco a poco a las ya existentes bebidas calientes, el atole y el chocolate. Durante el porfiriato creció la cafecultura inducida por empresas transnacionales en grandes fincas especializadas y a partir de los años 40's, pasó de ser una actividad de grandes plantaciones a pequeñas parcelas de campesinos indígenas.

Actualmente el café es cultivado por 282 mil productores en 750mil hectáreas. El 91.7% son pequeños productores con menos de 5 hectáreas y más del 60% son indígenas.

México produce uno de los mejores cafés del mundo, es el quinto país productor y el primero en la producción de café orgánico. El café se cultiva en las zonas montañosas de nuestro país, en su mayoría por manos indígenas y las áreas cafetaleras son ricas en diversidad de flora y fauna.

### **Cualidades del café**

Un café de alta calidad se distingue por su cuerpo, aroma y acidez.

El mejor café es el que se produce en alturas a partir de los 900mts. sobre el nivel del mar; pero existen muchos otros factores que determinan la calidad como son: su genotipo, los factores ambientales, las prácticas culturales, la cosecha, el control en el benéfico húmedo y seco, el tostado y la preparación en taza.

### **Genotipo**

Los factores genéticos determinan el tamaño y la forma de los granos del café, su color, composición química y la infusión que de él se puede obtener.

El café Arábica produce granos mayores y más densos que el café Robusta. Dentro del café Arábica se tienen diferentes tamaños según la variedad. El Maragogipe presenta granos más grandes; la Typica y Bourbon ofrece grano mediano y la variedad Caturra grano más pequeño.

La forma característica del grano es conocida como planchuela, grano típico con forma plano-convexa, similar a la mitad de un elipsoide. Sin embargo, algunos granos presentan deformidades, siendo la más común el Caracolillo, grano bastante comercial, de forma ovoide parecida a la de un caracol.

### **Clasificación del café**

**Café Arábica:** Posee un color verde-azulado, con menor contenido de cafeína, entre 0.9 a 1.2%, produciendo una bebida suave, con buenas características de aroma y acidez, así como cuerpo mediano. Agradable Boqué, exquisito sabor. A sus variedades se conoce como café árabes y son muy cotizados en el mercado internacional. México produce un 97% de Café Arábica y un 3% de Café Robusta.

**Bourbon:** Buen sabor, buena acidez, leve aroma, abundante cuerpo, 1% de cafeína.

Maragotipe: sabor ligeramente áspero y fuerte, buen aroma, notorio cuerpo, acentuada acidez.

Mundo Novo: aroma leve, notorio cuerpo, acidez leve y ligeramente suave.

Caturra: leve aroma, poca acidez, notorio cuerpo.

Typica.

Café Robusta es de color más café que le Arábica, fluctúa entre 1.6 a 2.4% de cafeína, produce una bebida amarga, con menor acidez y aroma, pero con buen cuerpo.

### **Situación y perspectivas**

Según Alma Alicia Gómez Gómez, actualmente se cultiva café en 12 estados de México y 398 municipios (Padrón Nacional Cafetalero), caracterizados la mayoría de ellos por localizarse en zonas de difícil acceso, por tener profundos rezagos en infraestructura básica y fuerte presencia de población que vive en pobreza extrema, el 66% de los productores habla al menos una lengua indígena.

En los últimos 25 años, los predios cafetaleros del país han tenido un proceso sostenido de atomización. La superficie promedio por productor en 1978 era de 3.48 hectáreas y en 2004 se redujo a 1.38 hectáreas. Este fenómeno responde principalmente a la costumbre de subdividir los predios para heredar las tierras entre los hijos y, en los últimos años, a la expectativa de recibir transferencias de los programas de gobierno.

La producción del país se concentra en los estados de Chiapas, Veracruz, Puebla y Oaxaca, que representan el 94% de la producción, el 85% de la superficie y 83% del número de productores. De la producción total, el 85% son granos arábigos procesados con beneficio húmedo, 12% son arábigos naturales (secados al sol) y el restante 3% corresponde a la variedad robusta.

El sistema de producción predominante es de baja tecnificación e intensivo en el uso de mano de obra. Por ello, el principal costo de producción es el pago de jornales para realizar labores culturales y cosecha que en algunas unidades productivas llega a representar hasta el 93% del costo total de producción.

Las condiciones agroecológicas donde se cultiva café son propicias para la producción de cafés de calidad. Al respecto, el 35% de la superficie de café está sembrada a una altitud superior a los 900 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.) donde se producen cafés de altura y estrictamente altura, el 43.5% se encuentra a una altura entre los 600 y 900 m.s.n.m., con potencial para producir café con calidad de exportación prima lavado y el restante 21.5% de la superficie se

encuentra por debajo de los 600 m.s.n.m., donde generalmente se producen cafés de calidades inferiores.

En el plano internacional, el comportamiento histórico del precio del café exhibe un patrón cíclico, donde los periodos de precios bajos son más duraderos que los de precios altos. Sin embargo, la última crisis de precios (2000–2004) tuvo rasgos que evidencian un cambio estructural en el mercado internacional del café, caracterizado por una mayor concentración en la oferta y en la demanda, que derivan en los menores precios al productor registrados en las últimas décadas.

Por el lado de la oferta, el aumento sostenido de la producción mundial se explica por los sustanciales incrementos de Brasil y Vietnam. En Brasil, a raíz de la helada del ciclo 1994/1995, se amplió la superficie cultivada en tierras altas y planas, más protegidas de las contingencias climáticas, además de sustanciales innovaciones en las técnicas de cultivo y la mecanización de la cosecha, factores que han reducido sustancialmente los costos de producción y aumentado los rendimientos hasta alcanzar 91 quintales por hectárea, 9 veces más que los rendimientos registrados en México.

En el caso de Vietnam, la expansión se ha basado en varios factores. En primer término, en sus bajos costos de mano de obra, 1.3 dólares por jornal; en la asistencia técnica y económica proporcionada por la República Democrática Alemana a principios de los años ochenta; en la continuidad y fortalecimiento de las políticas de apoyo en la década de los noventa; la posterior apertura de las actividades agrícolas al sector privado y, finalmente, las líneas de crédito proporcionadas por organismos multilaterales para la apertura de nuevas zonas de cultivo.

Por el lado de la demanda mundial, se observa un estancamiento provocado primordialmente por dos hechos. El primero es el desarrollo tecnológico que han llevado a cabo los grandes tostadores para ampliar la capacidad de mezclar cafés de distintos países, variedades y calidades, mediante procesos de vaporización que les permiten estandarizar el sabor y con ello disminuir riesgos en los volúmenes de suministros de café y utilizar en mayor medida cafés de calidades inferiores.

El segundo hecho es la concentración desde la etapa de comercialización de café verde, y hasta las ventas en anaquel, que explica en parte que las bajas en los precios internacionales de café verde no se vean reflejadas en la disminución en los precios de venta del café en anaquel.

Considerando la atomización de la estructura productiva de México, basada en pequeños productores ubicados en zonas de difícil acceso, la concentración en los canales internacionales de comercialización, la producción intensiva en tecnología de Brasil y los bajos costos de Vietnam, existen pocas oportunidades a los productores mexicanos en los mercados convencionales de café. Las

alternativas ante este entorno, apuntan al ajuste de la estructura productiva y de comercialización hacia los cafés de calidad el incremento del consumo interno y la reconversión productiva.

**(Fuente: Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, Consejo Mexicano del Café, El Café en México, El Mundo del Café, Censos Cafetaleros, INEGI y Banco de México)**

### **Situación actual en México**

Según Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, el café es el segundo producto de extracción natural mas vendido en el mundo después del petróleo, siendo los principales productores de café los siguientes países.

1. Vietnam.
2. Brasil.
3. Colombia.
4. Costa Rica.
5. México

En la actualidad estos países sean visto afectados por los cambios climáticos en su producción agrícola y su economía, otro factor importante que hay que tomar en cuenta es que las plantas de café se tienen que estar cambiando constantemente, debido a que su vida fértil es solamente de 10 años.

Uno de los problemas que frena la exportación en México entre los pequeños productores, es que llevarse acabo la ley de la oferta y la demanda en el comercio del café en verde, los precios suban y por consecuencia tienden a crearse los monopolios dirigidos por los coyotes ó intermediarios, a razón de que ofrecen a los pequeños productores un sobreprecio de \$3.00 pesos mas que el precio del mercado logrando acaparar las cosechas con la finalidad de crear un monopolio, dejando en desventaja a los pequeños productores. Generando un problema de escasez de café, por lo cual pueden fijar los precios del café tostado y molido.

Son pocos los pequeños productores que exportan o venden el café tostado y molido en México, en la mayoría de los casos las cosechas se venden en verde. Eso se debe a la falta de planeación estratégica y elaboración de un plan de negocios para la exportación.

México cuenta con gran variedad y calidad en sus productos ya sean naturales, artesanales, manufacturas, etc., en este trabajo nos enfocaremos a la industria cafetalera pues es un sector que está tomando reconocimiento a nivel internacional. Hasta hace poco el único café de Latinoamérica internacionalizado era el procedente de Colombia; pero gracias a la calidad del café mexicano específicamente el de Chiapas, ahora México es considerado dentro de los principales países productores de café de altura. Chiapas es una región cuyos

habitantes en su mayoría son indígenas que viven en situaciones deplorables por la poca ayuda que reciben de parte de su gobierno a pesar de tener muchos aspectos explotables lo cual me llamó la atención pues creando proyectos de negocios donde se involucren a estas comunidades sus productos serán bien aceptados en los mercados extranjeros, sólo es cuestión de investigar quien ocupa lo que ellos producen. Cabe mencionar que las artesanías indígenas y productos del campo mexicano son demandados por los mercados internacionales y con gran aceptación y valoración por ellos.

Se tiene la creencia que realizar exportaciones sólo es para empresas de grandes capitales con productos sofisticados de alta tecnología; pero la realidad es otra, existen países primer mundistas que buscan y solicitan productos naturales, quienes por su misma forma de vida van deteriorando la calidad de sus productos naturales aplicándoles sustancias químicas que sólo dañan la salud de quienes lo consumen y todo por no contar con los recursos naturales necesarios. Por todo esto, México tiene gran oportunidad de negocio con cualquier país que solicite lo que nosotros producimos de gran calidad.

**(Fuente: Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, Consejo Mexicano del Café, El Café en México, El Mundo del Café, Censos Cafetaleros, INEGI y Banco de México)**

## **2- COMERCIO EXTERIOR**

### **Antecedentes**

Según P.T. Ellsworth & J. Clark Leith, mucho se ha especulado acerca del origen del comercio en la historia del hombre. Esto no es exclusivo del comercio, gran número de disciplinas o actividades han sido ejercidas y practicadas por pueblos antiguos y se pierde en el espacio y el tiempo la precisión de datos sobre las mismas.

Aunque desde épocas muy primitivas existió la tendencia a intercambiar objetos, fue sobre todo a partir del neolítico cuando, debido al desarrollo y especificación de las actividades humanas, se hicieron necesarias las relaciones comerciales.

Las piedras (sílex, obsidiana), el ámbar y la sal fueron los principales objetos de comercio. Aparecieron entonces las primeras rutas comerciales, que en el continente europeo unieron los países bálticos, productores de ámbar, con los mediterráneos, productores de sal. El empleo de metales originó nuevas corrientes comerciales. Fue famosa la ruta del estaño, que unía las misteriosas Casitérides, islas productoras del estaño situadas en las costas gallegas o en la

Bretaña francesa, con las civilizaciones mediterráneas. Esta ruta se prolongó, con algunas interrupciones y modificaciones, hasta la época romana. Las rutas comerciales seguían las vías de comunicación naturales: valles, cursos fluviales, mares. Las primeras embarcaciones que surcaron el Mediterráneo se remontan al -VII milenio, y los carros de ruedas tirados por bueyes, a las primeras culturas mesopotámicas.

Las relaciones comerciales facilitaron el contacto entre las diversas culturas, especialmente cuando necesidades de orden administrativo y militar impulsaron a los grandes imperios a mejorar sus vías de comunicación. Roma llevó a cabo el máximo esfuerzo de la antigüedad en este sentido: convirtió el Mediterráneo en un mar seguro, libre de piratas, y construyó unos 300,000 kms. de calzadas, 10,000 de ellos en Hispania. Durante los cinco primeros siglos medievales las vías romanas siguieron poseyendo extraordinario valor en toda Europa Occidental y en el ámbito del Mediterráneo. En esta época, Constantinopla centralizó el comercio con Oriente a través de Persia; los principales productos de este comercio eran, al igual que en época romana, la seda y las especias. La ruta de la seda pasaba de Bagdad, Merv, Bujara y Samarcanda, llegando hasta Kashgar, centro de intercambio de mercancías entre occidentales, chinos e indios. La ruta de las especias enlazaban la India con el Mediterráneo, a través de Ceilán; esta ruta fue abandonada por los bizantinos en favor de los árabes en el S. VII. Durante la baja Edad Media los principales focos comerciales europeos fueron las ciudades italianas y la Hansa; ésta alcanzó a agrupar más de 90 ciudades del N. de Europa y al monopolizar el comercio del Báltico y del Mar del Norte. Su decadencia se produjo a fines del S. XV, al no poder adaptarse al cambio de orientación comercial derivado del cese del comercio realizado con Rusia y a la competencia con Holanda.

La decadencia del Mediterráneo, visible a comienzos del S. XVI, obedeció tanto a razones propias (decadencia de los países del área mediterránea) como a los descubrimientos geográficos. Estos ampliaron el área de las relaciones comerciales, haciéndola extensiva a casi toda la Tierra; así junto a las rutas tradicionales que enlazaban Europa con Extremo Oriente, surgieron otras nuevas: la ruta portuguesa de circunnavegación a Africa, para el comercio de las especias; la de Manila a Acapulco, que transportaba la seda china a cambio de plata mexicana. El comercio entre las colonias españolas de América y la metrópoli, centralizado por el Estado a través de la Casa de Contratación, se realizó mediante un sistema de flotas, estructurado a mediados del S. XVI: una primera flota salía en primavera con destino al Golfo de México (Veracruz) y otra lo hacía en verano hacia el istmo de Panamá (Nombre de Dios y Portobelo). Ambas invernan en América y se concentraban en la Habana en marzo, para regresar unidas a España a mediados de junio; había circuitos complementarios de distribución, entre los cuales el más importante era del Pacífico Sur, que enlazaba El Callao con Panamá.

El sistema de monopolio estatal se reveló ineficaz para competir con las fórmulas más flexibles de las compañías de comercio que surgieron en Holanda e Inglaterra. Holanda en el S.XVII e Inglaterra en el S. XVIII dominaron el comercio internacional, especialmente el que se efectuaba con Africa e Indias Occidentales, regiones en las que fundaron factorías que serían la base de sus imperios coloniales. Las técnicas financieras, que habían experimentado un primer desarrollo en la baja Edad Media, se perfeccionaron en esta época con la generalización de las letras de cambio y la introducción de las bolsas de valores y de los bancos. Respondían a las necesidades creadas por el aumento del volumen y ritmo de las operaciones comerciales. La Revolución industrial, fenómeno ligado al aumento de la producción y del consumo de los países occidentales, produjo un nuevo crecimiento del comercio, favorecido desde mediados del S. XIX por la mejora de los transportes: construcción de ferrocarriles, apertura del canal de Suez (1869), mejora y ampliación de las carreteras, aparición de los vehículos de motor.

Después de la II Guerra Mundial las características más destacadas han sido la tendencia a regular las relaciones comerciales mediante pactos y acuerdos aduaneros (GATT, Mercado Común) y la deterioración del equilibrio de la balanza comercial en favor de los países industrializados.

### **3. POLITICAS DE COMERCIO INTERNACIONAL.**

Según Ricardo Torres Gaytan, las doctrinas relativas a la política de comercio internacional han estado polarizadas en torno a dos posiciones contrapuestas; el proteccionismo y el librecambio. El Proteccionismo corresponde a la etapa más antigua, puesto que en él se concretan la mayor parte de las recomendaciones prácticas de los mercantilistas. El proteccionismo cuenta a su favor con argumentaciones sobre la defensa de la industria naciente, el autoaprovisionamiento, la seguridad nacional, la atracción de capitales, mejora en el nivel de empleo, etc.

La defensa del librecambio coincide con la emergencia de la economía política como ciencia. En ese momento tanto los fisiócratas como los clásicos aparecieron como librecambistas. Su argumentación en favor de la libertad del comercio entre las naciones fue semejante a la que en otros terrenos desarrollaron los clásicos sobre los beneficios de la competencia. El proteccionismo afectaría negativamente la modernización de las industrias. La protección de algunos productos gravaría a los consumidores de éstos, que podrían obtenerlos más baratos de no existir barreras aduaneras. En contraste, el librecambio, de acuerdo con el principio de los costes comparativos, aseguraría una producción más eficaz en cada uno de los países participantes en el intercambio.

Una actitud que trascendía los límites de la polémica, por cuanto hacía referencia a una situación transitoria, era la de List, que estableció las líneas generales de la teoría de las industrias nacientes, según la cuál es preciso proteger la industria nacional de la competencia extranjera hasta tanto no haya conseguido un nivel de eficacia que le permita afrontar el mercado internacional. Como medio de acción en el terreno del comercio internacional los Gobiernos disponen de diferentes instrumentos para actuar sobre la entrada en el país de mercancías importadas y para la exportación de mercancías nacionales. En algunos casos o para algunas mercancías las exportaciones e importaciones están sometidas al régimen de “comercio de Estado”, por el cual únicamente la Administración está facultada para llevarlas a cabo. El comercio puede establecerse mediante acuerdos bilaterales entre dos países, en los cuales se regula estrictamente la compensación de los intercambios, o bien puede establecerse en forma multilateral dentro de un área de pagos. El instrumento que utilizan las autoridades económicas en el caso de un sistema de comercio multilateral es preferentemente la política arancelaria. Los aranceles pueden ser específicos cuando se refieren a cada tipo de mercancías basándose en características físicas de éstas, o ad valorem cuando se refieren a una proporción del valor de las mismas. Los aranceles pueden implicar un tratamiento diverso para diferentes países, que se establece con relación a los países con los cuales la nación no tiene tratados comerciales. Los sistemas de aranceles general y convencional suelen estar agrupados en una tarifa doble, representados por una doble columna de derechos.

El tipo de medida más drástico para actuar sobre las importaciones consiste en prohibir la entrada de mercancías. Esta medida se adopta en todos los países para determinadas mercancías, y en los periodos de autarquía alcanza una extensión considerable. La misma medida puede adoptar una forma más suave con la fijación de contingentes para determinadas mercancías, que solo pueden entrar en cantidades limitadas, impidiendo la importancia de cantidades superiores o fijando para ellas derechos arancelarios muy elevados. Este tipo de reglamentación de los intercambios va siendo abandonado progresivamente, por lo menos dentro de zonas comerciales relativamente amplias y desarrolladas, y es substituido por medidas de política arancelaria.

Complementaria de la política de protección a la industria nacional es la política de fomento de las exportaciones. Son formas generalizadas en todos los países la concesión de préstamos para financiar la exportación nacional, así como las oportunas desgravaciones fiscales. Es frecuente que el Estado, directa o indirectamente, se haga cargo de los riesgos de las operaciones mediante un sistema de seguros a la exportación. Con el fin de facilitar a la industria exportadora las materias primas necesarias, es frecuente que el Estado impida y obstaculice la exportación de materias primas; igualmente suele autorizarse la utilización de determinadas materias primas en régimen de importación temporal o de drawback que son transformadas en el país y posteriormente exportadas. En algún caso la política de fomento de la exportación llega a constituir lo que se

conoce como dumping cuando se vende en el extranjero a precios más bajos que los del mercado nacional o por debajo de los costos.

La política comercial puede proseguirse igualmente a través de las modificaciones en el tipo de cambio de la moneda. La revaluación o la devaluación de ésta pueden ser factores importantes en el proceso de ajuste de la economía a las condiciones del mercado mundial. En general, y aun cuando existan muchas excepciones, la devaluación tiene un efecto positivo sobre las exportaciones y depresivo sobre las importaciones. La revaluación tiene efectos estrictamente simétricos. Los aspectos cualitativos de la política comercial son igualmente importantes. Así debe tenerse en cuenta no sólo las cantidades que se exportan, sino también la naturaleza de las exportaciones. En efecto, el que éstas abarquen un número reducido de productos hace que la economía dependa demasiado de ellas para obtener divisas. La exportación de productos en fase de producción avanzada es beneficiosa para el país, pues aumenta el volumen global de bienes y servicios que se venden en el extranjero.

Dentro de la polémica librecambio - proteccionismo, la política comercial predominante en la escena mundial ha ido variando de una situación librecambista predominante a principios de siglo, propiciada por la vigencia internacional del patrón oro, hacia el establecimiento del proteccionismo a partir de la ruptura del sistema de intercambios mundiales que ocasionó la 1ª. Guerra Mundial. A esta interrupción del comercio se añadió la prolongada inestabilidad monetaria que siguió a la guerra. Desde el final de ésta hasta la crisis de 1929 el comercio internacional se desarrolló en condiciones de profundo desequilibrio, puesto que los países europeos más afectados por la conflagración se veían obligados a mantener una situación deficitaria. El comercio internacional alcanzó en 1929 sus valores más elevados, y a partir de la crisis de ese año decreció constantemente hasta llegar a la II Guerra Mundial. Durante la depresión de los años 30 la mayoría de los países incrementaron su protección aduanera, por elevación de las barreras arancelarias (como los EE.UU.) mediante una política de contingentes (como Francia) o por el establecimiento de una zona de preferencia (como Gran Bretaña). También se utilizaron los controles cuantitativos a la importación.

La II Guerra Mundial supuso una interrupción drástica del comercio internacional. Cuando éste se restableció al llegar la paz, las condiciones del intercambio se habían transformado considerablemente. En un principio Europa, debido a las grandes destrucciones sufridas, actuó como deudor estructural, mientras los EE.UU. dominaban el Comercio Mundial de productos manufacturados y algunos países hacían su aparición como naciones en vías de industrialización. Las tendencias autárquicas inherentes a la situación empobrecida en que se hallaban la mayoría de los países intentaron combatirse a través de diversos acuerdos de cooperación internacional. Entre ellos, el GATT de 1948, debido al fracaso de la Carta de la Habana, ha desempeñado un papel muy importante en los esfuerzos por reimplantar una situación de librecambio o de

proteccionismo aminorado. Otros organismos se han ocupado más intensamente en la protección a los productos de los países subdesarrollados, amenazados por el descenso relativo a largo plazo de los precios de las materias primas. A escala local, en diferentes zonas se han producido uniones aduaneras de integración económica. También se han firmado acuerdos internacionales sobre productos, para resolver el problema de los precios y del abastecimiento de ciertas materias primas.

La aparición y desarrollo ulterior de un sistema de naciones socialistas cuya conducta económica escapa, en principio, a las reglas del mercado provocó cambios importantes en el comercio mundial. Las naciones socialistas habían formado un área en la cual el comercio se orientaba hacia objetivos diferentes y respondía a motivaciones nuevas. En los países socialistas el comercio internacional era un monopolio del Estado estrechamente relacionado con el plan económico. En una primera época el comercio exterior de la URSS se orientaba fundamentalmente a conseguir las materias primas y los bienes de equipo que necesitaba. Más tarde, al producirse la descolonización, consolidarse el poder soviético y haberse ampliado el número de países socialistas, los fines del comercio exterior de la URSS se habían hecho cada vez más complejos. El comercio de la URSS con las democracias populares se orientó, dentro del área, en un sistema de acuerdos bilaterales, en los cuales en un principio el comercio tuvo igualmente un carácter marginal, debido a las tendencias autárquicas. Mas tarde, al intensificarse la interdependencia de las economías de estos países, en términos de una cierta especialización, el comercio se tuvo que diversificar e incrementar. Asimismo, con el actual rompimiento de dicho bloque socialista, el comercio en la región viró en un nuevo orden de mercado que plantea a estas naciones políticas económicas diferentes.

#### **4. TEORIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

Según Ricardo Torres Gaytan, dentro del análisis económico moderno la teoría del comercio internacional se refiere a los problemas relacionados con las causas del comercio entre países, el tipo de bienes sujetos a este intercambio, la relación de precios que se establece en él y los efectos a corto y largo plazo que produce el comercio internacional en los países participantes, especialmente en lo referente a la formación y distribución de la renta. En las primeras etapas del desarrollo económico el comercio es la fuerza dominante de la economía. De ahí que los primeros intentos de explicación de los fenómenos y de formulación de recomendaciones prácticas para incrementar la riqueza nacional incidiesen sobre la conveniencia de impulsar el comercio. El mercantilismo constituyó la primera corriente doctrinal sobre los problemas del comercio exterior. La mayor parte de su reflexión teórica y pragmática se refería a la necesidad de impulsar los intercambios comerciales con otra naciones y conseguir de ese modo una balanza comercial favorable. Su argumentación basada en un principio casi únicamente en la conveniencia de acumular metales preciosos, se orientó

progresivamente hacia el proteccionismo, pero en los últimos teóricos, como Thomas Mun, se hace mucho más flexible, puesto que preconiza estrategias comerciales diversificadas en función de las condiciones de los mercados. Con los clásicos, el análisis de las condiciones del comercio se tradujo en recomendaciones resueltamente librecambistas, de acuerdo con toda su interpretación de los fenómenos económicos, elaborada en pugna con las reglamentaciones y el intervencionismo mercantilista. Es en Ricardo en quien la doctrina clásica sobre el comercio internacional alcanzó su expresión más depurada. Adam Smith había demostrado que cada nación tendería a especializarse en aquellas producciones para las cuales contase con una ventaja absoluta en términos de costes reales, es decir, de trabajo. En la teoría de los costes comparativos de Ricardo la argumentación se extendía al caso en que la ventaja fuese únicamente relativa. La especialización de cada país en aquel producto que fuese capaz de producir comparativamente más barato llevaba consigo un incremento de la eficacia de la producción en ambos países. No obstante, el análisis era indeterminado en cuanto al valor exacto de la relación de cambio entre los bienes. Este valor podía variar entre los dos extremos que representaban las relaciones internas de cambio en cada uno de los dos países. Stuart Mill intentó establecer un valor internacional que resolviera esta indeterminación, basado en el principio de la demanda recíproca. Aquel país para el cual la demanda en el extranjero de sus productos fuese mayor que su demanda de los bienes extranjeros, se vería favorecido en el intercambio dentro de los límites señalados anteriormente. Toda esta formulación de la teoría clásica partía del principio del valor trabajo. Con el abandono de este enfoque por la escuela neoclásica, que lo substituye por el de la utilidad marginal, la formulación de la tendencia al comercio iba a ser diferente.

Según Ricardo Torres Gaytan, la moderna teoría del comercio internacional ha recogido en parte el esquema clásico, pero lo ha planteado en términos del análisis marginal. El primer intento fue el realizado por Alfred Marshall a través de la comparación del comercio de balas obteniendo con una combinación uniforme de trabajo y capital y compuestas por mercancías diversas, lo que permite un análisis más realista al suprimir el supuesto de que el país exporta un solo bien y hace posible la incorporación al análisis de factores diferentes del trabajo. Pero es en el análisis de los costes de sustitución, desarrollado por G. Haberler, donde se realiza un planteamiento totalmente nuevo y desprovisto de cualquier referencia al valor trabajo. El nuevo mecanismo del intercambio se establece a partir de la noción de costes de oportunidad. Para el caso de dos bienes puede establecer una curva de posibilidades de producción de un bien en términos del otro, puesto que el incrementar la producción de uno de ellos implica renunciar a cantidades determinadas de la producción del otro. La utilidad que reporta a la colectividad la combinación de bienes se representa por un mapa de curvas de indiferencia. El punto de producción se establece allí donde la curva de posibilidades de producción es tangente a una curva de indiferencia. Si este esquema se establece para dos países resulta posible encontrar una posición de producción para la cual ambos resulten beneficiados en el intercambio. De esto se

deriva que cada uno de ellos se especializará en la producción de uno de los bienes alcanzando así una curva de indiferencia más elevada, que corresponde a una mayor utilidad. Como es natural, el carácter altamente abstracto de la teoría, en especial por el uso de curvas de indiferencia colectivas, la hace difícilmente aplicable al análisis de la realidad. Las aportaciones más recientes que investigan las causas de la tendencia al comercio son las de los autores Kravis y Linder. El primero sugiere que la composición del comercio internacional es determinada ante todo por la “adquiribilidad” de los bienes, lo que quiere decir que cada país tiende a comprar aquellos bienes para los cuales su oferta interior es inelástica. Esta inelasticidad puede ser debida a la falta de determinados recursos naturales, cambios técnicos que favorecen temporalmente al país innovador o bien a diferenciación de productos a favor del país exportador. Para Linder hay que distinguir en el comercio internacional entre los recursos primarios, cuyo intercambio se explica por las dotaciones relativas en recursos entre los diferentes países, y el comercio de productos manufacturados. El comercio de éstos depende fundamentalmente de la similitud de la demanda de ambos países, la cual depende a su vez del nivel de renta por habitante.

La tendencia a la igualación de los precios de los factores es otro de los componentes de la moderna teoría del comercio internacional. El esquema clásico suponía una inmovilidad de los factores y, por tanto, sus precios relativos se consideraban como datos en el razonamiento. Partiendo de la lógica de este esquema, si los factores pudiesen desplazarse entre los países, sus precios tenderían a igualarse. Para algunos autores, entre los cuales se cuentan principalmente Hecksher y Ohlin, existe en el comercio una tendencia hacia la igualación de los precios de los factores. En Samuelson, esta tendencia tiene que conducir necesariamente a la igualación, si se cumple un conjunto de condiciones. De acuerdo con la argumentación de esta teoría, cada país cuenta con dotaciones y remuneraciones diferentes de factores. A medida que el país dotado en mayor abundancia con uno de los factores se especializa en productos que utilizan preferentemente dicho factor, el precio de éste tiende a aumentar como consecuencia de una mayor demanda. La evolución de los intercambios entre los países productores de materias primas que cuentan con una dotación relativamente abundante de trabajo y presentan, por el contrario, una escasez relativa de capital y las naciones industrializadas - cuya situación es inversa en relación a las proporciones de los factores- desmiente este principio, puesto que los precios de las materias primas tienden a disminuir a lo largo del tiempo y los salarios de los trabajadores de estos países se reducen también tendencialmente, no solo en términos relativos, sino incluso absolutos.

Por otra parte, y sin salir del ámbito de la teoría pura del comercio internacional, la validez de este esquema es muy dudosa, por los supuestos poco realistas sobre los que reposa, en particular la identidad de las técnicas de producción. Pero incluso como tendencia fue puesto en entredicho por los estudios de Leontiev sobre el comercio exterior de los EE.UU., en los que aparecía que dicha nación importaba preferentemente bienes de gran intensidad

de capital, mientras que exportaba bienes de gran intensidad de trabajo. Esta aparente paradoja se ha querido explicar por diversos factores, al discutir la agregación de productos sobre la que se apoyaba la argumentación, puesto que un análisis más detallado de los bienes exportados por los EE.UU. mostraba que en la producción de éstos se utilizaba gran cantidad de trabajo calificado, es decir, capital humano. Todos estos enfoques aparecen como excesivamente teóricos, por cuanto la mayoría de ellos pueden difícilmente ser contrastados en forma empírica.

Otra de las tendencias fundamentales de la moderna economía del comercio internacional se preocupa por analizar las condiciones de comercio entre los países, y en particular las relaciones de intercambio que se establecen entre dos países o entre un país y el resto del mundo. De entre estos trabajos los más importantes son los que se refieren a las relaciones reales de intercambio entre bienes. Bajo este término suelen englobarse diferentes conceptos relativos a la naturaleza del intercambio, aunque el más frecuente suele aludir a la relación de precios de exportación e importación. La forma más simple para comparar las entradas y salidas de mercancías de un país consiste en la relación de intercambio bruta que se establece entre volúmenes de mercancías. La relación real e intercambio neta se establece entre el índice de precios de exportación y el índice de precios de importación. Otras definiciones de la relación real de intercambio hacen intervenir los factores, bien del propio país, como en la relación factorial real del intercambio simple que compara las cantidades de mercancías importadas con los costes en términos de los factores de la producción, bien de ambos países, en la relación factorial doble que compara las cantidades necesarias de factores de cada país para producir un mismo volumen de mercancías. La relación puede, por otra parte, establecerse de un modo estático entre cantidades absolutas, caso en el cual se tendrá la relación real de intercambio de posición, o entre índices, y entonces se denominará de evolución. La mejora en la relación de intercambio puede producirse por varias razones según se tengan en cuenta las definiciones de la relación de intercambio. En primer lugar, la relación real de intercambio neta mejora si los precios del país para los productos exportados aumentan más que los de los bienes importados. La relación bruta de intercambio mejora cuando el volumen de las importaciones se eleva en relación con exportaciones de volumen constante. Las relaciones reales de intercambio factoriales mejora, para la relación simple, cuando los factores nacionales adquieren mayores cantidades de mercancías extranjeras por unidad o cuando por unidad de factores nacionales se obtiene mayor cantidad de factores extranjeros expresados en mercancías para la relación doble factorial de intercambio. Se ha estudiado la evolución temporal de las relaciones reales de intercambio. Los factores que influyen en dicha evolución son: en primer lugar, la demanda de productos extranjeros o la demanda exterior de los productos nacionales. La primera actúa en forma negativa y la segunda en forma positiva sobre las relaciones reales de intercambio. Las modificaciones de las relaciones de intercambio, expresadas en precios, pueden deberse únicamente a las modificaciones del tipo de cambio de las monedas. En los estudios concretos

sobre la evolución de la relación real de intercambio llevados a cabo por R. Prebisch ha podido observarse una deterioración progresiva de ésta para los países subdesarrollados, en especial a partir de 1950. Por el contrario, los estudios de Kindleberger para Europa demuestran una relativa estabilidad de las relaciones en el periodo 1870-1950. El mecanismo de la modificación de las relaciones reales de intercambio en función de los precios ha sido estudiado, en términos de la elasticidad de la demanda y de la oferta, o sea del factor de proporcionalidad en que aproximadamente aumentan la demanda o la oferta para un incremento del precio en una unidad.

En efecto, el esquema clásico del equilibrio del comercio internacional supone que en caso de que se presente un déficit comercial para un país determinado, dicho déficit deberá saldarse mediante una salida de oro o bien con una baja del tipo de cambio, lo cual se traducirá en ambos casos en una reducción de los precios relativos, o sea en una deterioración de la relación real de intercambio. La respuesta a esta modificación de las condiciones del comercio es un incremento de las exportaciones, puesto que los bienes que son objeto de exportación se encuentran en posición más competitiva en los mercados extranjeros, y una disminución de las cantidades de bienes importados, puesto que los bienes de importación resultan más caros para los compradores nacionales. El déficit de la balanza de pagos configura una situación de desequilibrio en la que el país no puede permanecer indefinidamente sin recurrir a ayudas exteriores. Las causas del desequilibrio pueden obedecer a factores ligados a la evolución de los precios en el mercado mundial o interno y que pueden combatirse con medidas coyunturas, o bien pueden ser motivadas por factores de mayor permanencia, como los cambios en la demanda mundial de los bienes exportados o un sistema inadecuado de precios para los bienes y para los factores. El remedio en este caso se encuentra en la devaluación de la moneda, que teóricamente, al dar lugar a un incremento de la demanda exterior de algunos bienes, permite una redistribución de los recursos en función de la nueva situación del mercado mundial o permite en su caso corregir las deficiencias del sistema de precios. Sin embargo, en algunos casos la devaluación no es bastante para corregir los efectos desequilibradores, caso en el cual una acción selectiva sobre los sectores afectados es la única susceptible de proporcionar el retorno al equilibrio. Naturalmente, la eficacia de este mecanismo reposa en la sensibilidad de la oferta y de la demanda de los bienes de exportación y de importación, respectivamente, para el país nacional, y la de la demanda de importación del país al cual se vende. Esta sensibilidad es medida por las elasticidades de la demanda y la oferta en relación al precio. En la práctica la medida de las elasticidades citadas produce valores muy reducidos, que no permiten suponer un ajuste eficaz y rápido del equilibrio.

El problema del equilibrio exterior ha sido estudiado desde una perspectiva muy diferente, que parte del análisis keynesiano y que considera la sensibilidad de las exportaciones e importaciones en función de la renta, en lugar de hacer intervenir los precios, que a lo sumo desempeñan un papel secundario en el

proceso de ajuste. En este caso el incremento de los excedentes de la balanza de pagos de un país determinado se traduce en un crecimiento de la renta, el cual aumenta la demanda global y, por tanto también la demanda de importaciones, con lo cual tiende a reducirse el superávit. En el caso de déficit el mecanismo opera en sentido inverso, puesto que un descenso de la renta tiende a disminuir la demanda de importaciones. Los conceptos en los que se expresa este análisis de las condiciones del comercio y de la evolución de la balanza de pagos son los que miden la sensibilidad de las exportaciones y las importaciones a las variaciones de la renta. Entre ellos figuran la propensión marginal a importar, que es la relación por cociente entre el incremento de las importaciones y el incremento de la renta en un mismo periodo. A partir del concepto de la propensión marginal a importar se desarrolla el del multiplicador del comercio exterior. Este es igual a la inversa de la relación marginal a importar en su forma más sencilla. La teoría del comercio internacional se ha ocupado más recientemente de otros aspectos, como la unificación de las teorías que explican el retorno al equilibrio partiendo de las modificaciones de la renta, y las que hacen intervenir los precios. Un enfoque singular es el de Francois Perroux, que se centra en el análisis en los efectos de dominación, por lo cual resultan más fructíferas como instrumentos de análisis en el comercio internacional las teorías del monopolio, del oligopolio o de la competencia monopolística, en contraposición con la referencia a la competencia que está implícita en las restantes explicaciones. Con ciertas analogías con este último, el análisis marxista de las condiciones del comercio internacional es una parte integrante de su teoría del imperialismo. Otro de los aspectos en que se ha desarrollado modernamente la teoría de la integración económica, respondiendo a las diversas tentativas de integración económica, respondiendo a las diversas tentativas de integración económica que se han producido.

## 5. COMERCIO

Según Carlos A, Ledesma, el inicio del comercio se produce cuando el hombre, poseyendo de excedente de producción, los intercambió con sus vecinos en forma de trueque o mediante el empleo de la moneda. El intercambio es, en una primera etapa, a corta distancia pero, en una segunda etapa, es regional; posteriormente es nacional y cuando rebasa las fronteras, se convierte en comercio exterior o comercio internacional.

El comercio en su concepto más común significa: Intercambio de bienes.

El comercio puede ser interior y exterior.

**Interior:** Si se desarrolla en el espacio geográfico que corresponde al dominio territorial de un solo país .

**Exterior:** Cuando se desarrolla entre 2 o más países. Cuando el comercio es internacional o exterior, aparecen 2 enfoques del comercio; la exportación y la

importación. En la exportación se envían mercancía o servicios del país propio a otro país. En la importación se introducen al país propio los objetos o servicios procedentes del extranjero.

Es conveniente señalar que el comercio exterior es diferente en todos los países del mundo en cuanto al volumen de los bienes y servicios materia de ese comercio y en lo que atañe a la determinación concreta de esos bienes y servicios. En cuanto a volumen hay países de comercio irrisoria frente a países con un comercio cuantitativamente espectacular. Respecto a bienes y mercancías y servicios que son objeto del comercio exterior, existen países que tienen exageradamente reducidos sus rubros de exportación, mientras que otros países, por el contrario, prácticamente ejercen un comercio de toda clase de bienes y servicios. Hay naciones cuya exportación, se concentra en una o más mercancías principales. Son países cuya evolución económica los limita a una “línea demasiado estrecha de productos para vender”. Tales sujetos de la comunidad internacional entablan una lucha desesperada para tratar de ampliar sus posibilidades de exportación y estar en condiciones de cubrir sus necesidades de importación.

Al fenómeno de ampliación cualitativa de productos para vender se le denomina: diversificación de las exportaciones. También suele llamarse con la misma denominación a la tendencia de llevar los productos a un mayor número de países. En realidad, la diversificación de las exportaciones puede orientarse hacia los productos y entonces habrá una diversificación de productos exportables o bien, la diversificación puede proyectarse hacia los países y tendremos una diversificación de mercado

## **6. EXPORTACION**

Según Carlos A, Ledesma, exportación es una venta que se realiza más allá de las fronteras arancelarias en las que está situada la empresa. Exportar es vender.

La actividad exportadora es una venta y en la economía del mercado el principal objetivo, el fin es obtener beneficios para la empresa que realiza ventas y exportaciones. Esta es la principal motivación de la exportación: ampliar beneficios. Otro concepto dice que es cuando se envían productos nacionales al exterior a cambio de un pago cierto en divisas, oro o moneda local.

La exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial, la diferencia es que crece su mercado potencial, pero también aumentan los competidores y las expectativas de calidad y precio de su producto.

La internacionalización de los productos nacionales ha sido el basamento de la industrialización y crecimiento económico interno y el principal objetivo de

todos los gobiernos no industrializados - al que México pertenece - es atraer un flujo de divisas tal que permita salir de su estancamiento económico.

Estos conceptos anteriores se refieren a exportación definitiva; sin embargo, existe la exportación temporal que es en la que se envían mercaderías al exterior en forma transitoria por ciertos periodos de tiempo, no existiendo por estos envíos el ingreso monetario propio de la compra - venta.

## **7. NECESIDAD E IMPORTANCIA DEL COMERCIO EXTERIOR**

Intercambiar bienes y servicios más allá de las fronteras de un Estado es una necesidad imprescindible en atención a que no hay país en el mundo capaz de satisfacer todas sus necesidades sin vender sus excedentes y adquirir en el extranjero aquello que le hace falta. Sobre esto, John Stuart Mill, en forma magistral, ha destacado la relevancia del comercio exterior al asentar “Algunas cosas es materialmente imposible producirlas si no es en determinadas condiciones de calor, suelo, agua o atmósfera. Pero existen muchas cosas que, aún cuando podrían producirse sin dificultad en el país, en cualquier cantidad se importan, sin embargo, desde lejos. La explicación más general sería, que resulta más barato importarlas que producirlas; y ésta es la verdadera razón”.

En el mismo orden de ideas, en relación con las naciones pequeñas, Simón Kuznets expresa: “En general, el comercio exterior sirve como mecanismo de división internacional del trabajo, permitiendo la especialización de la producción en los países y el intercambio de productos de unos y otros. Por esas razones, el comercio exterior es mucho más importante para las naciones pequeñas que para las grandes, ya que compensa las limitaciones que, de otro modo, impondría a su consumo final la mayor concentración de su estructura productiva interna”.

George Leland Bach señala que hay diferente eficiencia en los países para producir diferentes mercancías. Esta diversidad la explica por cinco motivos que, sintéticamente expresados son los siguientes: A) En toda la superficie del planeta las condiciones de clima y geografía varían con amplitud; B) Las aptitudes humanas difieren de uno a otro país; C) Se produce una variación en las existencias acumuladas de bienes de capital. En unos países durante siglos enteros se ha acumulado el capital, mientras que en otros escasea; D) Las proporciones entre los diferentes tipos de recursos varían ampliamente de país a país; E) se observan grandes diferencias en el clima político y social de los diferentes países.

El comercio exterior compensa a los diversos países de sus precariedades en la obtención de satisfactores. A los estados les interesa importar aquellos bienes y servicios de que carecen y les interesa exportar porque la exportación le da salida a sus excedentes y les permite obtener los elementos pecuniarios para adquirir los artículos de importación. Como indica Benham, si el país que no

puede producir ciertos artículos se abstiene de importarlos tiene que pasarse sin esos artículos. En otras ocasiones, observa Benham, la importación es aún más importante ya que sin ella no serían factibles algunas industrias internas.

Desde otro ángulo, a los miembros de la comunidad internacional les atrae la exportación porque como dice Leland, la exportación proporciona fuentes de trabajo, mientras que las importaciones reducen el mercado para la producción nacional. Este punto de vista lo confirma Agustín Luna Olmedo cuando sostiene que las exportaciones de artículos representan un índice de ocupación de nacionales por cuenta de extranjeros mientras que las importaciones dan una idea del trabajo de otros países que es costeado por nacionales. Para Benham, las exportaciones tienen la cualidad doble de ampliar los mercados de los productos del país de procedencia y de mantener altos sus precios. Respecto al enunciado de ventajas que trae consigo la exportación, Emilio Mújica anota la elevación del nivel de vida de la población y el fortalecimiento de la independencia económica. Para Gunnar Myrdal, la exportación proporciona la capacidad económica que permite la importación de lo necesario.

Ante las ventajas enumeradas enunciativamente de la exportación podría producirse el acontecimiento previsto por George Leland, en el sentido de que todas las naciones desearán exportar y ninguna importar. Sin embargo, ello no pasaría de un buen deseo ya que si un Estado adopta la política de exportar sin importar, los demás países, como determina el propio Leland, ejercen inmediatamente represalias.

En resumen, todo país requiere de la importación y de la exportación. El comercio internacional es un consecuente de complejos factores económicos, geográficos y humanos, entre otros, que obligan a un cada vez más intenso tráfico de bienes y servicios.

## **8. DESARROLLO Y COMERCIO EXTERIOR**

Los países del orbe tienen diferentes posiciones en lo que se refiere a la satisfacción de las necesidades humanas. Algunos, el menor número, están dotados de elementos materiales suficientemente amplios para desahogadamente atender las exigencias de su población. Otros, en cantidad considerablemente mayoritaria, están en la imposibilidad de atender multitud de necesidades elementales de sus habitantes. A este variable alcance de los países frente a sus necesidades es a lo que se le ha juzgado como desarrollo económico.

Cuando un país ha evolucionado cultural y económicamente de tal manera que sus habitantes tienen acceso generalizado a los satisfactores materiales y espirituales de la vida moderna se está en presencia de un país avanzado o desarrollado. Por exclusión, las naciones que no han llegado a esa situación, que es una meta deseada, son naciones subdesarrolladas o atrasadas.

El desarrollo por la existencia de bajos niveles de productividad y de ingreso absoluto por habitante, desigualdad profunda entre las capas sociales de máximos y mínimos ingresos, economía de mera subsistencia, monoproducción y monoexportación, coexistencia de la industria fabril y el artesanado, baja productividad global, poca tecnificación y mecanización, importación predominantemente de artículos manufacturados, entrada cuantiosa de capitales extranjeros, balanza de pagos deficitaria, falta de infraestructuras en educación, formación técnica, salud y vivienda, emigraciones del campo a la ciudad, macrocefalia urbana, subempleo o desocupación. Para Francisco Zamora, el considera que son características del subdesarrollo las siguientes: bajo ingreso per cápita, predominio de la agricultura, desproporción entre el capital y la población activa, recursos naturales sin explotación adecuada, atraso de la técnica productiva, escasa diversificación de las principales actividades productoras, gran desocupación total o disfrazada, alto porcentaje de analfabetismo, malas condiciones de salubridad, pobreza y aun miseria extrema en grandes grupos de población.

Establecida la situación dispar de evolución que obliga a clasificar los países en desarrollados y subdesarrollados, se procede a reflexionar sobre el comercio exterior desde el punto de vista del desarrollo económico ya que el comercio puede producirse entre países desarrollados, entre países subdesarrollados y, en forma mixta, entre países desarrollados y subdesarrollados. Los países desarrollados realizan, entre sí, un intenso tráfico comercial pues su productividad tecnificada es asombrosa. Sidney Dell destaca que cuando las naciones de Europa recuperaron su capacidad productiva y su potencial de exportaciones empezaron a disminuir las dificultades que habían confrontado para financiar importaciones provenientes de Estados Unidos.

De 1955 a 1960 aumentaron las exportaciones de los países avanzados, entre sí, casi en un cincuenta por ciento. Los países que, como Alemania Occidental, comerciaban con otros países desarrollados se encontraron con que experimentaron un gran auge en el comercio exterior, en tanto que los que comerciaban en un grado considerable con zonas subdesarrolladas, como la Gran Bretaña y como los Estados Unidos que comerciaron con países subdesarrollados perdieron terreno dentro del comercio internacional.

Los países desarrollados en su actitud pragmática pretenden que los países subdesarrollados se mantengan como abastecedores de materias primas que favorezcan el desarrollo de los primeros. De allí que Sidney Dell alude al debate contemporáneo sobre si los países de Africa, Asia y la América Latina deben contentarse con abastecer de productos primarios a las naciones industriales o bien si deban establecer sus propias industrias y crear sus propios mercados comunes protegidos.

La aspiración de los Estados subdesarrollados en el sentido de progresar económicamente a través del comercio exterior, mediante el tráfico de los productos de sus industrias incipientes, se frustra por la presencia de una necesidad inmediata de vender en el extranjero sus productos primarios. Es decir, el comercio exterior que les permite financiar las importaciones necesarias.

Las naciones subdesarrolladas no tienen grandes posibilidades de intercambiar productos entre sí mientras su producción esté principalmente enfocada a la obtención de materias primas y de productos de manufactura primaria. En tal situación, su proyección futura se encamina más hacia la competencia recíproca que a la complementación deseada.

El progreso económico, social y cultural, en una proporción considerable, depende de que los Estados en subdesarrollado puedan expandir su comercio internacional. El comercio internacional debe ser equitativo y ventajoso para las partes que intervienen en el comercio mundial pues, hoy por hoy, las mayores ventajas se producen en beneficio de quienes menos las necesitan.

Los países atrasados están urgidos de la elevación del nivel de vida de su población. Igualmente, es inmediata la carencia de elementos para subsanar el déficit de la balanza de pagos y es menester que las naciones débiles económicamente aumenten su capacidad de importar para obtener elementos de satisfacción de sus carencias que las pongan a tono con una vida contemporánea de mayor confort compartido.

Los países en vías de desarrollo sufren en la actualidad las restricciones y limitaciones que les imponen los países desarrollados impidiéndoles diversificar sus exportaciones y, por tanto, se produce como consecuencia que se estreche la factibilidad de incrementar la producción de productos semielaborados y manufacturados.

No es un secreto que, los países desarrollados manejan el comercio exterior de los países atrasados mediante la fijación de precios. Los países poderosos fijan los precios de los productos manufacturados que ellos se expenden entre sí y que enajenan a los Estados subdesarrollados. Respecto de las materias primas que en cuantiosos volúmenes nutren sus industrias, son también los países avanzados los que cotizan los precios en el mercado mundial.

## **9. BALANZA COMERCIAL**

La balanza comercial es la relación que hay, durante cierto tiempo entre el valor de las exportaciones y el valor de las importaciones. Si las exportaciones exceden a las importaciones, la diferencia constituye su excedente de exportación; pero si las últimas sobrepasan a las primeras, la diferencia es el excedente de importación.

En otros términos, la balanza comercial es el resultado de la comparación cuantitativa entre las importaciones y las exportaciones. La diferencia a favor de las exportaciones arrojará una balanza comercial favorable, en tanto que el exceso de importaciones sobre las exportaciones determinará que la balanza comercial es desfavorable.

También, una balanza de comercio favorable permite acrecentar la ocupación nacional, da lugar a la posibilidad de que los salarios se aumenten y lleva a una elevación del nivel de vida en el país. , la permanencia de un balance favorable de comercio implica que una nación entrega a los extranjeros continuamente más bienes y servicios de los que recibe de ellos. La nación que tiene un continuo balance favorable recibe a cambio de los bienes y servicios que entrega oro y el oro no se come. Se estima que no es recomendable una balanza de comercio favorable como política continua. Los extranjeros, a su vez, para comprar los productos del país exportador requieren dólares y esos dólares los obtienen de la venta que efectúan de sus mercancías.

La balanza de pagos da acceso a un análisis de la interdependencia económica de un país con respecto a los demás. Así lo estima Agustín Luna Olmedo, quien además apunta que la balanza indica en qué forma se allegan los medios de pago necesarios para liquidar las importaciones. El mismo investigador anota que la balanza comercial contribuye como elemento de juicio para decidir sobre la política estatal que puede seguirse en materia de comercio exterior.

La balanza comercial debe ser examinada con cuidado especial en cuanto a que puede impresionar engañosamente lo desfavorable de ella, si las importaciones se encauzan al fortalecimiento de una infraestructura que permitirá aumentar considerablemente las exportaciones futuras.

El supuesto anterior es el de una balanza desfavorable que, en el fondo irá a mejorar la economía de un país. En sentido contrario, la balanza comercial es favorable pero el superávit es consecuencia de la venta de metales preciosos o de petróleo. En esta segunda hipótesis la economía el país con balanza comercial favorable implicará un empobrecimiento pues, está entregando al exterior recursos no renovables.

Los países subdesarrollados al acelerar su marcha al desarrollo se ven obligados a pagar el tributo de una balanza comercial desfavorable. La evolución económica necesita de importaciones cuantiosas.

## **10. GLOBALIZACION Y COMERCIO INTERNACIONAL**

La competitividad y el comercio internacional constituyen temas cruciales de las empresas en la actualidad. La competencia de los competidores

extranjeros en este país es cada vez más intensa y las empresas se encuentran buscando nuevos métodos para competir fuera de los mercados nacionales. El fenómeno del creciente comercio internacional ha llevado a las empresas en muchas industrias a reevaluar la forma como compiten los mercados en los que realizan sus negocios.

Los cambios en el comercio internacional se dan constantemente; existe un crecimiento permanente en la oferta de productos y por ende, en el mundo se van teniendo más pequeños productos y servicios que no existían, y ahora son ofertados en muchos lugares y buscan cada día encontrar más mercados.

Actualmente, por lo cambiante que es el Comercio Exterior, es obligado tener diferentes alternativas de compradores que permitan tomar ventaja de las nuevas y rotantes oportunidades que le presenten ante el dinamismo del comercio.

La globalización parte de un hecho cada vez más común, vivimos en un mundo cuyas comunidades y bloques son cada vez más comunes; vivimos en un mundo cuyas comunidades y bloques son cada vez más interdependientes. Las economías de todas las naciones crecen de manera interdependiente, lo cuál genera nuevos retos, pero también mejores oportunidades.

Es muy importante señalar que la globalización es una realidad, atrás quedo una época diferente en el desarrollo comercial, sin duda que ha sido un sistema cuestionado y se ha señalado en diferentes foros sobre los peligros que tiene, pero debemos reconocer que la globalización ha sido aceptada como una realidad por la mayoría de los países y no es bueno pretender permanecer aislados, solos, e ir contra lo corriente y tendencias mundiales.

En este momento actual, sin duda se tendrán mas ventajas al adaptarse de manera rápida y exitosa a la interrelación comercial de los países y enfrentar el proceso del comercio internacional como una oportunidad de desarrollo económico y comercial.

## **TENDENCIAS GLOBALES**

### **Comunicación Intensificada**

Las múltiples alternativas que brindan un mercado abierto y la competencia que éste genera favorecen al consumidor final porque aumentan las opciones de satisfactores de diversa índole para ajustarse a cualquier tipo de necesidad y presupuesto.

La necesidad de cambio es tan imperante, que de no efectuarse se corre el riesgo de perder la oportunidad del éxito y salir del mercado. Contrastante es observar que ciertas naciones se interconectan cada vez más.

Estamos entrando en un periodo en el que las comunicaciones se fortalecerán inmensamente y tendrán un efecto mayor tanto en la vida personal como los negocios. Será posible que dentro de diez años, y tal vez antes, nos comuniquemos muy fácilmente desde cualquier parte del mundo. No sólo mediante la comunicación oral, sino también la capacidad de llevar consigo las herramientas de trabajo, herramientas como asistentes personales portátiles, computadoras e instrumentos de medición conectados a cadenas de comunicaciones alámbricas o inalámbricas. Esas herramientas permitirán abrir fácilmente las bases de datos y consultar la información que en la actualidad se tendría sólo en oficina.

### **Implicaciones**

La comunicación intensificada también tendrá un profundo impacto sobre la manera en la que se realiza el trabajo y en cómo mantenemos el contacto recíproco. La velocidad a la que se conducen los negocios continuará en aumento; ya ha mejorado mucho en la última década con avances como el correo de voz y el correo electrónico. Estas tendencias llevarán a más competencia; obviamente los despojos serán para el más rápido. Las ventajas que disfrutaban quienes salen primero al mercado tendrán una vida más corta en el futuro, pues los competidores se pondrán al día más rápidamente. Todos estos avances llevan a una tremenda aceleración en el paso de los negocios y a cambios en cómo se realizan.

Habrá mucho trabajo, pero no se necesitará tanto personal para realizarlo. La productividad de los oficinistas, tema un tanto escurridizo, tiene el potencial de cambiar. Dado que el trabajo que se realiza es tan diferente del efectuado hace diez años, las medidas tradicionales de productividad porque muchos de los retrasos serán removidos del sistema. No se tendrá que esperar para obtener la información que se necesita para tomar una decisión.

El crecimiento llegará de las economías que se desarrollarán durante la siguiente década. China, Vietnam e Indonesia son países con un potencial tremendo. Ciertamente esta década será una de desarrollo en la Europa oriental. También, América Latina experimentará un espectacular crecimiento al aumentar la estabilidad de los gobiernos, al intensificarse las tecnologías de la comunicación y al fluir las prácticas de negocios en esas economías. Estos son nuevos mercados importantes con oportunidades para el marcado crecimiento económico, los que tal vez compensarán el crecimiento económico más lento de algunos de los países mejor desarrollados.

## **Volverse Global Para Crecer**

Con deslumbrante velocidad, las economías se están basando en el mercado y la clase media se está adaptando al estilo de vida. Nos estamos convirtiendo rápidamente en una parte importante de un sistema de mercado que abarca al mundo entero.

Analizando los números podemos ver que aunque por ejemplo en economías tan sólidas como es la de los Estados Unidos, y que se pronostican crecimientos de 4 por ciento en contraste con el 2.5 que era el promedio de la década de los ochentas, resulta muy inferior en comparación con los porcentajes de crecimiento de países asiáticos que por ejemplo en China promedia por arriba del 10 por ciento y otros de la región que acumulan porcentajes de crecimiento del 6 al 10 por ciento.

Los grupos empresariales no tendrán otra opción que ir por el crecimiento, sin importar dónde esté. Las economías de India, China y México, por ejemplo, podrían muy bien determinar el futuro de gigantes de 60 mil millones de dólares, como General Electric, como prospectos ya que el fuerte crecimiento de Estados Unidos continuará siendo marginal.

Las compañías generarán mayores entradas y rendimientos al cambiar el “centro de gravedad” de las compañías estadounidenses de un mundo industrializado a Asia y **América Latina**. Para el año 2010, estos mercados podrían proporcionar a General Electric nada más 20 mil millones de dólares en entradas, el doble de su nivel actual.

## **Empresas Multinacionales.**

La siguiente tendencia destaca los temas de la competencia sofisticada, lo grande - pequeño, rico - pobre y unidad - fragmentación. La tendencia puede ser también un ejemplo de sembrar las semillas de problemas futuros.

Cerca de la mitad de la producción industrial del mundo es generada por compañías multinacionales, con sus propagados medios de producción. En realidad, si se resuelven todos los conflictos de poder y propósito de las multinacionales, éstas serán vistas como la primera y la única institución global. El crecimiento de la empresa global continuará en respuesta al incrementado comercio, las inversiones extranjeras y a la integración económica. La influencia de la competencia global hará del ser una compañía “estadounidense” o “japonesa” un factor menos importante que el que la compañía puede cumplir con la demanda mundial de penetración y capacidad empresarial.

## Implicaciones

Organizarse para operar internacionalmente ha sido un problema mayor que han tenido que enfrentar los ejecutivos de negocios; la dificultad es que ninguna respuesta puede ser suficiente para toda clase de empresas. Sin embargo, el diseño de organización preferido continuará siendo la responsabilidad centralizada para la programación estratégica, el control, y la responsabilidad descentralizada para la programación local y la operación. Una forma de este diseño es la estructura del producto global, el cual toma fuerza de las manos de los directores de la división internacional en la oficina central y en las afiliadas del exterior, y se le entrega a los directores el producto central. Los directores generales observarán sus responsabilidades como globales en su propósito y organizarán sus empresas de tal manera que las decisiones importantes sean consideradas y tomadas a la luz de las condiciones y oportunidades mundiales.

## El Puente Sobre la Brecha Cultural

Al viajar más ejecutivos a otros países para hacer negocios, aprenderán de primera mano que deben tratar eficazmente con las diferencias culturales que proporciona el telón de fondo contra el cual se representa todo el drama de los negocios internacionales. Los ejecutivos suelen escandalizarse al descubrir cuánto complican sus esfuerzos las muchas variables del comportamiento y las costumbres extranjeras.

Adaptarse a las diferencias culturales locales continuará siendo una dificultad para los directores que no son del país. Las culturas extranjeras tienen diferentes opiniones acerca de los arreglos de negocios, de las amistades, de las posesiones materiales, del vestido, del tiempo y del espacio. Por ejemplo, en todo el mundo las personas dedican el tiempo para comunicarse. Hay distintos lenguajes del tiempo, así como hay distintas lenguas. En Estados Unidos se utilizan límites de tiempo como una manera de indicar la importancia de una transacción. En partes de África, el tiempo requerido para una decisión es directamente proporcional a su importancia. Mientras que en el Oriente Medio dar un límite de tiempo puede ser visto como demandante y con el empleo de una insistencia poco razonable. Además, en Japón, un retraso de años no necesariamente significa una pérdida del interés en un trato.

Toma años para generar una fundación sólida para hacer negocios en un determinado país. El error común estará en no permitir el tiempo suficiente para que los representantes desarrollen una familiaridad suficiente con la cultura.

Más y más compañías requerirán de sus directores de fuera que sean más dinámicos en lugar de sólo operacionalmente orientados. Este requerimiento, incluirá informar a la oficina central los cambios en las situaciones sociales,

políticas y económicas que pueden alterar tanto las operaciones de fuera como las internas.

### **Asociándose - Formando Alianzas**

Las alianzas y las empresas colectivas se volverán más comunes al darse cuenta los competidores de las muchas ventajas de la cooperación. Sin embargo, también habrá una creciente contratendencia para que las empresas de compañías sean tan independientes como sea posible.

Las empresas de colaboración parecen ser la manera en que los negocios y el gobierno interactuarán dentro de la economía global. Los países occidentales establecidos formarán alianzas con compañías asiáticas, cuyo poder de mercado ya es muy importante como para ser desatendido. Algunos países son tan pequeños que no pueden alcanzar normas altas de vida, pero pueden prosperar al integrarse dentro de los sistemas de producción global.

Entre las ventajas de unirse con un socio local puede estar el acceso inmediato a los canales de mercado y de ventas, así como el acceso a los proveedores internos. Pero con las operaciones locales y en la etapa de la primera entrada a los mercados, las compañías pueden tener los beneficios de las alianzas.

Las empresas colectivas, las alianzas estratégicas y otros acuerdos de cooperación como tales son difíciles de administrar. El problema con la administración de empresas colectivas se deriva de una causa: hay mas de un padre. Los dueños, distinto a los accionistas de una enorme empresa que cotiza en la bolsa, son visibles y poderosos. Pueden- y lo harán- no estar de acuerdo en casi nada: ¿Qué tan rápida deberá crecer la empresa colectiva? ¿Qué productos o mercados debería abarcar? ¿Cómo debería organizarse? Debido a tales dificultades, cerca de la mitad de las empresas colectivas pueden considerarse exitosas. A pesar de los líos, hay un número de razones sólidas para que las compañías formen tales alianzas. El recorte de costos, la reducción del riesgo y el ganar el acceso a los mercados establecidos son las razones que más se citan.

### **La Cadena del Comercio Global**

Una vez que los países se vuelven parte de la economía global, no pueden escapar a su influencia. La economía global puede elevar las normas de vida de las naciones al proporcionar nuevas tecnologías, productos avanzados y una sólida competencia para las firmas locales. A no ser por alguna calamidad global, lo bien o lo mal que le vaya a un país es su propio asunto.

El comercio mundial denota especialización; los países producen más de lo que hacen mejor. Cuando los países comercian, se benefician de las fuerzas del otro, pero este estímulo externo sólo puede rendir lo suficiente. Al final de cuentas, toda nación tiene su propio sistema económico. Lo que cuenta es la calidad de sus negocios, trabajadores, políticas de gobierno, costumbres sociales, valores y estilos de administración.

Las políticas nacionales necesitan reflejar los objetivos del comercio global como el acceso al mercado, la disponibilidad y el bajo costo del capital para atraer al comercio; ya que el comercio sigue a la inversión, las naciones con políticas de inversión poco atractivas están en riesgo en el mundo del comercio mundial. La desintegración de la maquila permite a los módulos ser repartidos competitivamente entre los países; las operaciones de montaje pueden ser transformadas con rapidez a ambientes competitivos y reguladores más favorables. Las políticas del gobierno que apoyan a las inversiones en la infraestructura, la asistencia educativa y ambiental aumentarán las oportunidades de un país en el ambiente del comercio global. Los esfuerzos del gobierno para resguardar las industrias vulnerables con medidas de protección suelen ser poco efectivos, aunque son comprensibles.

Los acuerdos de comercio creados en o alrededor de Asia serán primordiales en la creación de un orden de comercio del nuevo mundo, ya que Asia cuenta con el 25 por ciento del comercio mundial. Singapur, por ejemplo, exporta un 200 por ciento de su PIB. ¿Cómo puede ser esto? La respuesta es que Singapur importa materiales, materias primas y productos semiterminados y los reexporta después de procesamiento adicional y también sirve como una locación de transbordo para las exportaciones de otros países. Singapur prospera cuando el comercio está en auge y es susceptible a una depresión.

La economía global será mucho más volátil en el futuro previsible. Al aumentar mundialmente el comercio y la competencia, no es posible separar la economía de un país de las decisiones económicas y desempeño de las naciones comerciantes más importantes del mundo.

## **11. PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS DE MEXICO**

Una vez descritos los conceptos principales que serán manejados en este proyecto, es necesario describir y analizar el entorno global nacional en cuanto a indicadores económicos ya que ello nos refleja la forma en que se han desarrollado las actividades a través del tiempo así como las fluctuaciones monetarias en cuanto a cuentas nacionales, las cuales son necesarias conocer para poder informarse y tomar decisiones en un entorno cada vez mas global de interacción e interdependencia.

## PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto es la suma de los valores monetarios de los bienes y servicios- libre de duplicaciones- producidos por un país en un año; para obtenerlo es necesario evitar que se incurra en una duplicación derivada de las operaciones de compraventa que existen entre los diferentes productores. Por ejemplo; para producir una pieza de pan, debió haberse producido previamente la harina que compró el fabricante de pan y a su vez, en una etapa anterior, debió haberse producido el trigo. En cada una de sus etapas se fue realizando un esfuerzo de producción (en la agricultura el trigo, en el molino el harina, y en la fábrica de pan el producto final).

En cada una de esas etapas se fue agregando valor. Para obtener el Producto Interno Bruto se consideran solamente los valores que se fueron adicionando en cada una de las fases. A esos incrementos de valor se les denomina precisamente “valor agregado”. La suma de valores agregados de todas las actividades es lo que constituye el Producto Interno Bruto del país. Lo anterior se puede ejemplificar hipotéticamente, de la siguiente manera.

	Valor de la venta	Valor Agregado
Trigo	100	100
Harina	150	50
Pan	200	50
Suma	450	200

Los 450 del ejemplo constituyen lo que para fines de las Cuentas Nacionales es el Valor Bruto de la Producción, mientras que la suma de los valores agregados (200), representan el Producto Interno Bruto. La diferencia entre ambos (250) representa el consumo intermedio (100 de venta del agricultor al molino y 150 de ventas del molino al fabricante del pan).

Al Producto Interno Bruto, también se le conoce como Valor Agregado y se le considera como uno de los indicadores más importantes para evaluar la actividad económica, ya sea de un sector en especial o de toda la economía.

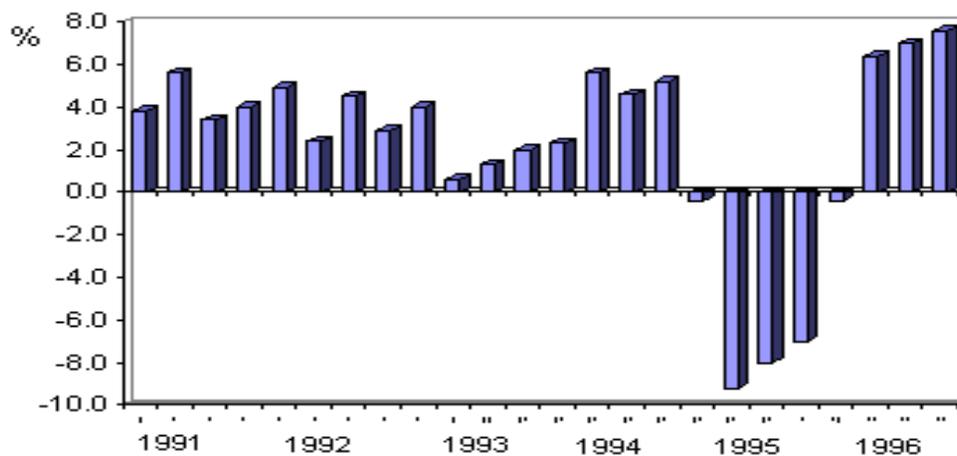
Para calcular el Valor Agregado o PIB se resta el valor de la producción el de los bienes y servicios de consumo intermedio.

Así, los bienes y servicios utilizados en el proceso productivo, al ser transformados, adquieren un valor superior, a esta diferencia en el valor se le llama Valor Agregado.

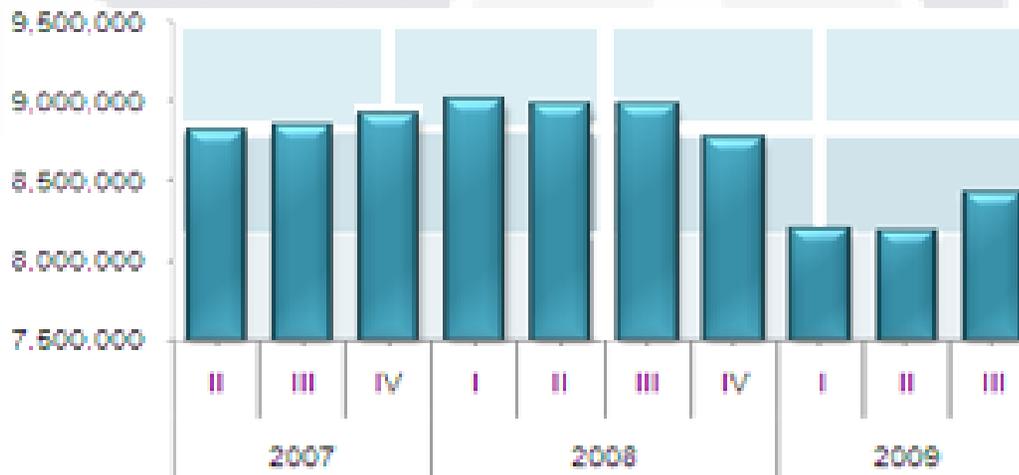
Esta variable, también puede calcularse sumando los pagos a los factores de la producción; es decir la remuneración de asalariados, el consumo de capital fijo, el excedente de operación (pagos a la mano de obra no asalariada; los intereses, regalías y utilidades y las remuneraciones a los empresarios) y los impuestos indirectos deducidos los subsidios que concede el gobierno.

A continuación se presentan dos gráficas correspondientes al PIB de 1991 a 1996 y de 2007 a 2009 en México.

### PRODUCTO INTERNO BRUTO (1991-1996)



En la primera gráfica se muestra las fluctuaciones que se han tenido en México en el PIB. Asimismo, podemos apreciar el índice negativo que se obtuvo para el año de 1995 debido a acontecimientos políticos y sociales de 1994. Para 1996 se lleva a cabo una recuperación gradual fincada en una más estricta observación fiscal así como un apoyo a las exportaciones. Ya esta en vigor el TLC.



En esta gráfica se muestra las fluctuaciones que se han tenido en México en el PIB. Asimismo, podemos apreciar que durante el cuarto trimestre del 2004 empezó a decrecer el índice y en los primeros dos trimestres del 2009 el índice disminuyó debido a los acontecimientos de la crisis mundial. Para el tercer cuatrimestre del 2009 se observa que ha habido una recuperación gradual fincada en una más estricta observación fiscal así, así como un apoyo a los productores nacionales y a las exportaciones.

La descripción anterior nos muestra el comportamiento del PIB mediante la tasa anual de crecimiento o decrecimiento por trimestres de 1991 a 1996 en donde como se mencionó anteriormente, hubo una tasa negativa en 1995 así como también en el primer trimestre de 1996, por lo que para este periodo de tiempo se tuvieron que implementar varios programas y estrategias para salir adelante en la economía así como para mantener el equilibrio en el aspecto social y político que amenazaba con desencadenar hacia una crisis mayor.

Para México, el año de 1995 fue uno de los más difíciles en su historia reciente y en donde el poder adquisitivo de la población cayó a niveles ínfimos. En el año 1996 empieza la gradual recuperación, que se prolongaría hasta el año de 2008, algo que impulso el crecimiento en nuestro PIB fue la apertura comercial por medio de tratados de libre comercio con varios países, las nuevas políticas económicas, pero siempre manteniendo el temor de un desequilibrio repentino que se derivará de la atmósfera política así como de las inconformidades sociales.

En el año 2009 se anuncia por parte del gobierno de Estados Unidos la crisis hipotecaria, lo cual genera una recesión mundial y una crisis generalizada, causando la mayor crisis económica en la historia mundial, eso ha desencadenado una caída en el poder adquisitivo de la población y ha generado una caída en las ventas de las empresas.

El PIB es uno de los elementos que muestra las condiciones productivas de los países, asimismo, el análisis de éste nos lleva a conocer la capacidad de producción nacional, en este caso México en sus diferentes sectores que conforman la industria. Para esto, se llevan a cabo la clasificación de las actividades de un país así como el registro cuantitativo de la producción de ciertos productos en ciertos tiempos. Dicho registro nos ayuda a conocer los sectores de producción del país que aportan más valor al PIB y por ende, establecer mecanismos para resolver deficiencias en sectores atrasados con una base numérica para lograr competitividad.

## **12. COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO**

Como mencionamos anteriormente, la balanza comercial es la relación que hay, durante cierto tiempo entre el valor de las exportaciones y el valor de las importaciones. Si las exportaciones exceden a las importaciones, la diferencia

constituye su excedente de exportación; pero si las últimas sobrepasan a las primeras, la diferencia es el excedente de importación. En otros términos, la balanza comercial es el resultado de la comparación cuantitativa entre las importaciones y las exportaciones. La diferencia a favor de las exportaciones arrojará una balanza comercial favorable, en tanto que el exceso de importaciones sobre las exportaciones determinará que la balanza comercial es desfavorable.

La exportación es necesaria para compensar las importaciones, es decir para equilibrar la balanza comercial. Para los empresarios es un factor muy importante como estabilizador de precios en el mercado interno además como regulador de mercados, esto es, si el consumidor interno no compra por situaciones de temporada, crisis o atonía económica, se pueden lograr operaciones con otros mercados extranjeros.

Sin embargo, la mayor parte de las empresas mexicanas no tiene exportaciones porque

- 1.- Desconocen las técnicas y tácticas para introducirse en mercados externos.
- 2.- No cuentan con capital para desarrollar mercados externos.
- 3.- No están preparados para atender a este tipo de ventas.

Tomando datos de la historia del comercio nacional, como ejemplo y ratificando los puntos anteriores, la exportación en México presentó el siguiente panorama desde 1992 a la fecha:

- Entre el 85 y 90% de las empresas mexicanas venden en el mercado doméstico únicamente.
- Aproximadamente 200 compañías exportan más del 80% del total de las exportaciones del país (sin incluir el petróleo)
- Más del 70% de nuestras exportaciones se realizan a un solo país: E.U.
- Menos del 1% de los empleos en México se dedican a producir productos de exportación.

Esto ha ido cambiando año con año y ha habido un mayor esfuerzo en el impulso de las exportaciones. Además, México es uno de los países con mayor riqueza en todos los sentidos. Así mismo, todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograr el objetivo de que progrese así como mantener a la industria nacional que es el motor de la economía, en la búsqueda de un mejor México. La exportación, solución que está más a la mano, es un proceso que en la mayoría de los casos dura años y es más lento cuando no se cuenta con el apoyo del consumo en mercado local, lo que evidentemente es el caso de nuestro país.

Tanto la importación como las exportaciones son indispensables para la industria y para su realización se necesita ejecutar operaciones, por medio de una serie de eslabones o actividades como: importaciones, distribuidores, exportadores, etc.

### **Diversidad de las exportaciones mexicanas**

A lo largo de las dos últimas décadas, la estructura de las exportaciones mexicanas se ha venido transformando para hacerse más diversificada y menos dependiente de unos cuantos productos. Así, para el año 2000 el grueso de las exportaciones (87.3%) correspondió a bienes manufacturados y solamente el 9.8% provino de las exportaciones petroleras, con el restante 2.9% repartido entre las exportaciones agropecuarias y las extractivas.

Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones durante los últimos años, ha venido acompañado por cambios en su composición que indican una tendencia hacia la reducción en su diversidad, es decir, hacia la concentración de los ingresos por exportaciones en un número progresivamente menor de productos.

Concepto	Millones de dólares		Variación porcentual	
	Septiembre 2009	Enero-Septiembre 2009	Anual 2009	Anual acumulada 2009
<b>Exportaciones totales</b>	<b>20 743.5</b>	<b>162 496.8</b>	<b>-17.3</b>	<b>-28.7</b>
Petroleras	2 779.6	21 172.5	-19.8	-51.1
Petróleo crudo	2 169.2	17 590.1	-20.3	-52.9
Otras <sup>a</sup>	610.4	3 582.4	-18.0	-39.3
No petroleras	17 963.9	141 324.3	-16.9	-23.5
Agropecuarias	437.6	5 704.1	10.0	-6.6
Extractivas	117.8	1 023.2	-29.6	-29.8
Manufactureras	17 408.4	134 597.0	-17.3	-24.0
<b>Importaciones totales</b>	<b>21 818.1</b>	<b>166 826.2</b>	<b>-22.1</b>	<b>-29.6</b>
Bienes de consumo	3 119.6	23 042.8	-30.5	-36.8
Bienes intermedios	16 091.8	121 762.5	-20.0	-29.1
Bienes de capital	2 606.7	22 020.8	-24.0	-23.4
<b>Saldo de la balanza comercial</b>	<b>-1 074.7</b>	<b>-4 329.3</b>	<b>-63.4</b>	<b>-51.6</b>
Sin exportaciones petroleras	-3 854.3	-25 501.9	-39.8	-51.2
<p>NOTA: la suma de las cifras parciales puede no coincidir con el total debido al redondeo.                      Las variaciones porcentuales resultan de comparar el dato oportuno con su correspondiente cifra revisada.</p> <p><sup>a</sup> Se refiere a derivados del petróleo y petroquímicos.</p> <p>FUENTE: Grupo de trabajo integrado por: Banco de México, INEGI, Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía.</p>				

La elevada competencia internacional en nuestro país ha hecho que se pierdan porciones de mercado muy significativas, al grado que algunos industrias no pudieron iniciar el proceso de adaptación y de resistencia por lo que tuvieron que cerrar, dejando desempleo y su participación al crecimiento económico del país. Todo esto ha creado una reacción en los industriales y empresarios sobrevivientes de búsqueda de soluciones y es manifiesto que la exportación es una solución viable para hacer crecer a México.

Se requiere de más mercados para sobrevivir, más sólidos y vastos porque en México ha subido mucho la competencia internacional porque se requiere ser más productivo produciendo más y mejor y porque la exportación es un excelente negocio y no nos queda otra alternativa. Las exportaciones de productos agrícolas no representan ni siquiera el 3% de las exportaciones, por esa razón tenemos mucho mercado que explotar y mas en café tostado por que no se ha explotado ese nicho de mercado.

## **Bancomext**

Bancomext es una institución financiera del gobierno mexicano cuya misión consiste en impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas, e incrementar su participación en los mercados globales, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión, a través del acceso al financiamiento, otros servicios y promocionales.

## **Situación Actual De Bancomext**

Según Enrique Vilatela Riba ex Director de BANCOMEXT, en la actualidad existe un problema ideológico combinado con ignorancia y arrogancia. Falta de un adecuado modelo económico y, como consecuencia, de una adecuada política industrial.

Se pretende que el mercado, por sí solo, propicie un crecimiento rápido, justo y equilibrado, lo que no ocurre en ninguna parte del mundo, ni en los países desarrollados, ni en países como Brasil, China, India y Corea que son nuestros principales competidores.

En sus primeros 72 años de vida, BANCOMEXT ha pasado por muchos diferentes estados y situaciones. A veces ha sido muy relevante y a veces ha dejado de serlo pero, a partir de los años 80s y en los 90s, en que se logró incorporar en BANCOMEXT a todos las instituciones y programas del Gobierno Federal encargados de apoyar el comercio exterior mexicano, como el IMCE, el FOMEX y hasta cierto punto FONATUR, BANCOMEXT logró jugar un papel muy destacado en el desarrollo económico de México, lo que se demostró claramente en el papel que jugó en las diferentes crisis financieras en esos años, llegando a manejar, en forma descentralizada a través de las oficinas regionales, programas de crédito de hasta 15,000 millones de dólares, dando apoyos y servicios integrales que lograron apoyar a que miles de empresas pequeñas y medianas se convirtieran en exportadoras directas ó indirectas.

Se buscaba desarrollar y/o apoyar proyectos con una visión de mercado, a través de las Consejerías Comerciales, una visión regional, conociendo y desarrollando el potencial de las empresas de cada estado y, a través de programas sectoriales, desarrollar la competitividad de toda la cadena productiva.

Iniciando con las instituciones de educación superior, pasando por las empresas medianas y pequeñas y terminando en el desarrollo de canales de comercialización en el extranjero. Buscando de esta forma que la exportación fuera la palanca de crecimiento para todos, desarrollando así también el mercado interno.

De esta forma, BANCOMEXT llegó a ser un ejemplo de banco de desarrollo a nivel mundial. En esa época venían de Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Venezuela y Centroamérica, pero también de la India, China y de algunos países europeos a conocer su modelo. En particular, la virtud de combinar los esquemas y programas promocionales y asistenciales con la fortaleza financiera de un banco, dando así viabilidad a los proyectos promovidos y fuerza a los créditos otorgados. De esta forma, BANCOMEXT tuvo la cartera de crédito más sana del sistema, sin necesidad de recursos fiscales, sin haber acudido a FOBAPROA, FIDERCA ó FIDELIQ y con suficientes recursos para financiar el programa de promoción que ahora, a través de PROMÉXICO cuesta más de 1,000 millones de pesos al erario.

De hecho, en esa época se planteó la posibilidad de fusionar a NAFIN dentro de BANCOMEXT. Afortunadamente, la decisión en ese momento fue no fusionar.

Pero desde hace 12 años, empezó su debilitamiento con una serie de acciones veladas y paulatinas de desmantelamiento.

Por recomendaciones del BID y del Banco Mundial y buscando dar preferencia a la banca comercial, se rechazaban en los comités y Consejo las mejores operaciones de crédito para que fueran canalizadas a la banca privada. Al mismo tiempo que la Secretaría de la Contraloría, ahora Función Pública, tomó el control de la Contraloría “Interna”, creando un clima de terror que paró toda iniciativa creativa, arriesgada y valiente, como debía corresponder a una institución de desarrollo, y motivando una actitud temerosa y mediocre entre los funcionarios y órganos de decisión. Para colmo, el manejo legalista de la cartera de crédito llevó a parar las negociaciones, a incrementar las demandas y juicios perdidos y a incrementar innecesariamente la cartera vencida de la institución.

Se canceló el programa de crédito en primer piso de la institución, matando así su fortaleza y sus programas, pero también su única fuente de ingresos.

Se desmanteló su red de oficinas regionales, matando así su vinculación con las empresas y se “donó” a PROMÉXICO su red de consejerías, perdiéndose así la visión de mercado y desvinculando, al estilo del IMCE de los años 70s, la promoción del financiamiento. Lo que es peor, ahora PROMÉXICO se dedica a la promoción de inversión, al estilo de lo que fue el CONSEJO MEXICANO DE INVERSIONES (MEXICAN INVESTMENT BOARD), descuidando la promoción de exportaciones, el armado de proyectos y costando al erario más de 1,000 millones

de pesos al año. Pero lo peor es haber perdido innecesariamente esa visión mercado, región, sector y la capacidad de armar, promover y financiar integralmente los proyectos.

De esta forma se inició en BANCOMEXT un círculo vicioso de reducción de personal y gasto, eliminación de programas, reducción del ingreso y mayor reducción de personal y gasto.

Por último se quitó al aparato de dirección del banco y ahora, en una decisión simplista, se propone su fusión con NAFIN, institución que también ha sido desmantelada en su función de Banco de Desarrollo habiéndose convertido solo en una empresa de factoraje y en un operador de los mercados de dinero y capitales.

El argumento es la reducción de gasto, dejando de ver el potencial de generación de ingreso para la institución, para la Economía, para las empresas y hasta para la misma Secretaría de Hacienda. Es como si WAL-MART tuviera el único objetivo de bajar su gasto y cerrara todas sus tiendas, sin darse cuenta que dejaría de vender y, por lo tanto, de generar ingresos yendo necesariamente a la quiebra.

En un momento como éste, en que es urgente impulsar la competitividad y la exportación basada en una mayor participación de las empresas mexicanas en las cadenas productivas, en que se requiere impulsar al mercado interno, al empleo y la recaudación, se propone una medida simplista, populista y sin imaginación para reducir el gasto cuando, en realidad, lo que se va a lograr es reducir aún más el ingreso y el crecimiento institucional y, con ello, el del país.

Todo basado en la creencia que los mercados y, en particular, la banca comercial, cada vez menos mexicana, apoyarán al sector productivo de nuestro país.

### **Situación Actual de la Economía Mexicana**

Según el Senado de la Republica, no crecemos lo suficiente. A pesar de nuestro potencial, nos hemos rezagado contra el resto de los países.

Sin petróleo, nuestra balanza comercial es muy deficitaria. Enorme dependencia fiscal de los ingresos petroleros.

Disciplina fiscal: Necesaria pero insuficiente. Énfasis en el control de gasto y nula atención a la generación de ingresos. Además, el gasto que se mantiene es el que no nos deja nada (IFE, partidos políticos, programas asistenciales, burocracia, etc.) en vez de impulsar la inversión en educación, infraestructura y en “COMPETITIVIDAD”.

Se han mantenido y hasta fortalecido los monopolios públicos, privados y sindicatos.

- Falta de integración de las cadenas productivas.
- Poca vinculación de los sectores educativo y académico con el productivo.
- No hay crédito al sector productivo.
- Pocos bancos mexicanos.
- Es necesario facilitar el proceso del crédito.
- Tipo de cambio: libre pero se utiliza para detener la inflación, lo que favorece los flujos financieros (especulativos) y no a la economía real.
- Bajo ahorro e inversión productiva.
- Falta de competitividad.

### **Situación del Comercio Exterior Mexicano**

Según el Enrique Vilatela Riba ex Director de BANCOMEXT, el comercio exterior es muy importante pues equivale al 60% del PIB del país.

Sin embargo, ya no crece a la velocidad que se requiere. Ha dejado de ser el principal motor de nuestro crecimiento económico.

- Nula diversificación - dependencia del mercado norteamericano.
- Nula integración de las cadenas productivas y, por lo tanto, poco efecto positivo sobre el mercado interno.
- Bajo espíritu emprendedor.

La crisis ha hecho más difícil la exportación, pero sigue siendo la mejor opción para crecer. Basta ver a China, India, Corea, Brasil, etc., con quienes antes nos comparábamos.

Ante la competencia es necesario ser más competitivo: No necesariamente por precio, sino por diseño, calidad, oportunidad de entrega, etc.. La palabra clave es “competitividad”.

Es necesario impulsar y apoyar a todos los eslabones de la cadena productiva. Desde las instituciones de educación superior hasta los canales de comercialización (no exportar porque nos vienen a comprar sino salir a vender), pasando por las pequeñas y medianas empresas.

Se debe de impulsar y apoyar a las empresas, debido a que México tiene un gran potencial de crecimiento, las exportaciones deben ser el acelerador de ese crecimiento. Es necesario enlazar la cadena productiva de exportación

## VII. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CAFÉ EN MÉXICO Y EN EL MUNDO

### 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### Características del estilo de investigación

Fuente de Información:

La información obtenida fue a base de Documentos como libros, investigaciones escritas, revistas, artículos de interés, encuestas de persona a persona y con la experiencia laboral que he obtenido en este campo.

Universo Observado:

Se tomó en cuenta varios casos reales de exportación dentro del mismo ramo para partir de una base e ir observando su evolución.

VARIABLES que se consideran a la vez:

Existen diversas variables que son tomadas en cuenta en este contexto de investigación dado que se involucran varios aspectos del entorno social, económico – político nacional e internacional.

Según control de variables:

Se pueden controlar debido a la Experiencia en casos similares.

Según nivel de medición:

Por la naturaleza de las variables, se considera la medición Cuantitativa y Cualitativa.

Según nivel de análisis:

El análisis se realizará mediante experiencias, descripciones, inferencias y explicativas por describir casos reales, las resultantes de los hechos y explicar los fenómenos sucedidos.

#### Técnica de obtención de datos

Según la Estructuración:

Estructurada y no estructurada: por la naturaleza de estos casos se puede tener ambas técnicas.

Según la Participación:

Trabajo poco participante porque el investigador no participa directamente en la ejecución de los hechos.

Según el Carácter:

Se considera Proyectiva, pues existe interpretación en los criterios obtenidos de la investigación.

Según el Grado de Inferencia:

Media Inferencia porque no puede transformar en su totalidad la realidad investigada.

Según la manera de incorporar en la investigación la dimensión temporal en general:

Histórica o Actual:  
Histórica y Actual.

Obtención de Datos:  
Longitudinal, se obtienen los datos a lo largo de un periodo prolongado.

Según el Análisis de Datos:  
Dinámica porque en esta investigación se detecta la evolución y el proceso de las actividades..

Según el Objetivo:

Básica y Aplicada:  
Pues se busca aumentar los conocimientos en este tema mediante la investigación realizada a través de la aplicación de los procesos.

### ***Razón para realizar el análisis de la situación actual del café en México y el Mundo***

La razón primordial del presente análisis es conocer cual es la situación que se vive con respecto a la comercialización de café en el país y conocer:

- El mercado mundial del café, oferta y demanda
- Mercados meta
- Tipos de café y su proceso de producción
- Destino de la producción de café
- Exportación de café
- Precios internacionales
- Problemas que enfrenta la exportación de café
- Causas
- Apoyos existentes por parte de instituciones
- Organismos reguladores
- Balanza comercial del café

Fuentes de información consultadas: Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, El Consejo Mexicano del Café, el libro El Café en México, las revistas especializadas Cafés de México y El Mundo del Café, Censos Cafetaleros, INEGI y Banco de México varios años, 1978, 1982, 1989, 1992, 2000 y 2006.

## **El mercado mundial del café**

Según La Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, El café es uno de los principales productos genéricos que se comercializan en el mercado mundial, su producción se realiza por lo regular en las zonas tropicales. Actualmente más de 80 países lo cultivan en sus diferentes tipos, de los cuales poco más de 50 países lo exportan.

Por el valor que representa, el café es uno de los principales productos agrícolas, con un peso importante en el comercio mundial, llegando a generar ingresos anuales superiores a los 15 mil millones de dólares para los países exportadores y dando ocupación directa e indirecta a poco más de 20 millones de personas dedicadas al cultivo, transformación, procesamiento y comercialización del producto en todo el mundo.

La producción mundial de café se integra por tres tipos básicos: los suaves, los arábigos – brasileños, y los robusta, los primeros son procesados por medio del método de lavado (despulpado, lavado y secado inmediatamente después de haber sido recolectado); los segundos generalmente son no lavados (el grano recolectado se seca y almacena con su pulpa o cáscara exterior, y se despulpa con posterioridad antes de ser entregado al comprador) y su calidad es inferior a la de los suaves; finalmente, los del tercer tipo, son los menos cotizados en el mercado tanto por su calidad como por su precio.

## **Oferta Mundial del Café Producción**

Actualmente la producción mundial de café es 24.7% mayor que la de principios de la década de los ochenta. Entre 1980 y 2000 la producción cafetalera mundial mostró una tendencia creciente, aún cuando comparada con otros productos agropecuarios, la expansión promedio de la producción cafetalera fue relativamente baja, particularmente en los ciclos agrícolas 1980/81 y 1999/00

## **Producción de café en México**

México produce cafés de excelentes calidades, ya que su topografía, altura, climas y suelos le permiten cultivar y producir variedades clasificadas dentro de las mejores del mundo, la variedad genérica que se produce en México es la "arábica", que se clasifica dentro del grupo de "otros suaves". Destacan por su calidad las variedades Coatepec, Pluma Hidalgo, Jaltenango, Marago y Natural de Atoyac, sólo por citar algunas. Como productor de café México ocupa el quinto lugar a nivel mundial, después de Brasil, Colombia, Indonesia y Vietnam, México es el primer productor mundial de café orgánico, y uno de los primeros en cafés "Gourmet".

El café se produce sobre una superficie de 761 mil hectáreas en doce estados de la República Mexicana, situados en la parte centro-sur del país. Estos estados son: Colima, Chiapas, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco y Veracruz. El sistema de cultivo del café se hace bajo sombra. En la cosecha 99-00 la producción ascendió a 6 millones 192 mil sacos de 60 kilos, de los cuales se exportaron 5 millones 137 mil sacos de 60 kilos a 52 países, es decir el 83% de la producción nacional de café se exporta y únicamente el 17% restante se destina al mercado doméstico. En el ámbito nacional Chiapas es el primer productor de café con una participación de 34.8%, Veracruz con 25.2%, Oaxaca y Puebla con un 28%, por lo que 4 estados aportan el 88% del total nacional.

La producción del café involucra a más de 282 mil productores entre los cuales se encuentran en una mayoría minifundistas e indígenas, agrupados en 16 organizaciones de carácter local y regional.

La distribución de la producción por grandes regiones en el ciclo 1999/2000 muestra que tres quintas partes del volumen mundial de la producción de café se cosechó en el continente americano y el resto, en proporciones casi similares en África, Asia y Oceanía, por su parte América del Sur generó el 40 por ciento del volumen mundial de café, siendo por ello la principal región productora de café en el mundo, mientras que los países de América Central produjeron el 13 por ciento del total mundial, monto que equivale a dos terceras partes de la producción cafetalera de toda África y más de la mitad de lo que producen juntos Asia y Oceanía.

Entre los más de 80 países productores de café, 13 de ellos producen más del 80 por ciento del volumen mundial. Siete de esos países son americanos, tres asiáticos y tres africanos. Los dos productores más importantes (Brasil y Colombia) participaron en el ciclo 1999/2000 con casi el 36 por ciento de la producción mundial y considerando a los dos siguientes productores en importancia (Indonesia y Vietnam), llegan a casi la mitad del producto cafetalero mundial. México por su parte, ocupó el quinto lugar en la producción de café en el ciclo 1999/2000 con 6 millones 192 mil sacos, participando con el 5.7 por ciento de la producción mundial.

La influencia que ejerce Brasil en el mercado mundial de café repercute en la producción mundial, de manera que los años de alta producción mundial reflejan buenas cosechas en Brasil y viceversa. Debido al peso que tiene Brasil en la composición de la oferta mundial, los movimientos de la producción mundial de café se explican fundamentalmente por las variaciones particulares de la producción cafetalera brasileña.

La oferta total de café ascendió en el ciclo 1998/1999 a 133 millones 83 mil sacos, de los cuales 106 millones 800 mil sacos fueron de producción y un millón

229 mil sacos correspondieron a importaciones, lo que significó una variación de 9.3 por ciento y  $-0.2$  por ciento respecto al ciclo anterior respectivamente.

## **Exportaciones**

En el periodo 1999/2000 las exportaciones mundiales de café verde ascendieron a 84 millones 979 mil sacos, 13.4 por ciento superiores a las del periodo 1994/95, observándose también una fuerte concentración en términos de regiones y países, América del Sur participó en el periodo 1999/2000 con el 60 por ciento de las exportaciones mundiales totales, solamente Brasil y Colombia generaron el 35 por ciento de las exportaciones.

Otros países que han visto incrementar su participación en las exportaciones mundiales de café son Indonesia, Vietnam y Costa de Marfil, además de algunos países latinoamericanos como México (5.7 por ciento de las exportaciones totales) y el conjunto de países centroamericanos que participan con casi el 15 por ciento de la exportación mundial de café verde y entre los cuales destaca Guatemala con una participación de 5.4 por ciento, países que en su conjunto son determinantes en la oferta mundial cafetalera.

## **Demanda**

Entre 1975 y el 2000 la tendencia del consumo mundial de café sufrió cambios importantes en los grandes centros mundiales de importación. Estos cambios se vincularon con cambios del modo de vida de las sociedades industrializadas tales como los posibles efectos de la cafeína sobre la salud y la competencia de bebidas sustitutas del café como los jugos naturales y las aguas embotelladas. Ello provocó un retroceso de los niveles medios de consumo de café por habitante en Estados Unidos y Europa Occidental en los años setenta y ochenta. No obstante, durante la década de los noventa el consumo de café tendió a estabilizarse e incluso recuperar cuotas de mercado en los principales países consumidores.

En lo que se refiere al consumo mundial de café en los principales países importadores en el ciclo 1998/99, éste fue de 75.4 millones de sacos. Estados Unidos conserva el primer lugar con 18 millones 538 mil sacos (24 por ciento), aunque se observó un descenso de  $-1.5$  por ciento respecto al ciclo precedente debido a que paulatinamente el consumo se está dirigiendo hacia las llamadas bebidas “suaves”, razón por la cual acumuló una baja de 5 por ciento en los últimos cinco años. Sus inventarios de café ascendieron a un millón 270 mil sacos, los cuales se localizan principalmente en Nueva Orleans, Nueva York, Laredo y San Francisco. Después de Estados Unidos le siguen en importancia Alemania (13.5 por ciento); Japón (7.6 por ciento); Francia (6.8 por ciento); e Italia (6.5 por ciento). Los 15 países de la Unión Europea importan aproximadamente el

45 por ciento del total mundial, por lo que es evidente que en el caso del café, los grandes centros consumidores como Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, son los que ejercen una influencia determinante en la dinámica de este producto.

Sin embargo, se debe aclarar que el resto de los países importadores de café como Europa Oriental, Rusia, Canadá, Argentina, Chile y los países africanos y del oriente medio, representan una fracción importante del mercado que ascendió en el ciclo 1999/2000 al 30 por ciento de las importaciones mundiales, aún cuando la demanda de alguno de esos países no tiene un peso determinante en la dinámica del mercado cafetalero mundial.

### **Precios Internacionales**

Una de las características más importantes del mercado mundial del café es la alta volatilidad de los precios. Esta característica afecta particularmente a los productores directos y sus beneficios generalmente son capitalizados por los intermediarios, los cuales especulan acumulando existencias cuando los precios bajan, y las colocan en el mercado durante los períodos de alza de las cotizaciones.

En algunos casos la actividad de los especuladores promueve o acelera la caída o la elevación de los precios, como sucedió entre 1989 y 1993 cuando los precios registraron una tendencia a la baja. En 1997 se registraron importantes alzas en los precios mundiales del café, resultado de la caída en la producción mundial, ocasionada, a su vez, por diversos factores atribuidos al fenómeno climatológico conocido como el “Niño”, entre los que destacaron las heladas en Brasil (el principal productor de café en el mundo), la sequía en Colombia y los huracanes en México y Guatemala, además de la sequía e incendios en Indonesia y los problemas socio-políticos en Kenia y Etiopía.

Sin embargo, en 1998 nuevamente los precios del café comenzaron a descender, el café arábica descendió 50 por ciento entre enero y octubre de ese año al pasar de 1.80 dólares U.S. por libra a cerca de 0.90 dólares U.S. por libra, iniciando una ligera recuperación a partir de noviembre.

Ese comportamiento tuvo dos causas fundamentales que lo explican: la primera es la repercusión de la crisis financiera de los países asiáticos en 1998, caracterizada por una devaluación generalizada de sus monedas respecto al dólar, lo que implicó mayores costos para los países importadores de café de ese continente, que se reflejaron en alzas de los precios al menudeo, los cuales combinados con menores ingresos reales resultaron en una baja del consumo, mientras que los principales países exportadores asiáticos (Indonesia y Tailandia) prefirieron exportar su producción de café que venderlo al interior de su propio mercado, lo que provocó una mayor oferta de café en los mercados mundiales, y una menor demanda del mismo en los países asiáticos; la segunda causa fue la

abundante cosecha de Brasil que generó mayores exportaciones que las previstas y comprometidas ante la Asociación de Países Productores de Café para ese año.

El nivel más alto lo alcanzo en 1977, debido a los desequilibrios entre la oferta y la demanda que fueron agudizados en aquellos años por los problemas climatológicos que se presentaron en Brasil.

Durante la primera mitad de los años ochentas se registró otro ciclo de precios internacionales elevados, nuevamente, los fenómenos climáticos en Brasil fueron la principal causa de esa tendencia: las heladas de julio de 1981 y agosto de 1984, además de la sequía de 1985, alteraron la oferta cafetalera de este país y con ello la disponibilidad mundial de excedentes. Finalmente, en la década de los noventa hubo una fase de precios al alza entre 1994 y 1997, una vez más la causa de estos movimientos en los precios fueron los fenómenos naturales que afectaron a las cosechas de café brasileñas.

En cuanto a las fases descendentes del ciclo internacional de los precios del café se advierte una tendencia a la baja o al estancamiento a partir de 1987 y se mantiene hasta 1993. Esta fase descendente coincide con el rompimiento del Acuerdo Internacional del Café y con la eliminación de las cláusulas económicas para el mercado mundial del café.

En la parte final de la década de los noventa las cotizaciones internacionales del café llegaron a niveles relativamente bajos. Si consideramos que las cifras de precios son nominales, podemos deducir que el poder adquisitivo real de los precios al inicio de la década de los noventa cayó a su nivel más bajo de los últimos cincuenta años. A partir de 1994, el precio internacional del café tendió a recuperarse en términos relativos, aunque con fluctuaciones y manteniéndose por debajo de los niveles registrados en la fase ascendente que concluyó en 1986.

### **La producción de café en México**

Las regiones cafetaleras se concentran en cuatro zonas: las vertientes del Golfo de México y del Océano Pacífico, la zona Centro-Norte y la del Soconusco en Chiapas, en el sureste mexicano, que en conjunto abarcan 398 municipios en los 12 estados productores. Las especies de arbusto del cafeto que se cultivan en el país son dos: la arábica, árabe o arábica y la robusta o canéphora.

Aproximadamente el 98% de los cafetos son variedades arábicas como la Bourbon, Caturra, Maragogipe (o Mátago), Mundo Novo, Garnica y Typica; siendo esta última la que predominaba en México hasta hace poco; sin embargo, actualmente se le está reemplazando por variedades de porte bajo y mayor producción como la Catimor y Catuai. Cada variedad posee diferencias de

calidad, volumen producido, rendimiento, resistencia a las plagas y a las enfermedades, aroma, acidez, etc.

Una de las enfermedades más comunes es la roya del cafeto, que ingresó al país en 1981, producida por el hongo *hemileia vastratix*. Los ataques se producen en épocas de lluvias ligeras y corto periodo de buen tiempo. La espora de este hongo es muy resistente y puede transportarse por corrientes de aire o adherida a cualquier objeto, teniendo una germinación, en condiciones ideales, de sólo tres horas. Por su parte, la broca del grano es un diminuto escarabajo negro que penetra la cereza del cafeto y se aloja dentro de la semilla, dejándola inservible y con un aspecto negruzco. Esta plaga entró a Chiapas en 1979, y al igual que la roya, proviene de Centroamérica. La tendencia a la extensión de la roya y la broca indican que éstas seguirán formando parte de los problemas centrales a resolver en el campo cafetalero mexicano debido a que, según las estadísticas del Consejo Mexicano del Café, la roya y broca afectaron de 1992 a 1996 aproximadamente 397 mil 063 hectáreas, sobresaliendo el estado de Chiapas con 239 mil 095 has. y Oaxaca con 80 mil 510 has.

Los daños en los cafetales provocados por un clima adverso pueden ser tres. En primer lugar la falta de agua puede causar la muerte del cafeto, situación que en zonas con tierra de poca profundidad ya se ha presentado. En segundo lugar, durante el clima seco, es decir durante el tiempo de floración del arbusto, puede suceder que las flores se marchiten sin lograr polinizarse, lo que mantiene vivo al arbusto pero sin ninguna producción para ese año. Finalmente, puede darse el caso de que sí se fecunden las flores, pero la falta de agua produce granos excesivamente pequeños que disminuyen en la misma medida el rendimiento por tonelada de café cereza. El café en México es cultivado en tierras privadas, comunales y ejidales, donde los mayores contrastes en el tamaño de las tierras se encuentra en el sector privado. En Veracruz y Puebla la mayoría de las plantaciones de café son privadas, mientras que en Chiapas dominan los ejidos, y en Oaxaca las tierras comunales, el 91% por ciento de las tierras privadas se concentra en esos cuatro estados, 73% de las tierras comunales y 76% de las tierras ejidales. En el ámbito nacional predominan los ejidatarios con 39% de la tierra, seguidos por los pequeños propietarios con 35%, los comuneros con 21% y los tipos de usufructo, arrendatarios y tenencia indefinida con 4%. El área cafetalera aparece en forma compacta o continua desde la frontera con Guatemala hasta el municipio de Escuintla. Hasta este municipio abarca el 96% de la superficie sembrada con café, siendo además la zona donde la superficie sembrada de café representa más del 50% de la superficie total que poseen los productores de café.

Según cifras del último Censo Cafetalero del Inmecafé (1992), en el Soconusco existen 15,043 productores y la superficie cultivada con café asciende a 77,123 hectáreas. Esto significa que el 18.2% de los productores y el 32% de la superficie cultivada con este grano en Chiapas se encuentran en esa región. Veracruz es el segundo estado productor, albergando aproximadamente a 67 mil

productores que cultivan 152 mil has.; en el ciclo 99/00 la producción fue de un millón 531 mil 300 quintales, lo que representó el 25.2% del total nacional, con un rendimiento promedio de 11.06 quintales por hectárea. Entre las zonas más importantes del estado se encuentra Córdoba, la Sierra de Zongolica y el municipio de Tezonapa, entre otros. Los cultivos que se encuentran en una geografía y clima adecuados producen un grano uniforme en tamaño y color, determinado por su grado de madurez al ser cortado y por la forma en que se despulpa, seca y lava. Todo este proceso se llama beneficio húmedo.

El beneficio húmedo consta de varios procesos y cada uno es esencial para obtener un grano de calidad:

**Corte o recolección de cereza.** Este se realiza a mano. Una cereza cortada prematuramente contiene alto grado de taninos que perjudican la bebida. Una muy madura o pasada también es inadecuada.

**Recepción en el sifón.** La primer clasificación transcurre en el sifón, separando el grano maduro que se va al fondo y dejando flotar los verdes, secos o impuros. El agua se debe cambiar ya que si las cerezas permanecen demasiado tiempo en el agua proyectan un sabor agrio a la taza.

**Despulpar.** Las despulpadoras deben estar correctamente calibradas al espesor de las cerezas para evitar que rompan los granos o que la cereza pase sin ser despulpada, obteniéndose granos de capulín.

**Fermentar.** Es el proceso donde las mieles y mucílago se desprenden y disuelven. El tiempo debe ser de 24 horas aproximadamente. La fermentación es muy delicada ya que es uno de los daños más rechazados por los comerciantes debido a que el exceso de fermentación puede contagiar y contaminar a otros sacos.

**Lavado.** Después del desprendimiento de las mieles y el mucílago, el grano debe ser lavado para quitarle la cáscara, capulín y otros residuos que darían mal aspecto al pergamino.

**Secado.** Es muy importante para obtener una coloración uniforme del grano verde. Este debe conservar 12 por ciento de humedad y puede ser secado en patio, expuesto al aire y sol por 4 ó 5 días o por medio de secadora.

**Almacenamiento.** El grano pergamino puede permanecer por varias semanas o meses sin alterar su calidad si se almacena en un lugar adecuado y cerrado, sin que presente humedad y sobre tarimas despegadas de la pared.

Existen otros métodos como: el beneficio seco y el beneficio natural, el beneficio húmedo es el más empleado en México. La vía seca representa la forma tradicional del procesamiento del café cereza, la cual consiste en secar

directamente al sol los frutos maduros, obteniendo con ello el llamado café bola o capulín; a continuación es descascarado a través del proceso que recibe el nombre de morteadado, para posteriormente ser clasificado y comercializado. El resultado que se obtiene con este proceso de secado se llama cafés naturales, los cuales se caracterizan por un sabor más astringente debido al tipo de fermentación que produjo. Igualmente se considera un producto de menor calidad debido a algunos factores entre los que se cuentan diversos grados de madurez de los frutos cosechados y sobre fermentaciones durante los tiempos de secado.

El beneficio seco es la última etapa de proceso que recibe el café cuyo fin es la exportación y en menor medida el consumo nacional, el cual será utilizado por la industria torrefactora y solubilizadora. El proceso de esta etapa inicia con la recepción del café pergamino que será beneficiado para su correspondiente evaluación, la cual será la base para establecer su precio. En esta evaluación se determina la calidad del grano, cuidando que no tenga olores extraños, el rendimiento de pergamino a verde, así como también la humedad e impurezas.

Posteriormente, el café pergamino es depositado en una tolva que abastece a la máquina de pre limpieza, la cual mediante la vibración separa las impurezas que pueda tener, posteriormente, el café es enviado a la máquina morteadora, la cual se encarga de eliminar la pajilla por desgarramiento o fricción, obteniendo con ello el café verde u oro.

Otro de los pasos que guarda una singular importancia dentro de este proceso, es el que se refiere a la clasificación del grano, el cual se hace a través de varias etapas. Primero, se hace una clasificación por forma y tamaño, de tal manera que mediante diferentes cribas, se separe dependiendo el destino del café: criba de 6 mm para café cuyo envío es a Estados Unidos y de 7mm a Europa. La segunda clasificación es por peso y densidad, utilizando máquinas neumáticas se separa el café en tres clases: caracol, grano superior de primera y café de segunda. La tercera clasificación es por densidad y forma, se realiza con máquinas combinadas de vibración y aire a contra corriente, obteniéndose varias clases de café: superior, primera, segunda, tercera y granza. La preparación de lotes para exportación requiere de sistemas y equipos electrónicos que optimizan la calidad de cada partida.

## Precios

A partir del ciclo 1990/1991, el precio del café en México se rige por las cotizaciones de la Bolsa de Nueva York, así como por los vaivenes que origina la oferta y la demanda, propiciando que el precio de café se modifique constantemente. Otro aspecto que también influye son las diferencias que existen en las diversas zonas productoras durante la comercialización, ya que se considera que el 48% del total de los productores se desenvuelven como **productores cerceros**, es decir, **venden el fruto del cafeto**, mientras que el

52% venden café pergamino. En los últimos 10 años la tendencia del precio internacional del café mexicano llegó a su máximo nivel en 1995 con 160.75 centavos de dólar por libra, y su nivel mínimo fue en 1992 con 46.65 centavos, para el año 2000 el precio fue de 64.08 centavos de dólar por libra, precio menor al pagado por el café Colombiano y Brasileño Oferta y Demanda de café El consumo interno de café en el año 2000 fue de un millón 31 mil sacos de 60 kilogramos, equivalente a 640 gramos de consumo per cápita. Dicho consumo es bajo si se compara con el de Estados Unidos (3.72 Kg), Francia (5.7 Kg), Alemania (8.5 Kg) o Suecia (11 Kg). A pesar de que México es el quinto país productor de café más importante a nivel mundial, el consumo del grano en nuestro país es sumamente bajo. De acuerdo con los niveles de consumo el principal competidor del café son los refrescos, que prácticamente se han posesionado del mercado de las bebidas.

De su producción total, México exportó alrededor de 84.5% en 1999 con especificaciones sobre la calidad del producto (café verde u oro). El 25.5% restante es consumido por la industria nacional productora de cafeína, de café soluble, tostado y molido. Así, la planta industrial absorbe un promedio de 1.3 millones de sacos (de 60 Kg) de café verde al año, del que se destinó en la década pasada alrededor de 45% a la fabricación de cafés solubles; 18.3% a la torrefacción y 36.7% se convirtió en café tostado y molido mezclado con azúcar.

El café molido mezclado con azúcar se compone del remanente del café de exportación y su abasto en el mercado nacional depende de las cotizaciones internacionales: si son elevadas se exporta mayor cantidad, si son bajas hay más café para el mercado nacional. Cabe señalar que en la mayoría de esas industrias no se cuida la calidad del grano, pues la exigencia del consumidor mexicano no se refleja en la elaboración de cafés tostados, molidos y solubles. Además, la normatividad legal no establece exigencia alguna, por el contrario, permite la inclusión de adulterantes en la producción. La materia prima principal, el café verde u oro, dirigida a la industria torrefactora (tostadora), no tiene ninguna norma, por lo tanto es el de peor calidad desde su origen. Se consume "mancha" de cafés naturales, con diferentes grados de daño, pues durante la industrialización son mezclados con cafés buenos y se amortigua el sabor y el cuerpo propios del café dañado.

El 91.77% de los cafecultores tienen menos de 5 hectáreas de cafetal, normalmente con poco o ningún apoyo económico ni técnico, por lo que México tiene uno de los niveles de productividad más bajo: una media de 11.9 quintales por hectárea en el periodo 1981-1990, y de 10.4 en el periodo 1991-2000, en comparación con los 34 quintales de Costa Rica, uno de los países con más alta productividad en el mundo. Además, los costos de producción en México son 27.5% superiores a los brasileños y 22.6% mayores a los de El Salvador.

En el año 2000 México ocupó el quinto lugar como país productor en el ámbito internacional, participando con 4.6 millones de sacos después de Brasil,

que produjo el 32.0 millones, Colombia 12.0, Vietnam 11.6, Indonesia 6.6 e India con 5 millones. Los principales puntos de embarque del café de exportación mexicano son Nuevo Laredo por vía terrestre (72.3%), y por vía marítima, los puertos de Veracruz (22.8%) y Salina Cruz (4.9%).

## **Organismos reguladores**

Durante el periodo Cardenista, con la expropiación de propiedades cafetaleras para fines de reparto agrario, se sentaron las bases materiales para la cafecultura del sector social, en 1940 aproximadamente la mitad de las propiedades cafetaleras se habían convertido en poco más de 100 ejidos. A partir de 1956 y hasta 1989 el Instituto Mexicano del Café fue la instancia gubernamental encargada de atender al sector cafetalero y a partir de 1993 esa función le fue asignada al Consejo Mexicano del Café.

El antecedente del Instituto Mexicano del Café fue la Comisión Nacional del Café, en 1957 se firmó el Convenio de México, este acuerdo internacional con otros países cafetaleros tenía como fin estabilizar el precio del grano en el mercado mundial. México como miembro del Convenio, se obligaba a controlar ciertos asuntos internos de la industria cafetalera, además de:

- a) promover el consumo interno del café;
- b) reducir la superficie en plantación; e
- c) incrementar la productividad en las zonas cafetaleras.

Este compromiso requirió que el gobierno federal estrechara sus vínculos con los productores de café, para ello consolidó el programa de acción de tres instituciones públicas:

- a) las dependencias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encargadas de los permisos de exportación de café y otros asuntos fiscales,
- b) la antigua Comisión Nacional del Café y
- c) Beneficios Mexicanos del Café (Bemex).

Estas tres instituciones se fusionaron en diciembre de 1958 para formar el nuevo Instituto Mexicano del Café (Inmecafé).

El Inmecafé desempeñaba el triple papel de representante y mediador de los productores chicos y grandes hacia el exterior, de asesor técnico financiero de los mismos y el intermediario comprador de la producción. El Instituto fue considerado como el organismo responsable del desarrollo integral del cultivo, que hasta 1972 también alentó políticas que intentaron estabilizar la oferta y demanda del grano, propósito que no pudo lograr en ese momento debido a su baja influencia en el mercado. Sin embargo, a partir de 1973 incrementó y amplió

la cobertura geográfica y social de sus programas, como estrategia organizativa que permitió la integración de los cafeticultores del sector social a la institución.

Lo anterior se logró a través de la conformación de un esquema de organización básico para financiar a los pequeños cafeticultores en 1973, cuando el Inmecafé puso en marcha una fuerte campaña para agrupar a los pequeños productores en Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC). Estas organizaciones recibían los anticipos a cuenta de cosecha y otros apoyos que ofrecía el Inmecafé, y que se recuperaban con pagos en especie (es decir, con el mismo grano que se había ayudado a producir).

Bajo este esquema, los productores miembros de la UEPC recibían los anticipos bajo un compromiso solidario, donde todos ellos debían liquidar sus adeudos individuales, mediante la entrega de parte de la cosecha, pues de otra forma, la UEPC no volvería a ser apoyada y ninguno de sus miembros recibiría más recursos. Esta situación explicó los altos niveles de recuperación, cercanos al 90%, que mantuvo el Inmecafé en los ciclos que operó bajo este esquema.

A partir de 1982 el Inmecafé redujo su nivel de participación en las actividades cafetaleras en la región, disminuyendo principalmente sus compras de café y sus créditos a los pequeños cafeticultores, aunque el número de UEPC y de socios continuó incrementándose, por ejemplo, a principios de los ochenta el Inmecafé estaba comprando casi el 50% del café producido en la región del Istmo de Tehuantepec en Oaxaca, pero para 1987-1988 sólo compró cerca de 9% de la producción regional y 9.6% de la producción nacional.

Así, el mercado libre de café operó hasta la cosecha 1989/90, fecha en la que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) eliminó el permiso previo para la exportación; la Secretaría de Hacienda desreguló los trámites aduanales y el Comité Técnico del Inmecafé eliminó el precio mínimo al campo, los recuentos de existencia y la obligación del abasto interno industrial.

En 1993 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que abrogó la ley que había creado al Instituto Mexicano del Café, mismo que fue sustituido por el Consejo Mexicano del Café, que en el mes de enero de ese mismo año se había creado.

En 1994 el gobierno hace un pronunciamiento para articular una política de apoyo al sector cafetalero a través del Programa Nacional de Apoyo a Productores de Café, que para el ciclo 94/95 comprendió dos subprogramas

a) apoyos directos a productores con predios menores a diez hectáreas cultivadas de café, con atención hasta 4 hectáreas. La cuota de apoyo directo es de 700 pesos por hectárea en dos ministraciones: la primera de 400 pesos de abril a mayo y la segunda de 300 pesos, de agosto a octubre.

b) apoyos directos a productores con predios mayores a diez hectáreas cultivadas de café, con un límite de 4,500 productores.

A partir de julio de 1998 el gobierno empezó a proteger a los jornaleros agrícolas y a sus familias, quienes tendrían acceso a los Servicios y Prestaciones del Instituto Mexicano del Seguro Social, de esta forma, los jornaleros gozarían del derecho a todas las prestaciones como gastos funerarios, guarderías, pensión por invalidez, retiro y edad avanzada.

En la actualidad, el órgano gubernamental relacionado con la cafecultura nacional sigue siendo el Consejo Mexicano del Café (CMC), dependiente de la Secretaría de Agricultura.

Los objetivos generales de este nuevo organismo cafetalero son:

- Diseñar políticas que permitan promover y fomentar la productividad en el sector cafetalero.
- Impulsar la modernización tecnológica.
- Promover "alianzas estratégicas entre los agentes productivos".
- Lograr una ubicación adecuada del café mexicano en el mercado internacional.
- Representar los intereses de México en los foros internacionales.
- Propiciar que las acciones gubernamentales hacia el sector, ejecutadas por diversas dependencias, se realicen coordinadamente

### **Balanza Comercial**

La producción del café mexicano se ubica dentro del mercado mundial en el tipo llamado “otros suaves”, los cuales cubren alrededor del 25% de la demanda, siendo nuestro país el quinto productor mundial. Como ya lo señalamos anteriormente, el café mexicano cuenta con las condiciones agroclimáticas, para ofrecer un producto de alta calidad, de ahí que gran parte de la producción se oriente a la exportación, durante el ciclo 1989/90 al 1995/96 se exportó en promedio un poco más del 77% de los volúmenes producidos de café verde.

Durante el periodo 1991-1999 se exportó el 70% de la producción nacional, el café se ha convertido en un generador importante de divisas para el país. Por ejemplo, en el periodo 1981-1990, el valor promedio anual de las exportaciones fue 455 millones de dólares, destacando los años de 1986 y 1988 por los montos obtenidos, que fueron de 824.6 y 512.5 millones de dólares respectivamente, en el periodo 1991-2000 las exportaciones promedio anual representaron 528.3 millones de dólares anuales y el 33.7% de las exportaciones totales de la agricultura, sobresaliendo los años de 1992 y 1993 por la disminución de los montos obtenidos, los cuales llegaron a 258 y 252 millones de dólares respectivamente, esto como consecuencia en la baja del precio internacional, en

1995 el valor de las exportaciones fue de 706.1 millones de dólares, sin embargo este monto no logró alcanzar el nivel de 1986.

Por su parte, las importaciones se realizaron principalmente en presentaciones de café tostado y molido, las cuales significaron para el periodo 1991-2000 el 3% de las importaciones totales de alimentos y bebidas, por un monto de 107 millones de dólares promedio anual, destacó el año de 1994 por un incremento en las importaciones, las cuales llegaron a 168 millones de dólares, y el año con menores compras en el extranjero fue 1992 con 59.7 millones de dólares.

### **Acciones del Consejo Mexicano del Café**

Frente a la crisis global que enfrentan las distintas economías en el mundo, lo cual ha generado una crisis en el mercado mundial del café y una caída en los precios del grano en los mercados internacionales a niveles por debajo de los costos de producción, el Consejo Mexicano del Café (CMC) redujo su pronóstico para la producción cafetalera del país para la cosecha 2009/2010 de 5.5 millones de sacos originalmente estimados, a 5 millones de sacos, ya que todo indica que se caerá la producción, pues ante la crisis que enfrenta el mercado, muchos productores nacionales se han visto obligados a tener que abandonar sus cultivos por las presiones de las deudas contraídas.

Durante el 2008 el CMC estima que en el país se perdieron 400 millones de dólares por la baja internacional de los precios del café durante este año. Asimismo se prevé que las exportaciones mexicanas de café para el 2010 asciendan a 3 millones 621 mil 719 sacos de café; de los cuales, 304 mil 460 sacos corresponden a la cosecha 2008-2009; el avance de las exportaciones para el ciclo 2009-2010 que inició en octubre de 2009 es de 261 mil 331 sacos, de los cuales 210 mil 940 corresponden a la cosecha 2009-2010.

## **2. HALLAZGOS DEL ESTUDIO**

Según el INEGI, las exportaciones de café en grano en 1997 representaron el 24.3% de las exportaciones totales, registrando una tendencia a la baja en los siguientes años, en el 2000 su aportación fue de 18.5%, lo que significó una caída entre 1999 y 2006, del orden de 23.6%, al pasar de 827 a 617 millones de dólares respectivamente. Cada año en lugar de incrementarse la exportación, se esta disminuyendo considerablemente y cada día corremos el riesgo de dejar de exportar.

Según La Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, el sector cafetalero enfrenta una sobreproducción, que ha bajado los precios

internacionales a un nivel por debajo de los costos de producción, por lo cual los productores han tenido que abandonar sus cultivos ante la disyuntiva de vender por debajo del costo o dejar perder la producción al no ser recolectada y beneficiada.

La mayoría de los productores son indígenas y desconocen que sigue después de cosechar, por lo que venden su cosecha en fruto o en verde y les pagan a dos pesos kilo, cuando el valor del kilo de café tostado en el mercado internacional llega a estar en \$140 pesos.

De acuerdo al estudio anterior se concluye que el café es el segundo producto comercial en importancia después del petróleo, México es el quinto productor de café en el mundo después de Vietnam, Brasil, Colombia y Costa Rica. Así como que el 70% de la producción nacional se exporta.

La mayoría de los productores indígenas no hablan ni siquiera el español y son analfabetas, por lo que desconocen que es un contrato y como son de buen corazón confían en las personas y en muchas ocasiones son engañados.

### **3. PROPUESTAS PARA EL SECTOR CAFETALERO**

Es necesario implementar un programa de promoción y desarrollo de nuevos mercados, el cual se dedique a fomentar el consumo interno del café en México. Según La Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, el consumo per cápita, actualmente es de 740 gramos anuales (el más bajo de los países productores) y el objetivo es elevarlo a 3 kilogramos para el año 2010.

Una aportación para el sector cafetalero es mencionarles y explicarles cuales son los factores necesarios a considerar en las exportaciones, para poder evitar riesgos innecesarios.

Otra aportación muy importante es desarrollar una propuesta de como formular un plan de negocios para la exportación, cuales son los pasos a seguir para que cuando se quieran lanzar a la aventura de la exportación sea más sencillo para ellos y puedan realmente tener herramientas necesarias para la obtención del éxito.

Fomentar el apoyo a los mecanismos gubernamentales de estabilización que buscan compensar a los productores cuando el precio de mercado sea inferior a 70 dólares, el productor será beneficiado con un apoyo por la diferencia, pero cuando tal precio rebase cierto nivel (por ejemplo 80 dólares), los productores deberán contribuir al fondo del recurso.

## VIII. FACTORES FUNDAMENTALES A CONSIDERAR EN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

### INTRODUCCIÓN

Como anteriormente mencionamos en el marco teórico de acuerdo a Enrique Vilatela Riba exdirector de BANCOMEXT, las exportaciones son fundamentales para las economías de los países y se deben de efectuar exitosamente. El éxito de las exportaciones en las grandes empresas se debe a que cuentan con un departamento de exportaciones o logística, el cual se encarga de realizar todas las actividades necesarias para exportar y conocen todos los factores que hay que tomar en cuenta.

Según la Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café, la producción del café involucra a más de 282 mil productores entre los cuales se encuentran en una mayoría minifundistas e indígenas, por lo cual muchos de los productores son analfabetas y ni siquiera hablan el español, generando que vendan a un ínfimo precio su producción ó sean engañados por los intermediarios “coyotes” para que exporten en fruto o verde, quedándose sin producción o dinero de la venta.

Desde el 2002 he estado distribuyendo en el centro del país el café de la Unión de Productores Maya Vinic, S.C.de R.L. de C.V., así como asesorándolos en la comercialización y me he dado cuenta que desconocen lo que es la exportación. Actualmente sus ventas al extranjero las realizan por medio de terceros por lo cual ellos venden su producción al intermediario, siendo este último el que se beneficia con la venta.

Como parte de la experiencia adquirida en la Maestría en Administración, siento que es mi deber retribuirle a la sociedad parte de los conocimientos que recibí en mi formación profesional. Es por eso que considero que es necesario enseñar a los pequeños productores cuales son “**Los Factores Fundamentales a Considerar en la Actividad Exportadora**”, mismos que son indispensables conocer y entender para poder pasar a la formulación del plan de negocios de exportación y así cumplir con el objetivo de la presente tesis.

La exportación no está reservada para las grandes empresas, México necesita que esta actividad se generalice en todos los niveles.

#### 1. ANALISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

Dentro de la actividad exportadora es fundamental partir de una base, es necesario conocer las tendencias internacionales en las que se desenvuelve México para estar acordes a una nueva realidad y a las circunstancias actuales

del entorno en el que participamos. En esquemas tan cambiantes no podemos permanecer estáticos, indiferentes o reaccionar fuera de tiempo por que podría ser demasiado tarde. Un primer factor fundamental a considerar es sin duda las tendencias de la economía internacional y su adecuación a la respuesta de México.

De 1982 a la fecha, el gobierno mexicano a procurado centrar sus relaciones económicas con el resto del mundo bajo un nuevo modelo de desarrollo basado en el librecambismo, con el fin de romper con los cuellos de botella generados en el período de sustitución de importaciones y de propiciar mayores niveles de competitividad en el aparato productivo nacional. En última instancia se pretende que con la nueva orientación en materia de política de comercio exterior se alcancen niveles de desarrollo económico acordes a las necesidades de un país moderno, capaz de competir en un mercado internacional cada vez más interconectado y globalizado.

El análisis del entorno internacional de una empresa debe circunscribirse a la revisión de tres grandes núcleos temáticos:

1. La política comercial
2. Las tendencias de la economía internacional
3. Los retos y oportunidades planteados ante la inserción de México en los mercados internacionales.

Acerca de la política comercial debemos comentar que desde la formación de las diversas naciones se ha desarrollado una fuerte polémica sobre como deben los países instrumentar sus relaciones comerciales con el resto del mundo y tenemos dos esquemas antagónicos: el proteccionismo y el librecambismo.

Las tendencias de la economía internacional latentes en la década de los setentas se materializaron en los ochentas surgiendo una nueva estructura económica a nivel mundial, en la cual los mercados de bienes, servicios y capitales mostraron un proceso de creciente globalización, congruente con la internacionalización del capital productivo y financiero. Este particular fenómeno ha generado un marco dinámico de circuitos de intercambio de productos, servicios y tecnologías entre las naciones del planeta con una creciente interdependencia entre las mismas.

Es en este contexto que los países en desarrollo deben incorporarse a la nueva dinámica de las actividades internacionales con el fin de que participen activamente en estos cambios, de manera tal que las fluctuaciones de la economía no incidan - como lo han venido haciendo en los últimos años - de manera negativa sobre sus estructuras productivas. En este marco creciente de interdependencia económica, la gran mayoría de los países, tanto desarrollados como en desarrollo, deben adecuar sus políticas económicas hacia una mayor liberalización en el intercambio de bienes, capitales y servicios a fin de acelerar la

competitividad internacional de sus sectores más dinámicos, y con ello consolidar su presencia en los mercados internacionales. México debe de redoblar los esfuerzos encaminados a propiciar cambios estructurales, buscando que su intercambio con el exterior se convierta en un elemento fundamental en el desarrollo de sus economías.

La política económica actual se circunscribe a los cambios económicos y políticos que se suscitan día a día en el orbe, tomando en cuenta las siguientes características de la globalización económica:

1. La dinámica económica ha cambiado de lo nacional a lo internacional. La unidad de análisis y de política económica es hoy la economía mundial.
2. A nivel internacional, tanto en las economías de mercado, desarrolladas como en desarrollo, se plantea una redefinición de la participación del estado como agente regulador, planificador e inversionista, cediendo su papel como promotor de crecimiento a la iniciativa privada.
3. La innovación tecnológica y su adecuado aprovechamiento se constituyen en elementos fundamentales para la competitividad en los mercados internacionales.
4. La fuerza motriz de la economía mundial descansa más en el movimiento de capitales que en el de mercancías.
5. En el sector productivo existen fuertes tendencias hacia la segmentación de los procesos de fabricación, lo cual ha permitido acceder al uso de tecnologías de punta y al aprovechamiento de economías de escala. Los países en desarrollo tienen el reto de buscar un marco adecuado para participar en la segmentación productiva, se trata de plantear formas que permitan una mayor incorporación de valor agregado nacional a los procesos productivos.

## **2. COMPETITIVIDAD**

Jamás en la historia la industria en general, no solo la cafetalera, se ha enfrentado a retos tan difíciles como los actuales. La empresa y su entorno se ven inmersos en zonas variables y desconocidas.

Nuevas interrelaciones y estructuras generan presiones sobre la industria cafetalera, de tal forma que la inhiben a crecer, a ser exitosa o simplemente a sobrevivir. El mundo de hoy del futuro esta lleno de competidores y sin embargo una buena parte de las empresas del sector se limitan a un conocimiento general de lo que significa competencia o competitividad. La inserción de México en un importante bloque de integración comercial, las perspectivas derivadas de una red de nuevos acuerdos de libre comercio y el rápido proceso de globalización en el mundo, tornan urgente la necesidad de capacitarse permanentemente para competir, para lograr que los pequeños productores de México no solo sobrevivan, sino que sean exitosos dentro y fuera de México.

Cualquier empresa corre el riesgo de desaparecer ante la aguda competencia, no se puede dudar esto después de ver los resultados de las distintas crisis, no tanto por su tamaño sino por su debilidad. Es por esto que las empresas del ramo deben de asimilar todo aquello que va más allá de los factores típicos de precio atractivo, diferenciación y especialidad. La inserción de México en los diferentes acuerdos comerciales ha propiciado entre otros efectos, una justificada preocupación por ser empresas competitivas; sin embargo, es preciso observar cuál es nuestra realidad concreta a través de cifras, comentarios autocríticos y percepciones externas. En la generalidad tenemos deficiencias e insuficiencias en materia de cultura empresarial e idiomas, y esto debería de generar mayor preocupación en el sector.

Los obstáculos y limitaciones serias para nuestra exportación no radican en el exterior, sino en la falta o insuficiencia de oferta del producto con calidad para exportar, la adaptación de un producto a las necesidades del cliente, etc. Estar a la talla mundial no significa necesariamente ser de gran tamaño.

Exportar es complicado, sin embargo tenemos casos alentadores en la industria cafetalera en México que nos indican que los resultados a esfuerzos conjuntos pueden ser altamente positivos. Ante los retos que plantean la apertura de los mercados y la globalización de la economía corresponde a las empresas emprender un proceso de capacitación y fortalecimiento empresarial. De acuerdo a la nueva orientación que adquiere la competencia, cobra especial relieve el concepto de especialización flexible, concerniente a la capacidad que pueda tener una empresa para responder de manera adecuada a los cambios en el mercado mundial. La flexibilidad en este caso se refiere a la posibilidad de adaptar al mercado el tipo de bienes que se fabrican, la cantidad y la calidad de la mano de obra, los insumos y el proceso productivo mismo. Las empresas cafetaleras en México, sobre todo las micro y pequeñas tienen una serie de ventajas e inconvenientes, entre las primeras figuran la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos, la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo a las tendencias de la demanda, la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades de mercado.

La competencia siempre forma parte de la relación entre quien vende y su cliente. La competencia no es solo la que ofrece al cliente un producto de alguna forma diferente al nuestro, sino la que aporta una solución valiosa al problema o deseo del cliente, por ello es que se impone una reacción, una respuesta. Nadie puede negarlo, el mundo es un mundo muy competitivo y muy competido. Pero, ¿cuando se enfrenta un problema de competitividad? Cuando la empresa enfrenta: márgenes menores de utilidad, dificultad para reaccionar satisfactoriamente al mercado, estancamiento de la firma y/o menor participación en el mercado. El tiempo es un factor de gran relevancia en la competitividad y por tanto, la empresa no debe esperar hasta estar en una circunstancia problemática para comenzar a aplicar medidas correctivas, ya que puede ser demasiado tarde.

Las razones para competir pueden ser las más variadas, pero sin embargo destacan: aumentar ventas de exportación, obtener utilidades más elevadas, mantenerse o crecer en el mercado, lograr mayor utilización de la capacidad instalada, reducir la dependencia de un solo mercado tradicional o de un mercado extranjero ocasional, extender la vida del producto, desarrollar motivación en la empresa, la cual genera logros, y en un caso extremo, salvar el patrimonio de la empresa.

Es necesario añadir a la industria cafetalera algunos elementos importantes de una cultura competitiva tales como: el ahorro permanente de recursos, la puntualidad exacerbada, la preocupación por una constante capacitación, la presión por saber más idiomas, el culto por el esfuerzo, el cumplimiento de compromisos, el trabajo en equipos, la capacidad para escuchar clientes y una comunicación efectiva en todos los niveles de la empresa. Es necesario señalar que los clientes en el exterior aprecian enormemente a su proveedor cuando este les da más de lo que ellos esperan de un producto o servicio. Es necesario saber contra quien se compete, cuales son las reglas del juego, y si estamos preparados para competir.

En la medida en que los mercados se globalizan y la competencia por las divisas del consumidor se intensifica, las empresas del ramo cafetalero deben de tomar en cuenta lo siguiente: las viejas reglas ya no son vigentes, la calidad a nivel mundial y un excelente servicio al cliente son esenciales para triunfar. Además es importante no olvidar que la globalización está creando nuevos clientes y competidores. Ninguna firma puede competir rentablemente para todo tipo de consumidores. Es indispensable entender que el libre comercio no significa que las necesidades de los clientes en diferentes países sean las mismas. Las empresas deben de replantearse quienes serán sus clientes y donde estarán así como los productos y servicios requeridos. Como objetivo es indispensable concentrarse en mercados y clientes cuidadosamente seleccionados. En algunas ocasiones es necesario reorganizar a la empresa de tal manera que satisfaga las necesidades del cliente de una forma eficiente y rentable. La nueva regla es poner el interés del cliente en primer lugar y en segundo el de la compañía. Debe de convertirse en norma el tratar a los clientes del país como a los extranjeros.

En el mercado cafetalero es indispensable entender que no es lo mismo hablar de productos competitivos que de productos que compiten. Los primeros son aquellos que tienen una naturaleza similar o idéntica a los suyos y son directamente comparables.

Una condición fundamental para la supervivencia y el desempeño exitoso de la empresa es su capacidad de adaptación al cambio, por lo que no puede perderse de vista que pasar de ser una firma local a una compañía con operaciones internacionales importantes y permanentes implica cambios complejos y profundos. Debido a esto es que los conductores empresariales

deben examinar y reexaminar, plantear y replantear periódicamente sus ventajas y factores competitivos, es necesario que la compañía identifique sus fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos antes de tomar un curso de acción.

El proceso de internacionalización ha dado un amplio abanico de situaciones, ya que existen empresas cafetaleras que en épocas pasadas se vieron obligadas a iniciar este proceso debido a las condiciones insostenibles como consecuencia de un cambio brusco en la demanda doméstica que las dejó fuera de juego hasta que tuvieron la visión atinada de largo plazo e iniciaron un proceso que era una necesidad.

Es un hecho que por lo menos lo que resta de esta década y el inicio de la siguiente, la calidad permanecerá como prioridad absoluta en las empresas de todo tamaño para sostenerse en el mercado.

### **3. MERCADOTECNIA INTERNACIONAL**

Sin duda alguna, considerar el aspecto de mercadotecnia internacional para las empresas del sector cafetalero en México es otro factor fundamental que no debe de pasarse por alto y que puede marcar la diferencia entre el éxito ó fracaso de un proyecto de penetración en un mercado extranjero. Frecuentemente algunas empresas tratan de desarrollar un plan completo de mercadotecnia sin que éste cumpla con un mínimo de requisitos para su ejecución.

La elaboración del plan internacional de mercadotecnia representa para la empresa una inversión considerable tanto en costos directos e indirectos, como en tiempo de sus ejecutivos. Por lo tanto es recomendable conocer del mercado internacional aquellas variables exógenas a la empresa de donde se requiere un esfuerzo de adaptación. Dichas variables pueden considerarse como prerequisites para la exportación: La calidad exigida para el producto y ver si puedo dar esa calidad, el precio internacional del producto y ver si puedo dar ese precio, ver las normas exigidas para ese producto y saber si puedo cumplir con esas normas, y saber si realmente existe demanda internacional para el producto, es decir saber si puedo localizar esa demanda. Conociendo estos puntos es factible a pasar a la elaboración del plan internacional de mercadotecnia.

Si una empresa es capaz de cumplir con calidad, precios, normas internacionales y si existe demanda para el producto, entonces necesitara un estudio más a fondo que considere e interrelacione una gran cantidad de variables y que culminen en el citado plan.

Para establecer la relación entre la empresa y el exterior es recomendable tener acceso a muestras, cotizaciones y normas internacionales. Estos puntos pueden ser cubiertos a través de medios como los siguientes, consejeros

comerciales, acudir a ferias internacionales, espionaje comercial e ir directamente al mercado de estudio.

El proceso de globalización de los mercados está transformando las relaciones de intercambio comercial, debido a la integración de las economías nacionales a la internacional. Se han conformado tres bloques económicos y comerciales que son la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico y el Mercado de Libre Comercio de América del Norte que están contribuyendo a la modificación de los patrones de consumo, e incidiendo en las políticas comerciales de los Estados. Desde el punto de vista comercial se presentan similitudes históricas, culturales, de ubicación geográfica o de intereses económicos que son factores importantes para incrementar el intercambio comercial como una alternativa de desarrollo económico.

El proceso de elaboración del plan internacional de mercadotecnia implica que cuando una empresa decide introducir su producto a un mercado de exportación, requiere diferente información para asegurarse de que el producto se ajustará a las necesidades del consumidor, cumplirá los requisitos del mercado, cuantificación de la demanda, análisis de la competencia, etc.

A este proceso de búsqueda de información se le conoce como investigación de mercados y su necesidad se justifica por las diferencias que se presentan en el mercado interno y en el externo, que puedan conducir a un rediseño del producto. Se podría definir la investigación de mercados como una técnica sistematizada e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la adecuada toma de decisiones.

Dado el nivel de riesgo que implica la venta de productos al exterior y la cuantía de la inversión implícita, el empresario no puede dejar de conocer los aspectos claves del mercado al cual pretende acceder. La información es poder.

El objetivo primordial de la investigación de mercados es proporcionar información útil que, analizada en su conjunto determina la estrategia de la empresa, no hay estrategia sin información. El analista puede utilizar la fuente de información primaria o la secundaria. La primera surge de una investigación original (estudio de campo), producto de un diseño específico que responde a las necesidades exclusivas de la empresa y proporcionan información que antes no existía. Las técnicas de información primaria más comúnmente utilizada son las encuestas con sus diferentes variantes, panel de consumidores y entrevistas a profundidad. Las fuentes secundarias se tratan de información generada por otras instituciones con propósitos genéricos tales como estadísticas de importación, exportación, directorios, informes sectoriales, etc.

Como regla general podemos señalar que se deberá comenzar la elaboración de un plan internacional de mercadotecnia analizando los posibles mercados, a través de fuentes secundarias y con la información disponible en el

país de origen. Actualmente se cuenta con una gran cantidad de bancos de información que le pueden proporcionar al exportador un panorama general sobre la viabilidad de ingreso a un determinado mercado.

Para realizar la investigación internacional de mercados es fundamental incluir variables que permitan conocer con mayor detalle el mercado seleccionado. Analizar a la competencia, los canales de comercialización, las preferencias del consumidor, etc. complementaría perfectamente un estudio formal. Como ejemplo se considera importante detallar a continuación las principales variables que el empresario deberá conocer para incursionar en los mercados internacionales:

**Tamaño de la demanda :**

Tamaño del mercado, crecimiento esperado en los próximos años, proporción suministrada por producción nacional, proporción suministrada por importaciones, factores que limitan la demanda, segmentación del mercado, ocupación de los nichos de mercado, estacionalidad de la demanda, barreras en la entrada, porcentaje de demanda que proviene de clientes nuevos/clientes anteriores.

**Competencia:**

Principales empresas locales y de importación, su participación en el mercado, perfil de las empresas, perfil de sus principales ejecutivos, política de ventas de la competencia, relación precio - calidad, imagen de la competencia, fuerza de ventas de la competencia, capacidad instalada contra capacidad utilizada, utilización de franquicias como forma de competencia.

**Producto:**

Atributos del producto, ventajas y desventajas del producto, soporte que requiere el producto, normas y estándares mundiales requeridos, evolución del producto en los últimos años, desarrollo tecnológico esperado para los siguientes años, diferenciación de los productos, existencia del mercado de segunda mano y su importancia.

### **Precios:**

Precios al consumidor final, precios para cada nivel de intermediario, márgenes de cada intermediario, objetivo de la política de precios, procedimiento de fijación de precios, determinación del precio como estrategia de ventas.

### **Métodos de Distribución:**

Canales normales de distribución, eficiencia de los canales actuales, otras alternativas de distribución, nivel de inventarios de cada intermediario, servicios que ofrece el intermediario, tiempos de entrega de cada intermediario, margen de beneficio de cada intermediario.

### **Comportamiento del Consumidor:**

Perfil del usuario, ¿quién determina la compra del producto?, existencia de fidelidad a la marca, proceso de decisión de compra, atributo que busca el consumidor en el producto, compra impulsiva y racional.

### **Publicidad:**

Costumbre del sector por el uso de la publicidad, quién emplea la publicidad, medios que se emplean, monto del gasto publicitario por empresa, análisis del mensaje transmitido.

### **Servicio al Cliente:**

Importancia como factor de venta, servicios que ofrecen las distintas empresas, manejo de las estrategias de ventas y utilidades, tipos de servicio al cliente.

### **Factores gubernamentales:**

Impuesto a la importación, impuesto al consumo, restricciones a la importación, existencia de subsidio a los productores locales, acuerdos preferenciales con otros países.

Sin embargo, si el empresario quiere conocer a fondo el mercado al que va a exportar es recomendable que se traslade a ese mercado para concluir la investigación comercial y así poder tomar las decisiones más en firme. Este

traslado físico será recomendable cuando se cumplan por lo menos con los siguientes puntos: haber agotado las fuentes de consulta en el propio país, determinar los objetivos, variables y metodología de la investigación en el país destino, preparar una agenda de trabajo y entrevistas desde su país en coordinación con el consejero comercial, evaluar las dificultades de la entrevista principalmente en términos de idioma y presupuesto. Análisis costo - beneficio.

Hasta el momento se ha puntualizado en la necesidad por parte del empresario de localizar la información comercial buscada para saber como es el mercado al cual pretende ingresar antes de tomar una acción concreta. De esta forma el empresario contará con los insumos requeridos para la elaboración del plan internacional de mercadotecnia. El éxito de este plan dependerá tanto de la correcta recopilación de datos, como de su análisis y evaluación.

El plan de mercadotecnia es un documento de trabajo que se manifiesta en un documento escrito, es parte del plan de negocios de la empresa y está referido a un proyecto producto - mercado. Así mismo, un plan internacional de mercadotecnia identifica oportunidades de negocios en el mercado meta, señala como penetrar, capturar y mantener posiciones en mercados internacionales; define objetivos, políticas, programas y estrategias acordes con el mercado internacional. Señala también los gastos inherentes a la estrategia seleccionada, especifica los ingresos probables de exportación y crea planes de contingencia. Además de esto, el plan internacional de mercadotecnia deberá definir el tipo de consumidor hacia el cual nos vamos a dirigir y cuáles son sus características. Aunado a esto, deberá especificar, de acuerdo con la intensidad de la competencia, qué segmentos de mercado atenderá y qué posición se le dará al producto.

Para la mayor parte de los productos el mercado meta es solo una parte total. Este puede subdividirse en pequeños mercados que muestran importantes diferencias entre sí, a pesar de tratarse de la misma categoría del producto. Se pretende la diferenciación del producto pero no con base en aspectos tangibles del producto (segmentación), sino de acuerdo con ideas preconcebidas que se insertan en la mente del consumidor por medio de variables como marca, precio, usuario, etc.

Existen algunas estrategias de mercadotecnia que son recomendables por que han demostrado ser efectivas en un número considerable de casos. Entre estas están :

**Para el producto pueden ser:**

Poner marca propia, establecer nuevos usos, mejorar el empaque, agregar beneficios apreciados en el producto aumentado, dar una posición específica al producto, maquilar productos para cadenas comerciales, ofrecer tamaños

especiales, agregar cambios, modificaciones o mejoras, ampliar o consolidar la línea, crear una nueva gama de colores, incrementar su vida o eficacia, rediseñar para ahorrar tiempo o dinero al consumidor, comprar un producto y revenderlo en lugar de fabricarlo, exportar el producto desarmado, otorgar licencias para que otros lo fabriquen bajo la misma marca, comprar derechos para fabricar y pagar regalías, producir en el país destino.

**Para la distribución :**

Exportar a través de un broker, agente u otro intermediario, utilizar los servicios de una Trading Company, crear un consorcio de exportación, establecer un departamento de exportación en la misma empresa, emplear a vendedores viajeros de la misma empresa, contratar a distribuidores especiales en el país destino, emplear franquicias, eliminar intermediarios para acercarse al consumidor final, procurar venta al sector gobierno, localizar nuevos canales de distribución, establecer almacenes o bodegas en el país destino, facilitar a los empleados del almacenaje, manejo e inventario del producto, vender por medio de catálogos o correo directo, establecer una red de centros de servicios.

**Para el precio :**

Establecer un precio de prestigio para la exportación, instituir un precio de penetración para la exportación, fijar un precio con orientación a la competencia, utilizar el costeo marginal como forma de cotización, promover el intercambio compensado como forma de pago, ofrecer descuentos especiales con el fin de obtener una distribución masiva, elevar el precio para cubrir los costos de servicios de posventa, reducir el precio y alcanzar el objetivo de rentabilidad por medio de volumen, programar ofertas para los clientes, otorgar descuentos por volumen o mezcla de productos, ofrecer productos complementarios como promoción, plantear términos de pago más amplios, brindar descuentos por pronto pago.

**Para la comunicación :**

Utilizar algún medio de publicidad gratuita, asistir a ferias internacionales, participar en misiones comerciales, elaborar un catálogo en varios idiomas, establecer un programa de publicidad compartida con el cliente, aumentar los incentivos publicitarios a los intermediarios, presentar los productos en estuches especiales, ofrecer incentivos en mercancías a los compradores, hacer descuentos especiales para los primeros compradores, ofrecer incentivos especiales para los compradores fuera de temporada, mejorar los argumentos de venta a los clientes especiales, facilitar muestras gratuitas del producto, basar el

programa de comunicación en orgullo, esnobismo, y superación de quien lo use, suministrar a los clientes exhibidores especiales.

### **Para el servicio:**

Establecer un sistema de asistencia para el cliente, asignar personal especial para clientes especiales, poner en marcha sistemas administrativos para la atención de clientes especiales, organizar planes de financiamiento para los productos, elaborar un sistema de información para dar respuesta a preguntas específicas del cliente.

El éxito del plan internacional de mercadotecnia estará en función en que se combine adecuada, lógica y equilibradamente su mezcla de mercadotecnia. Cada estrategia comercial sugerida por la empresa para actuar en algún mercado internacional, deberá de ser evaluada no sólo por su lógica comercial sino también por la viabilidad en su financiamiento; es decir, se requiere especificar y calendarizar el costo de la estrategia sugerida.

Por supuesto que no está por demás considerar otro punto que es básico y que en la realidad empresarial ha sido un factor importante para la supervivencia y desarrollo de muchas empresas que vieron una nueva oportunidad en el horizonte empresarial. Las alianzas estratégicas presentan ventajas dignas de ser consideradas así como riesgos que deben de ser evaluados.

Debido a una serie de cambios legislativos en nuestro país y en las condiciones a nivel mundial, en los últimos años hemos presenciado una nueva estrategia empresarial. Se trata de acuerdos de cooperación o de la formación de alianzas estratégicas entre las empresas nacionales con otras nacionales o de nacionales con extranjeras. En virtud de la globalización de los mercados, los pequeños mercados tienden a desaparecer. Se habla ya de mercados en términos de magnitudes mundiales en donde las economías de escala en producción, distribución, comercialización, y administración se van convirtiendo cada vez más en un importante elemento estratégico.

Muchas empresas buscan establecer acuerdos de cooperación con otras empresas para trabajar de una forma más efectiva. Los acuerdos tendrán razón de ser en medida en que dos empresas obtengan costos más bajos que una sola. Es difícil pensar que una sola empresa pueda contar con los recursos para hacer frente a la globalización de los mercados, por ello es importante esta cooperación. Algunas empresas están recurriendo a alianzas estratégicas no únicamente con sus proveedores, sino también con su propia competencia sectorial con el fin de incrementar su presencia comercial en diferentes países y defender su mercado nacional.

A nivel del plan internacional de mercadotecnia es importante señalar que una empresa deberá evaluar la posibilidad de establecer una alianza estratégica con otra empresa para así mejorar su competitividad. Si una empresa cuenta con los requisitos básicos para exportar (precio, calidad, cantidad), si es capaz de elaborar una estrategia de mercadotecnia internacional y además, establece una alianza, dicha empresa tendrá la fórmula de la competitividad. La decisión de una empresa de aliarse con otra deberá tomarse considerando sus fuerzas y debilidades, tanto comerciales, como tecnológicas, financieras y de recursos humanos. Dicha evaluación se llevará a cabo en forma global dentro del plan de negocios de la empresa para así establecer el tipo de empresa con la que conviene establecer la alianza.

Dentro de los tipos de alianzas estratégicas consideremos :

**Join Venture** .- Inversión conjunta o coinversión. Acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro de activo para crear una nueva empresa. La empresa extranjera y la local comparten la propiedad y el control de la nueva empresa.

**Consortio de exportación**.- Es una entidad independiente de un grupo de empresas, cuya función consiste en realizar las tareas propias de la exportación en favor de las empresas agremiadas.

**Franquicias** .- Es una licencia para la distribución a nivel de punto de venta. Las empresas que otorgan la licencia no solamente autoriza el uso de la marca sino que también provee de sistemas de venta, así como administrativos y , en algunos casos de capacitación.

**Licencias** .- Acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio de la cual una concede a la otra el derecho de usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otros activos intangibles, a cambio de un pago inicial, un royalty o ambos.

**Contrato de manufactura**.- Situación inversa a una licencia. La empresa internacional paga una cantidad de dinero para que una empresa local fabrique sus productos bajo su marca.

**Distribución cruzada**.- Intercambio de productos complementarios para ser distribuidos en otros países, de manera que las dos empresas se beneficien al distribuir sus respectivos productos en mercados donde anteriormente no estaban.

Dentro de las ventajas de las alianzas estratégicas tenemos : acceso más fácil, rápido y económico a mercados y tecnologías. Obtener economías de escala al acceder a mercados más amplios, diversificar los riesgos, internacionalizar la

empresa, aprendizaje y visión de mercado a nivel mundial, lograr mayor fortaleza de los socios ante sus competidores.

Dentro de las desventajas tenemos : Dificultades para armonizar intereses de largo plazo entre los socios, presentar una serie de conocimientos técnicos y de mercado de tal forma que los socios lleguen a convertirse en competidores y se presente un conflicto entre los socios.

#### **4. PRECIO DE EXPORTACION**

Un factor más que es importante considerar dentro de la actividad exportadora es sin duda el relacionado con el precio de exportación, un error común es no fijar un adecuado precio para el producto a exportar. La industria cafetalera todavía tiene un largo camino que recorrer en este aspecto, de tal forma que es indispensable presentar algunas ideas generales.

En la determinación de un precio de exportación se deben analizar dos variables, por un lado la situación del mercado y por otra los costos de producción y comercialización. Muchas empresas que empiezan a exportar presuponen que para fijar un precio de exportación basta simplemente con calcular los costos de producción y comercialización, y añadir un porcentaje de beneficio.

La determinación de un precio de exportación es más compleja que esto, implica una evaluación de los costos pero además un análisis de la situación del mercado para el producto. El mercado y los objetivos de la empresa en el mismo, deberán de ser el punto de partida en la formación del precio y solo se deberán emplear datos de costos para determinar si se puede satisfacer ese mercado y obtener beneficios.

Los costos toman un papel muy importante en el proceso de toma de decisiones para la fijación de un precio de exportación. El objetivo es la obtención del máximo beneficio y para ello el concepto de costo es relevante en la planeación, el control y en su evaluación.

No cabe duda que México se ha enfrentado a cambios en los últimos años dado su entorno inflacionario y de apertura comercial. Esto exige directivos creativos que usen los cambios que su actividad requiere.

La función del análisis del mercado en relación con la determinación de los precios de exportación consiste en establecer un límite máximo a la decisión correspondiente, a partir de la demanda del producto y de las características de los competidores. En países en desarrollo es la situación del mercado quien determina la gama de precios de exportación.

La primera fase consistirá en obtener información sobre el tamaño total del mercado accesible para el exportador y los factores que pueden limitar su potencial de mercado (entre ellos el precio). Se debe de analizar la situación actual y la perspectiva para el futuro. Es decir se debe de evaluar: La demanda global del producto, consumo y precio del producto según la calidad, variaciones estacionales y regionales de la demanda, categoría de consumidores, etc.

Además del tamaño del mercado habrá que evaluar el vigor y la actitud de los competidores en el mercado extranjero, tanto de los directos como de los indirectos. En un mercado con mucha competencia no se puede fijar un precio diferente al de ellos por que los sacan del mercado. Es decir, tenemos que tener un buen acopio de información de precios internacionales que nos ayuden a formar nuestro precio de exportación.

Las personas y las empresas que proporcionan información confiable, oportuna y práctica nos transmiten una imagen de verdaderos profesionales. En el ámbito de los negocios el llegar a tener estas cualidades implica llegar a desarrollar una preparación técnica, una capacitación comercial y un sentido de servicio al cliente y al mercado que se está atendiendo.

En los mercados internacionales donde la competencia es muy grande y la operaciones van mas allá de nuestras fronteras, es muy positivo ver como día a día, cada vez más empresas del sector cafetalera en Aguascalientes se integran en una forma más dinámica y técnica al comercio exterior. Esto no sería posible sin el desarrollo de una cultura técnica en los negocios internacionales. Definitivamente, la exportación es un buen negocio y conjuntar todos los elementos que intervienen en ella implica conocer un lenguaje y manejar conceptos que en ocasiones no son de uso común en el mercado doméstico.

La cotización en la exportación puede ser la parte medular de su operación, ya que refleja estrategias comerciales, su conocimiento de la operación y lo más importante, la imagen de la empresa. En el mundo actual sería difícil realizar operaciones de exportación e importación sin reglas definidas y aceptadas internacionalmente que señalen las obligaciones y derechos del comprador y del vendedor, actualmente en la práctica, hay dos reglas que prevalecen en la operación mundial: Los INCOTERMS y las definiciones revisadas del comercio exterior norteamericano. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de normas internacionales que faciliten las operaciones de comercio exterior y la integración de un contrato de compra - venta ó su equivalente.

Una forma muy común en la formación del precio de exportación es usar cotización en base a costo (costing), esta forma se emplea desde hace mucho tiempo para la integración de cotizaciones tanto domésticas como internacionales.

Para el uso de este mecanismo es muy importante haber reconocido nuestros costos fijos y variables, nuestro punto de equilibrio y haber determinado los gastos que incurren en la operación hasta el punto de entrega / recepción acordado por el comprador.

La forma de integrar una cotización con este mecanismo es básicamente la siguiente:

- a) Identificar los costos fijos y variables
- b) Determinar el margen de utilidad
- c) Fijar su punto de equilibrio
- d) Identificar y sumar los gastos de operación hasta el punto acordado
- e) Si procede, identificar y prorratear los gastos financieros y comisiones

Otra forma muy importante de cotizar es la que se considera en base al mercado competencia o (pricing). Cuando cotizamos en base a costo - utilidad - gasto y lo hacemos de manera profesional definitivamente haremos un buen negocio. Sin embargo, conforme avanzamos en nuestra experiencia exportadora, al paso del tiempo nos empiezan a surgir una serie de preguntas tal como ¿estará bien posicionado mi producto?, ¿el precio respecto a mi competencia es el adecuado?, ¿estaré dejando de ganar?, ¿habré dejado de ganar oportunidades por no conocer o no adecuarme al mercado?

Cotizar en base a costos (costing) implica llegar a un punto de entrega/recepción con el cliente. Cotizar en base al mercado/competencia (pricing) conlleva llegar hasta el precio de venta al público de nuestros productos. Para alguien que inicia en la exportación, cotizar en base a costos puede ser lo más adecuado. Sin embargo, en el mundo de los exportadores e importadores expertos cotizar y negociar en base al pricing es lo más usual y un excelente reto. En este método se parte del precio al público para llegar al precio base. A este método también se le llama por retroceso.

## **5. LOGISTICA**

Un punto fundamental dentro de la actividad exportadora y sobre todo la de la industria cafetalera es sin duda la logística. La coordinación de las actividades en una negociación internacional pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la aventura exportadora.

Tradicionalmente la logística es el arte militar que estudia el movimiento, transporte y estacionamiento de las tropas fuera del campo de batalla. La significación de la logística como formulación de una lógica, y en particular de una racionalización de la conducción de flujos, conduce a la acepción moderna de la logística en la empresa como regulación de flujos físicos de mercancías.

Así la logística es concebida como técnica de control y de gestación de flujos de materias primas y de productos desde sus fuentes de aprovisionamiento hasta sus puntos de consumo. El análisis del costo del transporte como una componente de los costos de transferencias, revela los costos anexos, que constituyen la primera etapa hacia la elaboración de costos logísticos que engloba todos los gastos asociados a la intervención sobre los ritmos de emisión, transmisión y recepción de mercancías en las diferentes fases del aprovisionamiento, la producción y la distribución. Empieza entonces a percibirse que la lógica de los gastos de la circulación es la logística.

La implantación del sistema logístico contiene una estructura conducida, por ejemplo, los medios logísticos como almacenes, transportes, equipo informático y de comunicaciones, y otra conducente o de gestión, en general la organización corporativa de gestión.

La logística tiene como objetivo la colocación al menor costo de una cantidad de producto en el lugar y en el tiempo donde una demanda existe. Involucra así todas las operaciones que determinan el movimiento de productos: localización de unidades de producción y almacenes, aprovisionamiento, gestión de flujos físicos en el proceso de fabricación, embalaje, almacenamiento y gestión de inventarios, manejo de productos en unidades de carga y preparación de lotes a clientes, transportes y diseño de la distribución física de los productos.

El desarrollo de la logística ha sido impulsado fundamentalmente por cambios en los consumidores, tendencias en procesos y organización de la producción, evolución en tecnologías de gestión y la dinámica del entorno socio - político - económico.

Los cambios en los consumidores que han generado mayores desafíos logísticos se refieren a cuestiones de distribución espacial y a los patrones del consumo. La brecha espacial entre producción y consumo que debe resolverse por medio de la logística se ha modificado: por un lado mas población es urbana, por otro, frecuentemente la población marginada está en porciones del territorio menos accesibles, sin embargo la movilidad espacial ha aumentado, más medios de transporte acercan más el consumidor al producto.

En una empresa la logística es impulsada por un conjunto de factores entre los que destacan: La inestabilidad de los costos del transporte por los precios del combustible y la oferta cambiante derivada de las políticas públicas de desreglamentación, más monitoreo de la oferta, mejores negociaciones con prestatarios, alternativas derivadas de innovaciones en vehículos, integraciones más eficientes de cadenas intermodales de transporte exigen una función logística corporativa más desarrollada.

Los objetivos logísticos radican en coordinar la distribución física con la procuración de materiales pasando por la producción ( y la reconstrucción del

proceso productivo si está deslocalizado y disperso) reduciendo costos y mejorando el servicio a los clientes.

Tres conceptos atacados con un enfoque de sistemas son clave para alcanzar los objetivos: Controlar el costo total, evitar la suboptimización y satisfacer compromisos de costos.

El objetivo global de un sistema logístico es asegurar un servicio predecible, consistente y confiable a un costo razonable. La meta es una calidad del sistema logístico, no necesariamente el menor costo. Los problemas en el servicio de prestatarios logísticos que no aseguren esa calidad invalidan costos menores.

Prácticamente sin excepciones, la gerencia de comercialización y ventas reconoce la importancia de la logística de la distribución física para alcanzar los objetivos de la planeación de mercadotecnia. En las empresas donde no existe una gerencia de logística, la gerencia de ventas contempla entre sus funciones un eficiente subsistema logístico, por que se acepta el papel importante que éste tiene sobre las utilidades de la empresa al integrar una ventaja competitiva insoslayable.

Los sistemas de transporte materializan el desplazamiento físico concebido en las cadenas logísticas de aprovisionamiento, reconstrucción de la producción y distribución física de los productos de las empresas. Las facilidades de transporte permiten establecer cadenas de transporte modales, intermodales y multimodales. Las cambiantes características de la oferta y en particular de la calidad de servicio exigen un proceso continuo de toma de decisiones en la gestión del tráfico en sistemas logísticos.

Los costos del transporte afectan directamente la localización de las plantas de producción, los almacenes, los puntos de aprovisionamiento de materiales y productos intermedios, los puntos de venta del producto y el acceso de los consumidores.

La disponibilidad del transporte y su costo definen la factibilidad económica de diseñar y operar cadenas de transporte, relativizando el costo de los factores de producción, facilitando el despegue espacial de segmentos del proceso productivo, permitiendo a la firma aprovechar ventajas comparativas de un territorio y ganar ventajas competitivas en relación a otras empresas.

Los requerimientos de inventario están influenciados por el modo de transporte utilizado: sistemas de transporte más veloces y más caros se asocian a stocks más pequeños. Sería imposible diseñar sistemas logísticos integrados justo a tiempo sin el progreso técnico del transporte.

El empaque y el embalaje, y en menor medida el envase mismo del producto están determinados por la cadena de transporte en las que se introduce para su distribución física. La adopción de contenedores y el empleo de acondicionantes especiales se asocian al desempeño de los modos de transporte que integran la cadena.

Por otro lado, las metas del servicio al cliente influyen sobre las políticas de selección del modo de transporte, según situaciones de inventarios en diferentes puntos de venta, según tipos de productos, según la categoría de los clientes.

Los exportadores exitosos revelan que la competitividad en comercio exterior de un producto con calidad adecuada reside fundamentalmente en una innovación constante de los canales de comercialización, la logística y las cadenas del transporte.

Un modelo conceptual del análisis puede proponerse a partir del canal de comercialización cuya estructura básica está integrada por la cadena de distribución física, el flujo de negociaciones de las condiciones de venta, la cadena de propiedad del producto, el flujo de financiamiento de la exportación, el flujo de información comercial y el flujo de riesgos comerciales.

## **6. ENVASE Y EMBALAJE**

Con la reciente apertura comercial a los mercados internacionales México requiere de nuevos y mejores diseños en la presentación de los envases y embalajes de sus productos, ya que la penetración y permanencia en dichos mercados depende en un porcentaje, en lo novedoso del diseño, la calidad de la presentación y del tipo de materiales de fabricación del envase con sus respectivas especificaciones de orden sanitario en el caso de algunos productos.

En el mismo caso se encuentra el problema del embalaje para la exportación, ya que las formas de almacenamiento, de transporte y el duro y prolongado manejo de los productos requiere de un diseño del embalaje acorde a las circunstancias, con el fin de dar una mayor protección al producto; así mismo se requiere que este resulte económico y garantice la integridad física hasta su llegada al consumidor final.

Es de suma importancia que las empresas del sector cafetalera que han permanecido reacias al cambio, tomen conciencia de la necesidad de mejorar el empaque y el embalaje para con ello alcanzar y mantener un buen nivel de competitividad fuera de las fronteras de México, y en nuestro mismo país con la competencia que nos llega del exterior.

Las autoridades públicas deben de regular con mayor vigor cuestiones tales como la composición de los materiales y calidad en el embalaje, el tamaño y la construcción del envase, el diseño y el texto de la etiqueta, así como la

posibilidad de volver a utilizar el envase o bien someterlo dentro de un ciclo biológico degradable.

Como cada país y cada medio de transporte persiguen objetivos diferentes al publicar su propio cuerpo de normas, el exportador debe informarse y tomar medidas correspondientes para el envío de mercancías.

Se definen a continuación algunos términos más frecuentemente usados en este rubro para la mejor consideración:

**Envase.-** Es el envoltente que se encuentra en contacto directo con el producto para proteger sus características. Debe de estar diseñado para llamar la atención y obtener la confianza del consumidor.

**Embalaje.-** Este tiene la finalidad de agrupar a los envases u objetos voluminosos y pesados que no requieren de envase, para facilitar su manejo, almacenamiento, transporte y distribución.

**Empaque.-** Mejor designado como envase secundario, se refiere a elementos de presentación del producto con impresos gráficos que facilitan la exhibición en el anaquel, conteniendo la información referente al producto así como los materiales de agrupamiento de varios envases y los materiales de amortiguamiento en el interior de los embalajes.

Existen restricciones no arancelarias para la exportación de la mayoría de los productos con el fin de verificar si se cumple o no con la calidad de fabricación así como las especificaciones particulares de cada producto. Cabe mencionar que de no cumplirse con estas normas, puede ser motivo de detención por las autoridades aduaneras, sin importar la opinión del importador y del exportador.

Los requisitos básicos para envases de exportación regulados en Estados Unidos son :

1. Evitar en el en envase cualquier tipo de formas engañosas
2. Están prohibidas en la etiqueta declaraciones suplementarias acerca del tamaño del envase como Jumbo, Special offer price, etc.
3. Verificar si al nombre del producto se le tiene que aplicar alguna regulación, si esto no sucede, tratar de que el nombre sea lo más descriptivo del producto y vigilar que en las etiquetas aparezca completamente legible.
4. Al dar el nombre a los productos se debe evitar la utilización de palabras que engañen acerca del origen.
5. La declaración de “contenido neto” del producto se debe expresar en las unidades sugeridas por las normas vigentes.
6. La declaración de “contenido neto” debe de ser exacta.

El embalaje debe de complementarse con las indicaciones necesarias para que quienes manejan la mercancía puedan conocer su lugar de destino. Deben de tomarse en cuenta los siguientes datos: Marca indicadora del número de orden, marca del peso, marcas del puerto de carga, marca del país de origen.

## **7. MODALIDADES DE PAGO INTERNACIONAL**

Considerar este punto con todas sus vertientes es algo que debe de considerarse primordial dentro de cualquier operación de comercio internacional. Definitivamente las opciones presentadas para las operaciones al exterior difieren en gran medida de las utilizadas en el comercio local, por lo que es fundamental darle un peso importante a las diferentes modalidades de pago internacional.

Para participar exitosamente en el comercio internacional se deben conocer, aplicar y vigilar muy diversos aspectos que permitan cumplir con términos y condiciones pactados para entregar bienes o servicios, con oportunidad, al importador.

El exportador, por su parte, espera simultáneamente y como una contraprestación adecuada, recibir su pago a tiempo y sin importar quien es el comprador o en cual país se ubica. El vendedor tiene que decidir si acepta los términos de pago que le propongan sus compradores o si prefiere y puede determinarlos él, así como evaluar las ventajas y desventajas de cada forma de pago que pudieran llegar a emplear, para elegir la mejor en cada caso.

La participación en mercados externos conlleva una diversidad de leyes aplicables, diferencias en el idioma, posibles restricciones a las importaciones o controles cambiarios y, sobre todo, los riesgos comerciales inherentes al desconocimiento entre comprador y vendedor, resaltando la importancia de elegir la modalidad de pago óptima a cada transacción para garantizar el feliz término de la misma.

Además debe considerar que en el mundo se utiliza una diversidad de formas de pago y resulta entonces indispensable el documentarse sobre las particularidades de aquellas que puedan ser óptimas para propiciar la continuidad de los negocios con sus compradores extranjeros. Por ello, es necesario tomar en cuenta que es mayor el número de empresas medianas, pequeños y micro que día a día tienen que enfrentarse a la necesidad de elegir la modalidad de pago adecuada a sus características.

La actividad comercial básica inició con el cavernícola, quien con el crecimiento de la población evolucionó y desarrolló el principio de la división del trabajo para que cada individuo se concentrara en realizar lo que hacía mejor, intercambiando el producto de sus esfuerzos por los bienes excedentes de otros.

Históricamente fue esa misma actitud la que propició después el intercambio entre países que pretendían obtener los bienes que no se producían en sus mercados internos, a cambio de aquellos en los cuales contaban con ventajas comparativas. Transcurrieron varios siglos durante los cuales los primeros países conquistadores emplearon, principalmente operaciones de trueque, y luego cuando se hubo instalado ya la cultura de cambiar bienes por monedas, utilizaron mayormente las ventas al contado.

Los barcos que salían de las colonias cargados de productos los vendían a los países recién descubiertos y con ese dinero compraban ahí los bienes que vendían al regresar a su origen. Pero fue en realidad hasta la mitad del siglo XIX cuando, tanto el desarrollo del seguro marítimo, como el de la banca inglesa, facilitaron una importante expansión del comercio internacional. El posterior desarrollo enfatizó diferencias basadas en la calidad, precio, financiamiento, y entre otros tantos factores, que hasta la fecha incentivan a cualquier persona física o moral inmersa en una actividad comercial a intentar penetrar mercados más allá de sus fronteras y a satisfacer, con sus productos o servicios, las demandas de los compradores internacionales.

Lo fundamental del comercio exterior no ha cambiado, aunque las formas para asegurar el pago oportuno si se han diversificado y sofisticado. De hecho, ya que el desarrollo de las naciones no ha sido uniforme, cada una ha intentado mejorar su desarrollo y crecimiento con estrategias diversas. En algunos países se han implementado, por períodos determinados, políticas tendientes a incentivar la sustitución de importaciones y el aislamiento de los mercados internacionales, como fue el caso de México en el pasado, acrecentando el inconveniente de no poder obtener todos los bienes que en algún momento requiere el mercado local.

Por consecuencia las empresas que operan en ese entorno requieren mantener las restricciones a la importación de lo que ellas producen y se tornan dependientes de los apoyos gubernamentales, en tanto que a los compradores se les considera cautivos y deben de pagar los precios fijados por el vendedor ante la imposibilidad de adquirir bienes en el extranjero.

En ocasiones tales políticas, y otras aún más restrictivas, han complicado la posibilidad de intercambiar bienes por moneda. La trascendencia de esas políticas y los cambios en el entorno mundial, han incentivado o relegado modalidades de pago específicas y han obligado a compradores y vendedores a buscar la forma de continuar sus operaciones.

Durante los primeros años de la década de los ochenta, muchos países vieron deteriorarse sus balanzas de pagos debido a una recesión de carácter internacional, ocasionada por el incremento en el precio de los energéticos, el alza en las tasas de interés y el colapso de los mercados de materia prima, revitalizando significativamente algunas modalidades de pago.

Las modalidades de pago se desarrollan y adaptan en función a las características de los países y a las necesidades de las partes que intervienen en las operaciones. Existen empresas que gustosamente liquidarían una suma importante de dinero, en efectivo y de inmediato, si a cambio recibieran un importante descuento, por ejemplo.

### **A. MODALIDADES DE ALTO RIESGO**

#### **Pagos en efectivo**

Pero aún cuando resulta mucho más común hoy en día el recibir divisas a cambio de las exportaciones, se debe de estar consciente de que al recibir las en efectivo uno puede enfrentarse a situaciones que, de no ser previstas, trastornarían el cobro oportuno. Ya que si bien pudiera pensarse que la mejor alternativa para un exportador radica en recibir por anticipado, de contado y en efectivo el pago total de sus ventas, existe siempre latente la posibilidad de que los billetes en moneda extranjera recibidos sean falsos, o que al transportarlos sean robados o extraviados. En última instancia se pueden enfrentar demoras y complicaciones al tratar de pasar alguna aduana con una elevada suma de dinero en efectivo.

Por su parte el importador que liquida en efectivo está encareciendo su operación al tener que disponer de recursos propios para poder otorgar el plazo que habitualmente le requieren sus compradores locales. Los citados recursos propios, que tradicionalmente se destinan a cubrir necesidades revolventes de capital de trabajo en una empresa, son en términos generales, más caros en virtud de la conformación del capital y la rentabilidad esperada por los accionistas.

Lo ideal sería aprovechar los financiamientos al comercio exterior existentes en todos los países para otorgar plazo al comprador local y optimizar las finanzas del importador. Mejor aún sería identificar otras modalidades de pago que permiten al exportador cobrar al contado, o recibir anticipos, al mismo tiempo que el importador goza de un plazo adecuado antes de tener que pagar. Por lo explicado, se ha casi eliminado el uso de billetes en las operaciones importantes de carácter internacional y en sustitución se han desarrollado otras modalidades que cubren diversas necesidades.

#### **Cuenta abierta**

Si existe una muy elevada confianza y experiencia puede presentarse la conveniencia mutua entre exportador e importador, de no liquidar operación por operación, sino de compensar los embarques recibidos mediante pagos con una periodicidad más espaciada. Así las transacciones realizadas en cuenta abierta se concretan positivamente cuando el importador y el exportador han celebrado operaciones comerciales durante algún tiempo considerable, con buenos

resultados para ambos y si no anticipan restricciones cambiaras que puedan entorpecerlas.

Este tipo de ventas se documentan en contratos o convenios que celebran las partes antes de iniciar operaciones y se liquidan en base a estados de cuenta periódicos que el exportador remite a su contraparte en espera de que el segundo le envíe el importe correspondiente de los bienes recibidos.

En los riesgos más preocupantes de esta modalidad destaca el hecho de que el vendedor pierde totalmente el control legal de las mercancías exportadas, pues los documentos para acreditar la legítima propiedad de éstos los debe consignar y remitir directamente al comprador, aún sin haber recibido el pago.

Es cierto que en los mercados dominados por los compradores son ellos quienes imponen las condiciones de compra, pero se debe de estar siempre alerta a que el comprador tenga el deseo y la posibilidad de pagar con oportunidad cuando se acepte vender bajo esta modalidad.

Por otra parte es también el exportador quien debe de soportar financieramente el plazo existente entre la compensación de un estado de cuenta a otro, ya que al no documentarse el adeudo en títulos de crédito resulta más complicado obtener algún tipo de financiamiento pero, en contraprestación, puede beneficiarse de la mínima administración que este tipo de ventas requiere. Desde el punto de vista del importador, esta modalidad le ofrece ventajas muy importantes ya que no debe desembolsar ningún pago sino hasta haber transformado la materia prima o haber vendido los productos terminados e incluso haberlos cobrados a sus compradores locales.

### **Ventas a consignación**

Esta tiene la ventaja, para el exportador, que él conserva la propiedad de la mercancía pero acepta recibir el pago únicamente después de que se haya vendido en el país del importador. Nuevamente se requiere de una muy elevada confianza entre las partes ya que el comprador puede devolver los bienes que no logre vender sin ninguna responsabilidad y por cuenta del exportador.

Ante esta eventualidad el exportador podría enfrentar el peor de los mundos, ya que los costos adicionales en los cuales tendría que incurrir para regresar su mercancía al país de origen le harían imposible el pensar en venderla, usualmente, a los precios aceptables para cualquier otro mercado. En tales circunstancias conviene pensar en rematar la mercancía en el país en el cual se encuentre o en negociar mejores condiciones para que el importador acepte continuar intentando colocarla en ese mercado, aunque con el perjuicio económico directo que tal decisión implica para el exportador.

Por otra parte, si un importador desinformado no tiene la sensibilidad necesaria para devolver la mercancía no vendida con toda oportunidad, las fluctuaciones cambiarias y las de moda o las modificaciones políticas o de cualquier otra índole que afectan a los bienes podrían incidir en las operaciones negativamente. Adicionalmente al no existir venta real, ni títulos de crédito que comprometan a un comprador a liquidar un adeudo en el futuro, el financiamiento a las ventas queda totalmente a cargo del exportador.

Las ventas a consignación resultan útiles solo para aquellos exportadores dispuestos a enfrentar los riesgos inherentes a cambio de colocar sus mercancías en otros países. Pero conviene tener en mente que exportar no es simplemente enviar bienes fuera del país, sino cobrar por ellos en un plazo razonable. Esta modalidad es a decir verdad, mucho más recomendable ante las perspectivas de los importadores por ser una de las formas más sencillas de ampliar así la gama de productos que ofrecen, involucrando menores riesgos sin mermar su economía.

## **B. MECANISMOS PARALELOS**

Existen diversas opciones en los mercados internacionales para que el exportador no espere hasta el vencimiento del plazo otorgado a su comprador para contar con recursos, así como para minimizar los riesgos de no pago del deudor. Tales mecanismos suelen confundirse con modalidades de pago sin serlo, pero es conveniente analizar de forma rápida algunos de ellos:

Mediante el Forfaiting se puede recuperar anticipadamente un alto porcentaje de una cuenta por cobrar y evitar que el exportador inmovilice recursos propios o las tasas de interés fluctúen en su contra durante el plazo de crédito. Los países en los cuales opera esta forma de descuento varían frecuentemente en función a los cambios económicos que experimentan y a los cuales se adecuan los plazos, disponibles desde tres meses hasta siete años, por lo cual se debe de verificar su accesibilidad anticipadamente.

La ventaja que ofrecen es el financiar hasta el 100% del contrato de venta y eliminar el proceso administrativo inherente a las cuentas por cobrar contra el pago de comisiones predeterminadas.

De igual forma se puede utilizar el Factoring, más difundido mundialmente mediante el cual el descuento de las ventas puede también operarse sin la existencia de títulos de crédito, permitiendo que el vendedor se olvide del riesgo de no pago de su comprador, cuando una institución interviene y acepta la operación “sin recurso” en contra del exportador por resultarle satisfactorio el riesgo del importador.

En otros casos, cuando la empresa tiene tanto las dimensiones, la solvencia moral y económica así como el volumen de ventas adecuado, puede, a

través de la casa de bolsa, emitir obligaciones, aceptaciones u otro tipo de instrumentos (Bursatilización).

A continuación se describe de forma breve las modalidades de pago más comunes utilizadas en el comercio exterior, analizando algunas ventajas o desventajas de ellas.

### **C. PAGOS CON ELEVADA CONFIANZA/EXPERIENCIA**

#### **Cheque personal o empresarial**

Día con día resulta común recibir cheques en pago de las diversas operaciones, supliendo el manejo de efectivo que involucra un alto riesgo.

La existencia de una chequera presupone que en algún momento previo, una persona o empresa entregó a un banco una cantidad determinada de dinero, y a cambio recibió una dotación de cheques convirtiéndose en cuentahabiente de tal institución. Tomemos en cuenta que una importadora mexicana que quisiera realizar pagos en divisa diferente al dólar de los Estados Unidos o a la moneda nacional no podría hacerlo utilizando su chequera. El banco se obliga a pagar los cheques a quien se haya designado en el espacio del cheque previsto para este fin. A ese individuo se le conoce como beneficiario, pero este no puede saber si existen aún fondos en esa cuenta al momento que se le gire un cheque o que quien lo hubiera firmado tenga las facultades para ello.

La dificultad es mayor cuando el banco girado se localiza en el extranjero, entonces el exportador puede acudir a un banco en su país solicitando una línea de crédito para depositar “remesas internacionales en firme”, cubrir los saldos mínimos requeridos, proporcionar la información solicitada y ofrecer las garantías necesarias. Con esto, y como contraprestación - mediante el pago de una comisión por remesa- al exportador se le abonará de inmediato en su cuenta el importe de los cheques depositados hasta por su equivalente en la moneda permitida en la chequera, aunque de hecho, se le esté otorgando un crédito. Si los cheques se cobran en el extranjero, la operación se encarece únicamente por el costo de las comisiones. Los cheques no cobrados y tramitados como remesas en firme, aún cuando las causas de la devolución se conocieran unos días después, generarán un costo adicional integrado por los intereses y calculado desde la fecha en el cual el equivalente en moneda nacional se hubiera abonado a la cuenta del cliente, que el banco repercutirá al solicitante del servicio.

## **El Giro Tradicional**

La banca Internacional ha creado un instrumento de pago denominado Giro Bancario que puede tipificarse como un cheque perfeccionado, para resolver las problemáticas propias del cheque. Esta forma de pago resulta el sustituto ideal del ya mencionado pago en efectivo o con cheque ya que tiene aceptación internacional, se puede girar casi en cualquier divisa, además no obliga a mantener cuentas de cheques con ningún banco y resulta ser la más barata y sencilla de tramitar.

Para los bancos este servicio ofrece una rentabilidad atractiva ya que al vender un giro reciben de inmediato su importe, pero usualmente se paga al beneficiario con posterioridad, ya que se trata de operaciones entre distintos países y dicho beneficiario recibe el documento físicamente cuando menos 24 horas después de haberse comprado y solo entonces puede exigir su pago.

## **Orden de Pago**

Tiene la ventaja que elimina los problemas concernientes al extravío o robo del giro y tiene ya muchos años de ser utilizada mundialmente. Este servicio bancario se conoce como Orden de Pago Internacional y se requiere en forma indispensable que el beneficiario mantenga una cuenta en algún banco para poder situarle los fondos con instrucciones de depositarlos precisamente en ella.

No existen ordenes de pago condicionadas, por tal motivo los bancos no pueden aceptar instrucciones para posponer el abono a la cuenta del beneficiario hasta que este demostrara que ya envió la mercancía. Es recomendable utilizar esta modalidad solo cuando existe elevada confianza y experiencia entre las partes. Los costos del servicio son ligeramente superiores a los de los giros.

## **Los plásticos**

Existe una tendencia internacional a emplear tarjetas para transferir recursos inmediatamente y con relativa seguridad a casi cualquier país. Es cada vez más normal escuchar a exportadores que algunos de sus compradores les pagan mediante a abono a sus tarjetas de crédito internacional. Claro, tal opción sólo se utiliza cuando existe mucha confianza y experiencia entre ellos.

### ***D. PAGOS CON CONFIANZA Y EXPERIENCIA MEDIA***

En muchos casos la confianza y experiencia entre las partes no es suficiente como para embarcar los bienes sin antes tener la certeza de que los

mismos no podrán ser retirados en la aduana por el importador, si éste no ha cumplido previamente sus obligaciones. En cuanto se llega a este punto surge la necesidad de contar con un cuerpo de cobradores que custodian los documentos que amparan la mercancía, pero a diferencia de lo sencillo que puede ser administrar ventas domésticas, las transacciones internacionales demandarían cobradores políglotas que conocieran las rutas, costumbres, horarios y otros aspectos para desarrollar exitosamente su labor.

### **Cobranza Bancaria**

Resulta absurdo pensar que el costo de un equipo de cobradores con tales características pudiera absorberse con la venta de cualquier bien o servicio. Por ello se ha hecho común emplear la modalidad de pago conocida como “ Cobranza Bancaria Internacional” ya que en este servicio el banco actúa como auténtico cobrador del exportador, uno más del cuerpo de cobradores que probablemente emplea para sus trámites en el mercado local, aunque por lo mismo, con la facultades y limitaciones de ese tipo de cobradores.

Este cobrador bancario tiene la ventaja de poder llegar, a bajo costo, a casi cualquier lugar del mundo, dominando diversos idiomas y conocedor de las prácticas y costumbres correspondientes al lugar de residencia del deudor. Así se convierte en el custodio de los documentos que el exportador le encomiende para ser presentados al importador y es el intermediario entre ambos para establecer una ágil comunicación.

Presenta al comprador siguiendo instrucciones del vendedor, los documentos que prueban el despacho de la mercancía, la realización de algún servicio o el compromiso acordado entre ambos, y a cambio recibe el pago o la aceptación de una letra de cambio.

En esta modalidad se requiere que el exportador ya haya despachado la mercancía o iniciado la prestación del servicio respectivo y, en otras ocasiones, el importador por su parte puede no haber recibido aún los bienes o desconocer si el servicio será oportuna y correctamente concluido. Aún más, cuando el vendedor otorga un plazo al comprador para que se efectúe el pago, seguramente para esa fecha los bienes ya habrán sido transformados o vendidos en el mercado de destino. Por lo expuesto, ambas partes deben de tener como mínimo un grado medio de confianza entre sí y deben de tenerse la relativa certeza de que el comprador desea y está en posibilidades de pagar, en tanto que el vendedor desea y puede cumplir con los términos pactados para entrega de bienes y servicios.

## **E. PAGOS CON CONFIANZA O EXPERIENCIA MINIMA**

Cuando por cualquier circunstancia, existe baja confianza y experiencia entre el exportador y el importador, la modalidad de pago que frecuentemente se recomienda utilizar es la carta de crédito.

### **Cartas de Crédito**

Utilizándola no requiere uno obtener la información permanentemente actualizada y satisfactoria del entorno económico, político, social, ni de vecindad del país del comprador, ya que los bancos que intervienen en su trámite realizan esa función con toda profundidad.

Sin embargo al seleccionar esta forma de pago, los usuarios deben calcular anticipadamente el costo de las comisiones y gastos de los bancos y prever sea suficientemente aceptable como para no incidir negativamente en la utilidad esperada. También será requisito indispensable que los términos y condiciones más importantes de la transacción puedan ser evidenciados y verificados en documentos, pues los bancos se basarán en ellos para pagar o rechazar las operaciones, sin importarles las condiciones de la mercancía, ya que ellos jamás entrarán en contacto con la misma.

En ocasiones un importador llega a concebir la falsa idea de que su nuevo proveedor confía más en él que su propio banco, ya que tal vendedor le ofrece plazos “sin costo”, siempre que la transacción se concrete mediante una carta de crédito “irrevocable” y “confirmada” a su favor por un banco de primer orden de su país. Lo que sucede realmente en este ejemplo es que el vendedor esta sustituyendo el riesgo que pueda representarle el no pago del comprador por el del banco en su país, consciente de haber minimizado tal riesgo al involucra a un banco reconocido internacionalmente como digno de confianza. El exportador sabe que ningún banco emitirá la carta solicitada sin antes efectuar una profunda evaluación del crédito del importador y haberle calificado una línea de crédito para tales fines.

Si el importador fuera incapaz de conseguir que algún banco le abriera la carta de crédito, eso sería una señal de alerta para validar que no es, en verdad un buen sujeto de crédito y el exportador ya no se arriesgaría a tratar de concretar la operación.

La carta de crédito no es ninguna garantía absoluta e irrestricta de que el vendedor tendrá el pago oportuno, pero la excelente aceptación se deba a la reglamentación internacional que la sustenta. Los bancos son extremadamente cuidadosos al revisar la documentación de una carta de crédito y aplican un criterio de literalidad y apego total al texto de los términos y condiciones

especificados en las solicitudes de emisión de operaciones, de aquí la confiabilidad de esta modalidad de pago. Pudiendo ser éstas revocables o irrevocables.

## **CONCLUSIÓN**

Es importante entender que muchas de las exportaciones fracasan por no tomar en cuenta factores que se consideran sencillos pero claves en el comercio internacional.

Cuando las empresas quieren empezar a exportar, piensan que es muy fácil y desconocen en lo que se meten, por lo cual muchas veces enfrentan problemas por lo cual no vuelven a repetir la actividad de exportación. Y son cosas muy sencillas como el análisis del entorno, la mercadotecnia internacional, el precio de exportación, la logística, el envase, embalaje y los pagos.

Con este capítulo los pequeños productores indígenas y la industria cafetalera, a partir de ahora cuentan con una pequeña guía que les ayudara a tomar en cuenta diversos factores para que puedan tener éxito en las exportaciones.

## **IX.- PROPUESTA DE FORMULACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION**

### **INTRODUCCIÓN**

Debido a que vivimos en un mundo globalizado, donde el mercado local ya no es la única opción de crecimiento para las empresas de cualquier tamaño; es de suma importancia considerar la exportación como un recurso favorecedor de la economía.

A pesar de la importancia que tiene la exportación para los países en desarrollo y para las empresas, este tipo de mercadeo ha tomado la importancia que merece de forma relativa hasta hace poco. Fue en los años de los 90's donde se formalizó esta actividad como opción o parte integral de las empresas; tal importancia radica en la firma de Tratados de Libre Comercio con países como Canadá y Estados Unidos (TLCAN).

La importancia de la exportación radica en que sin el mercadeo apropiado para la distribución de los productos y servicios, no existirían ventas, los consumidores no se verían atraídos a la compra y la empresa decaería al poco tiempo, es por eso que las grandes corporaciones se han avocado al proceso de globalización como principal fuente de desarrollo para su mercado, haciendo llegar por medio de este su producto a millones de consumidores más.

El café es uno de los productos más vendidos en todo el mundo, es de gran aceptación por diferentes culturas y es producido en México con calidad obteniendo un reconocido prestigio internacional por ello. A pesar de todas estas ventajas, el café no ha sido explotado adecuadamente dejando perder dinero a sus productores por el desconocimiento de cómo dirigir sus ventas. Es por esto que considero de suma importancia dar a conocer un Plan de Negocios para la Exportación de este producto.

A continuación se presenta una guía práctica a través de la recopilación de los beneficios que la Formulación de un Plan de Negocios para la Exportación puede ofrecer, su estructuración y las ventajas de llevarlo a cabo, tales ventajas son extraídas a su vez de una investigación bibliográfica de BANCOMEXT y David E. Gumpert y vivencias adquiridas en la Maestría en Administración.

## **1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES**

Las estrategias de exportación y todos los pormenores que encierra el empezar o fortalecer un esfuerzo exportador puede concentrarse en la realización de un plan de negocios, en donde han de referenciarse puntos claves a desarrollar dentro de la actividad exportadora.

Llevar a cabo negocios en su dimensión internacional, a través de la exportación, es uno de los objetivos más ambiciosos que pueda plantearse el directivo de una empresa. Esto es debido al cúmulo de retos que implica para la organización productora o comercializadora en ámbitos tan variados como el financiero, legal, técnico y logístico entre otros.

En este sentido, dirigirse a la exportación en nuestros días, implica por lo menos estar plenamente conscientes de los riesgos que ella conlleva y la necesidad, en su caso de elaborar detallados planes de negocios de exportación. Así mismo es definitivo para el éxito de estos planes, que su análisis final y aprobación sean llevados a cabo por los directivos de mayor nivel jerárquico dentro de la organización, ya que los esfuerzos de exportación normalmente implican inversiones de tardía y lenta recuperación financiera, así como compromisos y requisitos que solo dichos directivos están en la capacidad real de aceptar y mantener a lo largo del tiempo.

Hasta la fecha, la mayor parte del volumen de exportaciones que han efectuado los países de menor desarrollo relativo, han provenido de dos grandes vertientes. En primer lugar, la demanda espontánea del exterior por materias primas producidas internamente gracias al aprovechamiento de evidentes ventajas comparativas naturales. En segundo lugar, la ejecución de planes de distribución internacionales de la producción y el comercio elaborados por los niveles directivos de las grandes empresas multinacionales.

Estas dos vertientes tienen fuertes limitaciones para expandir cuantitativamente las exportaciones de un país y en especial para mejorar cualitativamente la estructura de sus exportaciones. Para que una organización empresarial que no depende de una demanda externa espontánea o de las directrices de su unidad matriz en el exterior, pueda incorporarse a los flujos de oferta en mercados internacionales, tendrán sus directivos que diseñar con mucha precisión los pasos que habrán de seguir ya que su objetivo no es nada fácil de alcanzar.

### **LA PLANEACIÓN DE LOS NEGOCIOS EN LA EXPORTACIÓN**

Se debe señalar que la formulación de un plan de negocios no es realmente imprescindible cuando se viene trabajando de hace mucho tiempo atrás con una serie de clientes confiable en el extranjero, los cuales en su mayoría han

acudido a nuestra empresa por la necesidad estructural que tienen de nuestros productos o servicios, saturando con su demanda nuestra capacidad de producción para la exportación. Además si tampoco existe la decisión en los directivos de la empresa de expandir la capacidad de producción de la empresa, expandir las actividades de la empresa en nuevos mercados, o hacia nuevos productos o servicios. Tampoco es imprescindible si está dispuesto a correr todos los riesgos de la exportación sin estudios que prevean situaciones que la pongan en peligro y que la inversión depende exclusivamente de recursos propios por lo que no se requiere la aprobación de bancos.

Pero sí es imprescindible cuando no existe experiencia exportadora, o ésta se limita a surtir pedidos esporádicos de uno o muy pocos clientes en el extranjero. La empresa en el ámbito internacional es pequeña y está, o se vería sujeta a una intensa competencia en los mercados externos. O si existe la decisión de los niveles directivos de la empresa de ampliar las actividades de ésta en los mercados internacionales, optando por enfrentar en forma calculada los riesgos y retos.

#### Determinación de los riesgos involucrados en un proceso de exportación.-

Tipo de riesgo	Características del riesgo	Mecanismos de protección
Comercial	Cliente sin interés estructural por el producto	<ul style="list-style-type: none"><li>• exhibición de ventaja competitiva</li><li>• Seguro comercial</li></ul>
Financiero	Incumplimiento en el pago de acuerdo a los términos pactados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carta de crédito</li><li>• Poseer ventaja competitiva</li></ul>
Cambiario	Movimientos inesperados en los tipos de cambio	Cobertura cambiaria en sus diferentes formas
Logístico	Problemas por la complejidad el proceso de exportación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programación detallada de actividades</li><li>• Cultivo de relaciones personales</li></ul>
Políticos	Afectación de intereses de empresas grupos y organizaciones por un producto más competitivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación</li><li>• Seguro comercial</li><li>• Presión entre agentes y representantes políticos</li></ul>

#### ESTRUCTURA DEL COMERCIO INTERNACIONAL

El plan de negocios de un producto depende en su esencia del tipo del producto que se desea exportar. En la ciencia económica existe una gran diversidad taxonómica para presentar los tipos de bienes sujetos del intercambio

comercial. Sin embargo, por razones prácticas y recurriendo a la experiencia en el área de la mercadotecnia internacional, parece conveniente en este caso clasificar los productos de comercio internacional en tres grandes grupos:

- a) De consumo final
- b) Intermedios
- c) De capital

En términos generales la mayor parte del comercio internacional se lleva a cabo a base de los productos intermedios. Estos son exportados e importados para su posterior transformación en productos de consumo final, o bienes de capital. Con frecuencia los regímenes arancelarios favorecen con tasas impositivas menores, precisamente a los intermedios, ya que las políticas económicas de muchos gobiernos buscan que el valor agregado de su transformación se verifique al interior de sus fronteras.

Los intermedios suelen ser materias primas obtenidas gracias a la existencia de ventajas comparativas naturales, como los minerales, energéticos, maderas y alimentos en su fase primaria, o bien productos industriales que forman parte de una cadena productiva a la cual se incorporan después de haber pasado a su vez por una serie de transformaciones o procesos productivos.

De estos dos subtipos de intermedios, los llamados industriales o de mayor grado de valor agregado relativo son los que en su grupo tienden a crecer más rápidamente, disfrutando así mismo de un mayor grado de inelasticidad precio / demanda en el mercado internacional y de mayores volúmenes en valor dentro de los flujos del comercio mundial.

Sin embargo para participar de esta corriente del comercio es requisito indispensable conocer con precisión los procesos productivos en los cuales se requiere dichos intermedios industriales, su importancia en el proceso y los factores estratégicos que permitirían participar en ella con una posición de ventaja competitiva , además de adquirir o desarrollar la tecnología respectiva.

En otros términos, para participar en la corriente más importante del Comercio Internacional es imprescindible contar en el país con una cultura y educación industrial, de manera que se disponga de un conocimiento generalizado en relación a un número importante y estratégico de procesos industriales modernos, por lo menos en círculos universitarios y empresariales.

La corriente del Comercio Internacional formada por los productos de consumo final es cuantitativamente menos importante que la de los intermedios y mucho mas competida tanto por productos localizados en los mercados a los que generalmente se busca exportar, como por los ubicados en otros países. No obstante, algunas ventajas de este grupo de productos radica en la ampliación constate del “mercado conocido”, que es posible efectuar a base de mejores y

constantes innovaciones, o bien de diseños y de colores. La inversión en sistemas promocionales tiende a ser alta en este grupo, lo que se complica en el entorno internacional por la necesidad de efectuar ajustes culturales al proceso promocional que va desde la presentación del producto, hasta los mensajes publicitarios relativos al mismo.

Todo lo anterior está relacionado con el planteamiento y desarrollo del plan de negocios por que cambia radicalmente la clase de análisis e información a utilizar, así como las variables cruciales y secundarias del plan. El cambio es tanto al interior de cada uno de los apartados en que hemos dividido la estructura metodológica del plan, como en relación al conjunto de apartados en lo relativo al peso o importancia que cada uno tendría según el producto que se trate.

## **PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN**

Según BANCOMEXT, el plan de negocios es un documento que describe la naturaleza de los productos de la empresa, los mercados meta, los entornos competitivos, estrategias de entrada y operación, y consideraciones financieras. Tan pronto como se desarrolla el plan se discute por que el concepto del negocio representa una oportunidad viable, a la luz del mercado externo y a las habilidades de la empresa.

Los riesgos de empezar un negocio son altos. Muchos empresarios tienden a enfocar sus esfuerzos en las perspectivas de los clientes y proveedores, y tratando de encontrar un financiamiento adecuado. Los esfuerzos requeridos para plasmar el concepto en papel es frecuentemente considerado como ineficiente e improductivo en el uso del tiempo. Por lo tanto los empresarios evitan elaborar un formal plan de negocios hasta que es una necesidad para conseguir financiamiento. Esto es un indicador que el empresario esta ocupado día a día con los detalles diarios del negocio pero puede no darle la consideración necesaria a la planeación de largo plazo de la organización.

Un plan de negocios sirve para múltiples propósitos. La razón más común para que el empresario desarrolle un plan de negocios es atraer inversionistas. Los inversionistas sofisticados requieren de un completo plan antes de considerar en invertir en un concepto de negocio. Desafortunadamente, mucha gente ve en esto la única razón para un plan de negocios formal. Sin embargo existen muchos otros beneficios para preparar un plan de negocios. Adicionalmente a conseguir inversionistas, un plan de negocios puede ayudar al empresario a evaluar la viabilidad del negocio, sirve como una guía de operación para empezar el negocio, atraer potenciales socios, evaluar inversionistas y empleados clave, convencer a posibles clientes de la organización de la firma y asistir en el desarrollo de relaciones con proveedores.

## **ATRAER INVERSIONISTAS**

La seguridad financiera es obviamente de gran importancia para el empresario que tiene un concepto de negocio. Existen cuatro fuentes primarias de financiamiento para empezar una empresa, tres de las cuales requieren definitivamente un plan formal de negocios antes de considerar invertir. Bancos, inversionistas privados y socios capitalistas; la única fuente de financiamiento que no lo requiere es el llamado “love money”. Love money es financiarse por la familia o amigos del empresario.

Cuando se usa un plan de negocios para atraer inversionistas existen varias estrategias para su efectividad. El empresario debe de explorar todas las posibilidades para los diferentes tipos de inversionistas, ya que los hay formales o un poco más aventureros. La realidad es que siempre habrá dinero para un buen proyecto con bases y sustentos viables.

## **EVALUAR LA VIABILIDAD DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

Al desarrollar un plan de negocios, el empresario toma conciencia y aprovecha a decidir como puede usar las capacidades de la organización para capitalizarlas en oportunidades de mercado. A través del proceso del desarrollo del plan, el empresario debe de analizar el tamaño y el potencial del mercado y determinar los recursos necesarios para emprender dicha tarea. Y debe de considerar cómo y dónde obtener esos recursos. Frecuentemente mientras analiza la información necesaria para escribir el plan, el empresario encuentra que una idea que una vez sonó bien no lo es ya bajo un serio escrutinio. La idea puede no ser factible por un sinnúmero de razones incluyendo la sobreestimación del potencial del mercado, subestimación de la competencia, la inviabilidad de recursos claves, el no poder producir el producto al costo adecuado, o alguna otra razón de peso.

Si el empresario se da cuenta de la no viabilidad del negocio a través del plan que realizó, de ninguna manera es pérdida de tiempo, es más fácil y menos costoso salirse de un negocio cuando está en la etapa de concepto que cuando las inversiones substanciales ya se han hecho. Un efectivo empresario continuará con el proceso de planeación hasta que una idea viable de negocio emerge y se sostiene tras una rigurosa investigación. Es decir el plan de negocios refuerza al empresario y a los inversionistas en la viabilidad del proyecto.

## **GUÍA DE OPERACIÓN**

Otro importante pero frecuentemente negado beneficio del plan es la habilidad para hacer que el empresario se enfoque al camino estratégico. Para hacer andar un negocio efectivamente, el administrador debe de tomar decisiones

que se dirijan hacia muchas áreas funcionales las cuales deberán coincidir unas con otras. Administrar las operaciones del negocio al día puede hacer que el empresario pierda de vista los objetivos globales de la empresa. Un buen pensamiento del plan de negocios provee un sentido de los propósitos y la cohesión a través de las áreas funcionales y sirve para mantener al negocio en el camino. El empresario debe refinar el plan las veces que sea necesario.

Debe de hacerse el plan pensando como un documento de trabajo. El plan debe de cambiar conforme se gana experiencia y se obtenga nueva información.

### **ATRAER POTENCIALES SOCIOS Y EMPLEADOS CLAVE**

El empresario puede encontrar que empezar un negocio es demasiado complicado para una sola persona, y se requiere un equipo para ser manejado. Los inversionistas más sofisticados buscan que el negocio tenga un equipo competente de trabajo, en vez de un solo individuo. Por lo tanto en las primeras etapas del proceso de planeación del negocio, se deberá de buscar a individuos claves que se unan al equipo como socios del negocio o empleados claves. El dilema asociado a esta fase del proceso de planeación es que el empresario no tiene nada tangible para ofrecer a alguien en respuesta a la aventura que se emprenderá. Por lo tanto el punto crítico de venta debe de enfocarse en el potencial de la empresa de capitalizar las oportunidades de mercado; y el plan de negocios ayuda a entender el potencial de esta idea.

### **ATRAER CLIENTES Y PROVEEDORES POTENCIALES**

Para muchos negocios, atraer el primer cliente es lo más difícil. Cuando una empresa no tiene un registro pasado que ofrecer, la labor de venta es mucho más difícil. El empresario debe de vender las capacidades de la organización tan bien como el producto que ofrece. En muchas instancias los inversionistas potenciales requieren que el empresario muestre una lista de clientes ( incluyendo cartas o intentos de compra) como parte del plan de negocios.

Para ayudar a vencer la resistencia inicial de los clientes a comprar a una nueva compañía que entra en el mercado, el plan de negocios puede ser usado como una forma de demostrar el conocimiento del mercado y el que se es competente para distribuir el producto.

Así mismo, es necesario contar con los proveedores necesarios para los productos que se tienen. Un problema nace cuando los proveedores no desean extender el financiamiento a crédito a nuevas empresas sin registros de crédito. Un nuevo negocio necesita el establecimiento de líneas de crédito con los

proveedores para prevenir situaciones de debilidad en el flujo de efectivo. Con un plan de negocios es posible muchas veces establecer líneas de crédito.

## **ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

El plan de negocios tiene típicamente ocho secciones separadas. Es importante definir claramente las secciones, por que cada una de ellas sirve para un propósito único y frecuentemente son leídas selectivamente por los inversionistas. Las secciones que un plan de negocios incluye son : El resumen ejecutivo, descripción del negocio, análisis del mercado, equipo de administración, operaciones, riesgos críticos, proyecciones financieras y apéndices. A continuación se da un panorama preliminar de cada sección.

### **1) Resumen Ejecutivo.-**

El resumen ejecutivo es una discusión general del concepto del negocio. Es una introducción al documento como conjunto pero debe de ser suficiente fuerte en sí para sostenerse solo. Esta sección es frecuentemente la única parte del plan de negocios que leen los inversionistas. Esta sección debe de ser breve dos o tres páginas a la sumo. Es la primera sección en el plan de negocios, pero debe de ser siempre la última que se escriba. El plan de negocios debe de ser completamente desarrollado y solo elegir los puntos claves para esta sección.

### **2) Descripción del Negocio.-**

El objetivo de esta sección es proveer una vista detallada de la compañía y del producto ofertado. Debe de dar al lector un entendimiento claro de la misión y dirección de la compañía. En esta sección el empresario debe de convencer al lector del concepto del negocio con su ventaja competitiva. Aún más, debe de convencer que es sustentable. Posibles maneras de sustentar ventajas competitivas son : patentes, habilidades o tecnologías únicas, o investigaciones futuras.

### **3) Análisis del mercado.-**

El análisis del mercado describe el tamaño potencial y el crecimiento del mercado en el cual el negocio competirá. El empresario debe de mostrar que conoce realmente las condiciones del mercado y que el concepto del negocio es viable en esas condiciones. Muchos inversionistas consideran esta parte como la sección más importante del plan de negocios. Algunos socios capitalistas en particular están interesados en mercados de potencial explosivo, y no

considerarán un plan a menos que éste pueda demostrar ese crecimiento potencial.

#### **4) Equipo de Administración.-**

En esta sección es importante remarcar las cualidades de la gente que hará crecer el negocio. El contenido de esta sección puede variar, dependiendo de la intención de uso del plan de negocios. Como se ha mencionado, uno de los usos del plan de negocios es atraer miembros claves para la empresa, si este es el caso el empresario debe de incluir a detalle, una lista de sus logros, curriculum y habilidades que son importantes para el concepto del negocio. Esta sección debe entonces mostrar qué herramientas adicionales son necesarias para completar el equipo de administración.

#### **5) Operaciones.-**

La sección de operaciones es típicamente la mas larga del plan y la más detallada. Esta sección discute la estrategia del empresario para implementar el plan. Esto demostrará a el lector que el plan esta bien pensado y que es posible de implementar.

#### **6) Riesgos Críticos.-**

Esta sección es frecuentemente evitada por los empresarios. Muchos piensan que es contra productivo mostrar los posibles riesgos asociados con la aventura del negocio. Pero por el contrario, incluir un análisis completo de los riesgos muestra al lector que el empresario ha considerado muchas posibilidades y ha planeado acorde a éstas.

#### **7) Proyecciones Financieras.-**

El objetivo de la sección de proyecciones financieras es el de convencer al lector que el negocio propuesto es financieramente viable y además lucrativo. Todos los supuestos hechos en esta sección son descritos a detalle. Aquí también se incluye una propuesta de estrategia de salida para los inversionistas.

## 8) Apéndices.-

Aquí se incluye toda la información que soporta lo que se ha expuesto en el plan de negocios. Se necesita que incluya toda la información que se referencia en el plan. Es útil que se incluya otra información como cartas de intención de compra, opiniones de agencias independientes, o publicaciones acerca del concepto que se maneja. Además copias de patentes, marcas registradas, derechos reservados, etc.

### TONO Y CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Dependiendo de la intención del plan de negocios, el documento puede tener diferentes tonos, y el contenido puede variar. Existen algunos principios generales para seguir cuando se escribe un plan de negocios, dependiendo de la finalidad del mismo.

Primero, todos los estatutos y suposiciones hechas en el plan deben de ser realistas. El empresario es típicamente una persona entusiasta y con mucha energía, lo cual se refleja en el documento que escribe. Mientras el entusiasmo es una cualidad deseable cuando se empieza una aventura de negocios, planes muy optimistas pueden causar que los inversionistas cuestionen la credibilidad del empresario.

Segundo, un plan de negocios debe de tener un tono persuasivo. Esto quiere decir que todos los puntos son soportados por ejemplos relevantes y que todos los beneficios del negocio son claramente identificados. Los inversionistas esperan que el empresario les venda la idea, y esta forma de expresarlo es una manera apropiada para ello.

Finalmente, un plan de negocios debe de ser conservador en todas las proyecciones y debe de justificar todos los supuestos. Este punto es especialmente importante cuando se discute el tamaño potencial del mercado y cuando se realizan los cálculos financieros. Un inversionista especializado sabe reconocer cuando las proyecciones son realistas y sabe apreciar este hecho.

Escribir y usar un efectivo plan de negocios es un proceso importante en el desarrollo del negocio. Con un plan de negocios las oportunidades para financiamiento y un desarrollo exitoso del negocio son incrementadas de gran manera. Como se ha mencionado, durante el proceso de desarrollo del plan de negocios, el empresario puede descubrir que el concepto no es viable y por lo tanto abandonar la idea. Esto no significa una falla o una pérdida de tiempo, la

experiencia ganada en desarrollar completamente un plan de negocios es valiosa en sí misma.

## **2. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION**

### **A. RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito de esta sección del plan de negocios es captar el interés del lector de tal manera que él quiera conocer más acerca de esta propuesta de negocios. La mayoría de los inversionistas no gastarán más de 3 a 5 minutos antes de tomar una decisión preliminar acerca de los méritos de la propuesta. Por lo tanto esta sección es la primera y algunas veces la única parte del plan de negocios que es leída.

Cuando los inversionistas leen un plan de negocios primero quieren desarrollar un entendimiento general del negocio y como el plan puede trabajar antes de continuar con cualquier cosa. Cada parte de esta sección deberá ser no más grande de 2 o 3 párrafos. El resumen ejecutivo debe de ser escrito al último, después que se ha finalizado el plan. Esta sección debe de cubrir lo siguiente en no más de 2 o 3 páginas:

- Perfil de la compañía
- Naturaleza del producto que se ofrece, incluyendo las ventajas competitivas
- Identificar los mercados externos o internos que serán atacados
- Tamaño y crecimiento de esos mercados
- Curriculum del equipo de administración
- Requerimientos financieros y principales proyecciones (ventas, ingresos, utilidades, etc.)
- Propósito de uso para los fondos
- Propuesta de estrategia de salida

Cuando se escribe el resumen ejecutivo, muchos empresarios cometen el error de no tratar todos los puntos señalados anteriormente. Es imperativo en esta sección mostrar las fuerzas de conducción atrás del concepto del negocio. Si el lector no esta convencido de estas fuerzas, puede en cualquier momento dejar de leer el plan. Debido a que el plan es breve, se debe de tener cuidado en no incluir información trivial. Cualquier información mencionada en el resumen ejecutivo deberá de aparecer en el cuerpo del plan.

#### a) Perfil de la compañía

1. ¿Cuál es el propósito de tu negocio? Debe de ser una descripción precisa que describa qué es el negocio o qué será?

2. En unas cuantas oraciones, plasmar los elementos claves de la historia del negocio, cuando se fundó y en que etapa de desarrollo se encuentra. (investigación y desarrollo, operaciones iniciales, expansión, rápido crecimiento, operaciones estables, etc.)
3. ¿Cual es la propuesta legal para el negocio? Propietario, socio, socio limitado, corporativo, etc.

b) Naturaleza del producto ofertado, incluyendo ventajas competitivas

1. Describir el producto principal y como se compara con las tecnologías existentes.
2. ¿Qué ventajas tiene el producto sobre los competidores existentes? Remarcar cualquier parte que es o será protegida por patentes.
3. Describir cualquier logro significativo que haya sido alcanzado

c) Identificar los mercados externos o internos a ser atacados

1. Definir el mercado objetivo.
2. ¿En que países se planean introducir los productos?
3. ¿Qué factores se consideraron para escoger estos países?

d) Tamaño y crecimiento de estos mercados

1. ¿Qué mercado objetivo se pretende en cada país?
2. ¿Cuál es el valor potencial en dólares de esos mercados?
3. ¿Cuál es el crecimiento promedio de esos mercados?
4. ¿Cuál es el crecimiento estimado para el futuro de esos mercados?
5. ¿Qué factores pueden influir en el crecimiento?
6. ¿Qué tan saturados están los mercados que se proponen?

e) Curriculum del Equipo Administrativo

Proporcionar los nombres de los elementos administrativos claves y una breve descripción del curriculum de cada uno de ellos. Se deberá hacer énfasis en las herramientas de mercado y experiencia previa en negocios de reciente creación o negocios internacionales. Se debe de incluir solo las partes más relevantes del equipo de administración. Se tendrá oportunidad después de extender el curriculum en una sección aparte en el plan de negocios.

f) Requerimientos financieros y principales proyecciones

1. Mostrar un resumen de los datos financieros que se incluyen en las proyecciones, para los próximos 5 años. Estas proyecciones deben de concordar con los detalles financieros de la sección de finanzas del plan de negocios.

2. ¿Cómo ha sido financiada la compañía a la fecha? Proporcionar un esquema diferenciando entre el capital proporcionado por el empresario, las deudas, y otros inversionistas, indicando los montos.
3. Proporcionar un esquema donde se muestre cualquier cambio en la propiedad de acciones o participaciones de los principales inversionistas después de varios financiamientos.
4. Indicar cuanto financiamiento se necesita para llevar a cabo el plan de negocios y en qué forma será conseguido. (deudas, alianzas, etc.)

g) Propósito de uso para los fondos

¿Cómo serán usados estos fondos? Ejemplos e investigaciones de la aplicación de los fondos, capital de trabajo, pago de deudas, y adicionales esfuerzos de mercadotecnia.

h) Estrategia de Salida

1. ¿Cómo se garantizarán los recursos de los inversionistas? Ventas de activos, asociaciones con otras compañías, etc.
2. Indicar cuándo esto pudiera suceder
3. Breve discusión del retorno esperado por la inversión.

Puntos a Verificar.-

- ¿Se cumplió con un argumento convincente relacionado al crecimiento del mercado?
- ¿Son las proyecciones del mercado realistas?
- ¿Son consistentes las proyecciones financieras aquí mostradas con las que se muestran en la sección de proyecciones financieras del plan de negocios?
- ¿La sección cumple con un límite de 3 páginas?
- ¿No existe información trivial en esta sección?
- ¿Tendrá el lector una idea clara del concepto del negocio después de leer esta sección?
- ¿Se demostró el rol de cada miembro del equipo de administración?
- ¿Está claramente definido cuanto dinero se necesita para empezar este negocio?
- ¿Se indicó como se usará el dinero?
- ¿Existe una estrategia clara de salida?

## **B. DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

Esta sección del plan de negocios provee al lector de una vista mas detallada acerca de la compañía y de la naturaleza del producto que se oferta.

Debe de incluir lo siguiente:

- Descripción de la misión de la empresa
- Historia atrás de la idea o negocio actual
- Forma legal del negocio
- Propuesta de estrategia de entrada y cronograma de los eventos
- Descripción del producto incluyendo sus ventajas competitivas
- Investigación y desarrollo del producto

La descripción de la misión debe de indicar la razón o propósito para la existencia de la compañía. Una efectiva descripción de la misión da la imagen de miembros de la organización con un sentido común de la dirección. Puede ser usado como una base para metas específicas de la compañía y desarrollar estrategias y tácticas competitivas. Esta descripción no deberá de ser mayor a un párrafo.

Si la empresa ya existe, el empresario debe de proporcionar una vista histórica de los eventos tendientes a la formación de la compañía. Si está la compañía en estado de idea, entonces se deben de describir los eventos previstos para el desarrollo de dicha idea.

Así mismo se debe de incluir una descripción del estado actual de la compañía o de la forma legal para la organización. Describir los beneficios y riesgos relacionados con esa forma legal. Y si se buscan mercados internacionales, entonces se debe de señalar las estrategias propuestas para entrar en los mercados internacionales. Esto debe de ir seguido de la estrategia de entrada con un cronograma con las actividades de inicio. Así se muestra al inversionista que el empresario ha entendido qué es lo que se requiere para entrar y establecer relaciones comerciales con el exterior.

Después se debe de incluir una descripción a fondo del producto existente o propósito de este. Lo importante aquí es convencer al lector que el producto contiene algunos tipos de defendibles y sustentables ventajas competitivas que atraerán miembros de los mercados propuestos. Si el producto no está listo para el mercado, entonces se tendrá que describir las etapas de desarrollo e incluir información que demuestre como el producto trabaja.

Cuando se escribe esta sección se puede caer en el error de realizar una descripción muy técnica del producto. Detalles específicos son importantes, pero el énfasis del producto se debe de enfocar en las ventajas competitivas. Debe de proporcionarse información suficiente para que el lector desarrolle un claro concepto.

Evitar tocar el tema de desarrollos futuros de productos puede afectar la confianza de los inversionistas en la duración del producto. Se debe demostrar

que existe un plan para futuras investigaciones y desarrollos que permitan mantener las ventajas competitivas. Es decir se deberá enseñar que existen planes de contingencia para el incremento de la competencia.

a) Descripción de la Misión.-

1. ¿Cuál es la premisa bajo el cual el plan competirá?
2. ¿Qué se está tratando de ofrecer al cliente?
3. ¿Cuál es el propósito principal de este negocio?
4. ¿Cuál es la dirección de largo plazo del negocio?
5. ¿Cuál es la innovación del producto y qué problema resuelve?

b) Historia del Negocio o de la idea

1. ¿Qué factores guían a los fundadores a empezar este negocio? ¿Están vigentes estos factores todavía?
2. Muestre las partes más importantes de la operación de la compañía desde el inicio.
3. ¿Qué mercados se atienden actualmente, qué facilidades se han abierto y cuál ha sido el desarrollo financiero hasta la fecha? (Indicar la historia financiera de forma completa de por lo menos los últimos tres años en el apéndice)
4. ¿Para la propuesta de negocios internacionales, qué eventos han guiado al equipo de administración a considerar internacionalizar los productos de la empresa?
5. Si la compañía está en etapa de idea, describa aquellos eventos que ayudan al desarrollo de la idea.
6. Remarque cualquier acontecimiento importante a la fecha (pruebas del producto, desarrollo del prototipo, etc.)

c) Forma de la organización.-

1. ¿Cómo está organizado el negocio, y como ayuda esto a los directivos y a los inversionistas?
2. Basados en la propuesta actual de la estructura del negocio, ¿qué beneficios fiscales representa para la empresa, directivos e inversionistas? (Incluir detalles en el apéndice)
3. Explique el medio financiero que se ofrece a los inversionistas.

d) Propuesta de estrategia de entrada y cronograma de actividades

1. ¿Cuál es la estrategia de entrada que se propone? Si se esta entrando a mercados internacionales, ¿Será usado un agente extranjero, una alianza estratégica, o se montará la propia oficina en el extranjero?
2. Muestre un esquema de los principales eventos que se deberán realizar antes y después de iniciar el negocio.

e) Descripción del producto inicial

1. ¿Qué se necesita que el producto cumpla? ¿El producto resuelve algún problema o aprovecha alguna oportunidad? ¿Es el producto un lujo o una necesidad?
2. ¿Cuáles son las ventajas competitivas del producto? (ejemplos pueden ser el costo, diseño, capacidades, etc.)
3. ¿Cómo se pueden mantener esas ventajas en el futuro?
4. ¿Tiene el producto una vida limitada?
5. ¿Cómo será manufacturado el producto?
6. ¿Se requiere alguna autorización gubernamental? Si la respuesta es sí, ¿Cuál es el estado de esa autorización y afectará a la introducción del producto al mercado?
7. ¿Existen servicios relacionados con el producto?
8. ¿Existe cualquier cosa relacionada con el producto que pueda ser protegida por patentes, marcas registradas o derechos reservados? ¿Cuál es el estado que guardan?
9. ¿Existen otras maneras de proteger el producto ?
10. ¿Ha sido revisado el producto por alguna agencia independiente? ¿Cuáles han sido los resultado?

f) Investigación y desarrollo del producto

1. ¿Está el producto listo para su producción? En caso de que no, en que etapa del ciclo de desarrollo se sitúa. Dependiendo de la etapa de desarrollo en que se encuentre, se deberá de proporcionar la información que demuestre que el producto funciona propiamente.
2. Si el producto no esta listo para la producción, ¿Cuál es el estado de la investigación y desarrollo?
3. Si el producto esta listo para el mercado, ¿Qué se está haciendo para su mejora? Indicar lo que se requiere en efectivo, personal y facilidades para soportar este esfuerzo.
4. ¿Qué nuevos productos se esperan desarrollar según el plan para satisfacer futuras necesidades de mercado?

Puntos a Verificar.-

- ¿La descripción de la misión indica claramente el sentido de la dirección?
- ¿Es la descripción de la misión concisa?
- ¿Es la propuesta de la forma legal apropiada para el tipo de negocio en el que se estará?
- ¿No es la descripción del producto demasiado técnica?
- ¿Es la descripción del producto lo suficiente clara para dar un entendimiento preciso del concepto?
- ¿Se remarcaron las ventajas competitivas del producto?

### **C. ANALISIS DEL MERCADO**

El principal objetivo de esta sección es convencer al lector que el mercado existe, y que es lo suficientemente viable y lucrativo para tener un crecimiento sostenido. Se debe de abarcar las siguientes áreas :

- Descripción de la industria
- Descripción de la región o países
- Mercados meta
- Investigación de mercado
- Competidores
- Barreras de entrada

Se pueden obtener información acerca de la industria y de los mercados objetivo de una gran variedad de fuentes tales como reportes de los gobiernos federal, estatal y municipal, así como de asociaciones nacionales e internacionales y periódicos, además de cámaras de comercio.

La meta de la investigación de mercado es comprobar al inversionista que los clientes están interesados en el producto. Se debe de incluir en los apéndices pruebas que sustenten ese interés mencionado, ya sea por encuestas a clientes o por cartas de interés de compra.

La sección relacionada con la competencia debe de incluir la identificación y valuación de las capacidades de los competidores existentes o potenciales. Los inversionistas pueden tender a ver con escepticismo una propuesta de negocios donde el empresario cree realmente que la competencia no existe.

Finalmente se debe de documentar acerca de las barreras de entrada. Internacionalmente, este punto es de vital importancia para las firmas que exploran nuevas oportunidades en países deferentes, donde los sistemas políticos y económicos son proteccionistas de los mercados locales.

Es importante demostrar que se tiene un claro entendimiento de los mercados específicos que son los objetivos. El análisis de mercado debe de demostrar que existe una gran base de clientes viables para el producto, y que ésta seguirá creciendo. El problema existe cuando se dice que existe un inmenso mercado potencial y no se muestran datos que prueben esa afirmación. Lo mejor es ser conservadores con las proyecciones de la forma inicial del mercado. No es realista asumir que una compañía que inicia pueda capturar el 30% del mercado en el primer año de operaciones. Proyecciones muy optimistas del mercado pueden quitarle credibilidad al plan.

Se debe de añadir además un profundo análisis de las fuerzas y de las debilidades. Fallar al identificar a los principales competidores y a las principales

barreras de entrada pueden indicarle al inversionista que estos puntos no han sido considerados.

a) Descripción de la Industria.-

1. ¿Cuál es el tamaño del mercado actual, o del mercado potencial? Incluir información tal como tamaño actual, crecimiento potencial, localización geográfica, factores de temporada, ganancias potenciales, patrones de venta, factores sociales, factores industriales, etc.
2. ¿Cuáles son los principales desarrollos en este mercado y cómo afectan a la demanda?
3. ¿Cómo afectarán las innovaciones tecnológicas la demanda del producto a ofertar? Por ejemplo, ¿La introducción de nueva tecnología por parte de un competidor permitirá tener un producto sustituto a un menor precio?
4. ¿Podrán afectar regulaciones del gobierno a la demanda del producto?
5. ¿Cuáles son los atributos del producto más valorados por los clientes? ¿Esto puede cambiar? Si es así, ¿Puede cambiar rápidamente? ¿Qué factores influyen en estos cambios? ¿Cómo afectará esto a la demanda?
6. ¿Cuáles son las necesidades del cliente para el producto? ¿Ahorrarán tiempo o dinero? ¿Tendrán que cambiar los clientes lo que hacen por usar el producto?
7. Describir los éxitos de los competidores con productos similares. Esto ayudará a dar soporte a la viabilidad del producto, especialmente si se puede apuntar éxitos de los competidores en mercados no competidos.

b) Descripción de la región o países

1. ¿Por qué es una región o país atractivo para el producto?
2. ¿Es esa región estable políticamente?
3. ¿Existe un clima favorable para la inversión y el comercio internacional?
4. ¿Existen legislaciones que prohíban o promuevan el comercio?
5. ¿Qué protección existe para las marcas registradas, patentes y derechos reservados?
6. ¿Existe un adecuado sistema de soporte local que pueda ayudar al producto?
7. ¿Son los sistemas fiscales equiparables cuando se repatrián bienes? ¿Es la moneda local fácilmente cambiable?
8. ¿Qué aspectos sociales o culturales se deben de considerar en esos lugares?
9. ¿Por qué será consistente el producto con las normas sociales y culturales de esos lugares?
10. ¿Cuál es el nicho de mercado?
11. ¿Cómo es el segmento de mercado?
12. Defina el mercado en términos del área geográfica y de las características relevantes de la gente que la constituye sobre todo los usuarios del producto.
13. Describa el mercado objeto y el valor potencial en dólares o pesos del negocio seleccionado.
14. ¿Qué porcentaje del mercado se captará?

15. ¿Cuáles son los costos asociados con la entrada a los mercados seleccionados?
16. Describa las oportunidades en los mercados futuros y como podrán ser aprovechadas.
17. ¿Existen efectos sociales, económicos o de otro tipo que pueden afectar a este mercado?

d) Investigación de Mercado.-

1. ¿Qué tipo de investigación se hizo para dar soporte a las aseveraciones de que el mercado existe y que es viable?
2. Describa la metodología y los resultados de cualquier proyecto de investigación que dé soporte a los supuestos de mercado acerca de su tamaño y de la base de los clientes.
3. Describa el tamaño de la muestra de la población, la naturaleza del cuestionario, si se usó alguno, añadiendo copias en blanco y el procedimiento de la colección de datos.

e) La competencia.-

1. ¿Cuáles son las bases sobre las que compite esta industria? Ejemplos de precios, calidad, promoción, ventas personales, innovaciones y franquicias legales.
2. ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia y en que difieren de los esfuerzos de los competidores?
3. ¿Quiénes son los competidores directos por el producto y por el área específica? ¿Cuáles son sus fuerzas y sus debilidades?
4. Liste los principales competidores y las características más importantes necesitadas para competir en ese mercado.
5. ¿Que porcentaje del mercado tiene cada uno de esos competidores?
6. ¿Cómo está la competencia conociendo las necesidades del mercado?
7. ¿Cómo responderán a la entrada de nuestro negocio en ese mercado?
8. ¿Cómo responderemos a ese esfuerzo?
9. ¿Cuáles son los competidores indirectos y como afectan en el mercado?
10. ¿Qué nuevos competidores se anticipa habrá en el mercado y como afectarán al negocio?
11. ¿Han entrado otras firmas con éxito a la industria? Si esas firmas son rentables, ¿Puede ayudar a conseguir financiamiento, especialmente si no se compite directamente con ellas?.

f) Barreras de Entrada.-

1. ¿Cuáles son las barreras de entrada que se deban enfrentar? Para el comercio exterior, ¿Qué regulaciones arancelarias y no arancelarias existen para proteger el mercado local?
2. Demostrar cómo se superarán esas barreras.

3. ¿Qué efectos futuros pueden afectar esas barreras?
4. ¿Existen barreras que se puedan levantar para dificultar la entrada a los competidores que nos sigan? Ejemplos deben de incluirse con cualquier patente de la tecnología o distribución exclusiva para el mercado.

Puntos a Verificar.-

- ¿Fue convincente la explicación del capítulo, respecto a la viabilidad del mercado para una empresa que quiere iniciar?
- ¿Están las afirmaciones del mercado potencial basadas en evidencia tangible de investigación?
- ¿Se consideraron mercados específicos para el producto?
- ¿Está completo el análisis de la competencia?
- ¿Se indicó de manera clara las fortalezas y debilidades de la competencia?
- ¿Se expresa claro el interés de los clientes para el producto?
- ¿Se identificaron las barreras legislativas, económicas y de infraestructura de los mercados objeto?
- ¿Se ha medido correctamente el potencial del mercado, y los cambios que pueden haber causados por efectos económicos, sociales o por otras razones?

#### **D. EL EQUIPO ADMINISTRATIVO**

La fortaleza del equipo administrativo juega un rol principal en las decisiones para empezar una aventura de negocios. El objetivo de esta sección es convencer al lector que el empresario tiene un equipo administrativo que puede efectivamente manejar el producto de una forma exitosa ya sea en el mercado doméstico o en el exterior. Existen cuatro áreas principales que deben de ser cubiertas:

- Curriculum y responsabilidades principales del equipo administrativo
- Estructura organizacional
- Consejo de directores, asesores y especialistas internacionales
- Acciones

En esta sección se debe de remarcar las cualidades y calificaciones de los individuos que juegan un rol principal en el negocio. Los inversionistas necesitan sentir la confianza que el equipo administrativo tiene el curriculum, experiencia, tenacidad y cualidades para poder realizar la idea del negocio. La mayoría de los inversionistas prefiere invertir en una idea mediocre con un equipo administrativo de óptimo nivel, que en una idea perfecta con un equipo de administración mediocre. Por lo tanto, la intención inicial es atraer gente que se una al equipo, y entonces el lector podrá estar convencido que esta aventura de negocios pudiera ser factible.

Los requisitos mínimos para el equipo administrativo son herramientas de mercadotecnia, logística, finanzas, negocios internacionales, y experiencia en aquello que se quiere emprender. Esto debe de ser seguido por un esquema de la organización donde se explique las relaciones de los puestos, y las responsabilidades de las áreas y de los elementos del equipo de trabajo. La meta es mostrar la experiencia del equipo administrativo y las funciones que realizarán. Así mismo, se debe de indicar como serán cubiertas las actividades que actualmente no hay quien las realice.

Otro grupo que influye en el desarrollo de la empresa es la junta de directores y consejeros o asesores. En esta junta no solo deben de ser incluidos miembros del equipo administrativo, sino otros expertos del exterior de la empresa que pueden contribuir al éxito de la misma.

Finalmente, el asunto de las acciones debe de ser discutido. Los inversionistas quieren normalmente ver que el equipo administrativo tenga acciones de la empresa para que exista equidad de beneficios y responsabilidades. Por lo tanto, el empresario debe de tener cuidado de no dar demasiadas acciones o participaciones de la compañía de tal forma que pudiera perder el control de la misma.

Un problema frecuente en el desarrollo del equipo administrativo es la práctica común de contratar amigos o parientes para posiciones claves en vez de contratar gente por sus cualidades. Los miembros del equipo de administración deben de calificar para los puestos que tendrán.

El empresario deberá de tener cuidado con la participación accionaria que dará al equipo de trabajo y deberá de ser conservador en los salarios que dará en la etapa inicial del negocio.

a) Curriculum del equipo administrativo.

1. Describa para cada miembro del equipo administrativo incluyendo los niveles más altos, las partes más importantes de las responsabilidades tenidas para operaciones internacionales. Centrarse en la más relevante experiencia de trabajo. (El curriculum completo debe de ser incluido en el apéndice)
2. Describa como la experiencia del equipo de administración contribuye al éxito de la empresa, haciendo énfasis en ésta información. Para la parte de negocios internacionales remarcar la experiencia en ese sector.
3. ¿Ha trabajado junto el equipo de administración en otra experiencia exitosa? Describir cual.
4. ¿Tienen los miembros del equipo de administración contactos en la industria y/o en otros países objetivo?

b) Estructura Organizacional.

1. Dibuje el organigrama de la empresa. Este diagrama deberá enseñar el funcionamiento de la organización y las relaciones entre las figuras. Verificar que se incluya la división internacional.
2. Mostrar las responsabilidades por cada función. La meta es enseñar la experiencia del equipo de trabajo y las funciones que ellos desempeñaran. Además se debe de probar como serán cubiertas aquellas áreas donde la experiencia no forma parte del equipo de trabajo. Para los negocios internacionales, se deberá de identificar al agente. Por lo menos se debe de identificar al Director General, al Director de Ventas o mercadotecnia, al Director de Finanzas y al Tesorero.

c) Consejo de directores, asesores y especialistas internacionales.

1. ¿Quiénes son los miembros del consejo de directores, asesores y especialistas internacionales? Proporcionar una breve descripción de cada uno de ellos. El grupo puede contener tanto a miembros del equipo de administración como a asesores externos que tienen la suficiente experiencia para tener éxito en la empresa. Los tipos de gente pueden incluir abogados, contadores e inversionistas.
2. ¿Cómo será compensado este cuerpo de especialistas?
3. Proporcione información acerca de como será usado este cuerpo de especialistas.
4. ¿Existe algún consejero externo de suma importancia? Como será compensado?

d) Acciones.

1. Liste los individuos y los montos de los salarios, compensaciones y bonos.
2. ¿Algunos de los miembros del equipo de trabajo tiene inversiones en la empresa? Señale la forma de inversión.

Puntos a Verificar.

- ¿Esta cada rol de la empresa cubierto por una persona calificada?
- ¿Si existe algún amigo o familiar dentro de la empresa, está calificado para esa posición?
- ¿Demuestra el plan claramente el rol que desempeñara cada persona?
- ¿El plan de compensaciones es realista para atraer y retener individuos calificados?

- ¿Están siendo usadas las habilidades potenciales de los miembros del equipo administrativo durante la fase de arranque de la empresa?
- ¿Tiene identificados consultores que serán usados como consejeros principales?

### **E. OPERACIONES**

Esta sección deberá de proporcionar una vista general de las estrategias para implementar el plan de negocios. El objetivo es demostrar que se entiende la forma en que el plan deberá de ser implementado. También esta sección deberá de ayudar al empresario a enfocarse en los costos relevantes asociados con la implementación del plan. Se debe de recordar incorporar los supuestos hechos en esta sección dentro de aquellos hechos en la sección financiera. Deberán de ser cubiertas las siguientes áreas principales:

- Consideraciones Internacionales
- Estrategias de Mercadotecnia
- Plan de producción
- Personal
- Soporte a clientes
- Planes para investigaciones y desarrollos futuros

Para implementar efectivamente una estrategia de mercadotecnia internacional, la firma tiene que tomar algunas decisiones críticas. Una consideración importante es si la empresa debe de tener un departamento internacional en casa o si debe de buscar los servicios de un intermediario que realice funciones en sus mercados domésticos. Existen muchas actividades relacionadas con la exportación que deben de ser discutidas. Después que se hayan considerado las estrategias de entrada, se debe de proseguir con las estrategias concernientes a los mercados externos.

La estrategia de mercadotecnia se compone por cuatro áreas principales: Producto, precio, promoción y distribución. El propósito de la estrategia de mercadotecnia es mostrar al inversionista cómo el empresario planea introducir el producto. La sección de producción tiene como finalidad dar una clara indicación de los planes del empresario referentes a la transformación de recursos claves. El empresario debe de considerar también las ventajas de los costos de producir internamente contra subcontratar externamente. Lo referente a personal se enfoca en las necesidades laborales de corto y largo plazo. El plan de negocios debe de contener una vista general de los requerimientos anticipados sobre los recursos humanos. Es indispensable que la compañía se centre no solo en obtener clientes, sino también en conservarlos, por lo tanto se debe de abordar el tema de servicio al cliente.

En una organización es frecuente que no se centre todo alrededor de un producto, ya que el ciclo de vida del producto tiene obvias consideraciones, es necesario realizar actividades de investigación y desarrollo. Es decir, es necesario para la administración constantemente visualizar el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes, así como la búsqueda de nuevos mercados para los productos existentes. Es sumamente importante dar direcciones en un plan de negocios sobre el tópico de investigación y desarrollo, ya que puede marcar la diferencia entre la continuidad del negocio o su desaparición.

a) Consideraciones Internacionales.

a.1 ) Actividades de desarrollo del mercado.-

1. ¿Los miembros del equipo de administración o los socios extranjeros tienen la habilidad suficiente para abrir nuevos mercados para los productos de la empresa?
2. ¿Pueden preparar los comerciales y catálogos para usar en mercados extranjeros?
3. ¿Quién promocionará los productos en las exhibiciones internacionales?
4. ¿Cómo seleccionará distribuidores en el extranjero que sean competentes?
5. ¿Quién los aconsejara para el desarrollo de estrategias de mercadotecnia para los mercados externos?
6. ¿Quién entrenará y capacitará a la red de vendedores en el extranjero en lo relacionado al producto?
7. ¿Quién proveerá el soporte pos venta para los compradores en el extranjero?

a.2) Transportación.-

1. ¿Quién aconsejará a la empresa en lo referente a todos los arreglos de empaque y mercadotecnia para la exportación?
2. ¿Qué prácticas de transportación internacional deben de ser consideradas?
3. ¿Quién asumirá la responsabilidad para la distribución del producto a los compradores extranjeros?
4. ¿Los agentes de embarque de la empresa pueden consolidar cargas con productos de otros exportadores para disminuir costos?
5. ¿Pueden los representantes en el extranjero consolidar pedidos del exterior de diversos clientes?

a.3) Documentación para la exportación.-

1. ¿Cómo estará informado de los incrementos en las diferentes tarifas para la exportación?
2. ¿Necesita la empresa asistencia con los requerimientos de documentación para la exportación?
3. ¿Cómo se evaluarán los riesgos de crédito para los compradores en el exterior?

a.4) Contactos en el extranjero y relaciones personales.-

1. ¿Tiene la compañía contactos personales con clientes potenciales en el exterior?
2. ¿Tiene la compañía la habilidad necesaria para desarrollar relaciones personales con dueños y funcionarios de alto nivel de otras compañías en los mercados objeto para realizar asociaciones necesarias?

b) Estrategias de mercadotecnia.

b.1) Producto.-

1. Describa el número de productos o variaciones de éste que serán incluidos en la línea de productos.
2. ¿Cuáles son las características únicas del producto?
3. ¿En qué etapa de desarrollo está el producto? Mientras más cercano se este del término, menos riesgos existirán por parte del inversionista.
4. ¿Cómo será empacado el producto?

b.2) Precio.-

1. ¿Cuál será la estrategia de precios?
2. ¿Cómo se compara la estrategia de precios en relación a la competencia?
3. ¿Cuál es la estrategia de precios para esa industria? ¿Se está usando una diferente? ¿Por qué?
4. ¿Qué porcentaje de costos son fijos y cuál variable?

b.3) Promoción.-

1. ¿Si la venta va a ser directa al consumidor, cuales serán las estrategias de la compañía para la distribución del producto?
2. ¿La competencia también vende directamente a usuarios finales? Si no, ¿Por qué se usa un medio diferente?
3. Si no se vende al consumidor final, ¿cuál será la estrategia de promoción, de “empuje” o de “jalar” para generar demanda al producto? La estrategia de empuje se enfoca en esfuerzos promocionales al distribuidor. La meta es motivarlos para promover el producto. La estrategia de jalar se enfoca en el consumidor del producto. La meta es motivar al usuario final del producto para que lo consuma.
4. ¿Como se conseguirán distribuidores para el producto?
5. ¿Se han desarrollado catálogos promocionales para demostrar las ventajas y características del producto? Incluir copias en el apéndice.
6. ¿Se usarán exposiciones internacionales como medio de desarrollar clientes? ¿cuáles? Proporcionar una lista y descripción de éstas.

b.4) Transportación y distribución.-

1. ¿Se usará una fuerza de ventas interna para promover el producto?
2. ¿Cuál es la estrategia de la empresa para la distribución del producto?

c) Producto.

c.1) Producción

1. Si se está produciendo internamente una parte del producto, proporcionar un diagrama del proceso de manufactura.
2. ¿Qué porcentaje del producto será producido internamente?
3. Describa los costos de lo que será subcontratado. Liste quienes son los subcontratados.
4. ¿Se tiene desarrollado un sistema de control de calidad?
5. Describa planes de contingencia en caso de que no se pueda cumplir el esquema de producción.

c.2) Distribución

1. ¿Cómo se distribuirá el producto al cliente?

c.3) Locación

1. ¿Cuál es la ubicación actual o planeada del negocio? ¿Afecta esto al suministro de materias o a la base de clientes?
2. Basados en la proyección de ventas, ¿Se requerirá espacio adicional? ¿Que planes existen para añadir capacidad?

d) Personal.

1. Muestre diagramas de flujo de la administración e infraestructura.
2. ¿Cuándo será usada la infraestructura y por qué periodo de tiempo?
3. ¿Cuándo será contratado el equipo de administración y en qué orden?
4. ¿Qué afectaciones habrá sobre los requerimientos de personal por las operaciones internacionales?
5. ¿Contratará personal extranjero?
6. ¿Usará mano de obra calificada?
7. ¿Cuál es la relación y afectaciones con los sindicatos? Describa los términos del contrato.
8. ¿Qué consideraciones existen para la contratación y capacitación del personal?
9. ¿Como planea la empresa contratar, retener y desarrollar gente de calidad?

e) Soporte a Clientes.

1. ¿Qué tipo de servicios y garantías serán ofrecidos y como el plan soportará estos servicios?
2. ¿Requiere el producto algún entrenamiento inicial para los clientes?
3. ¿Cuál será la política de devoluciones?

f) Planes para investigaciones y desarrollos futuros.

1. ¿Se tiene actualmente algún producto o proceso en investigación o en desarrollo?
2. Cite esfuerzos futuros para investigación y desarrollo, requerimientos de efectivo, facilidades, etc.
3. ¿Cuáles son los requerimientos financieros para lograr esto, cómo se conseguirá ese capital?

Puntos a Verificar.

- ¿La estrategia de promoción remarca las diferencias únicas del producto?
- ¿Es el precio competitivo con los productos de la competencia?
- ¿Cuenta con alguna estrategia para competencia futura?
- ¿Es apropiado el plan de distribución? ¿Estos canales de distribución anticiparán el crecimiento y será a los costos más efectivos?
- ¿Se ha considerado la subcontratación como método de producción?
- ¿Se señalan solo una vista general de los detalles de operación? No es necesario entrar en demasiados detalles.
- ¿Se cuenta con un plan de contingencia?
- ¿Se han explorado o abierto nuevos mercados?
- ¿Se han establecido contactos personales con compradores potenciales?
- ¿Se han considerado los apropiados canales de distribución?

## **F. RIESGOS CRITICOS**

En esta sección se deben de identificar los problemas potenciales que pueden tener efectos adversos para la compañía. Mostrando estas posibilidades, el empresario le permite conocer al lector cómo se enfrentarán los posibles riesgos relacionados con este negocio. Se deben de cubrir las siguientes áreas:

- Riesgos internos
- Riesgos externos
- Planes de contingencia
- Seguros

Referente a los riesgos internos, se debe de enfocar la atención en aquellos factores que no están cubiertos por políticas de seguros y pueden tener en un momento dado un impacto negativo en el negocio. Estos riesgos deben de incluir la pérdida de empleados claves, capital de trabajo inadecuado, investigación y desarrollo improductivos, cuellos de botella en los canales de distribución, etc.

Los riesgos externos deben de plasmarse de similar manera. Algunos ejemplos son: violaciones a patentes, cambios en la tecnología y condiciones económicas adversas. Algunos otros ejemplos incluyen retrasos en el proceso de exportación y retrasos en la documentación necesaria. El objetivo es identificar aquellos factores que pueden causar daños significativos en las operaciones. Basado en los riesgos internos y externos, el empresario debe de incluir planes de contingencia que den al lector la idea de como se enfrentarán estos problemas.

Existen muchos tipos de riesgos en los negocios, sin embargo, éstos pueden estar cubiertos a través de un adecuado esquema de seguros. Los seguros que serán obtenidos por la empresa deben de ser indicados en esta sección.

a) Riesgos internos.

1. ¿Cuáles son las áreas críticas donde la compañía no está cubierta por seguros?
2. ¿Existe personal de ventas, técnico o administrativo que podría tener un efecto significativo si deja la compañía?
3. ¿Tiene la empresa recursos y tecnología necesaria para dar rápida respuesta a un crecimiento de ventas?
4. ¿Qué sucede si existen retrasos en el desarrollo del producto?
5. ¿Qué sucede si no se tiene un aumento de capital?
6. ¿Qué sucede si la compañía falla en cumplir los objetivos de venta?

b) Riesgos externos.

1. ¿Existen cambios potenciales en las regulaciones del gobierno o legislaciones proteccionistas que puedan tener efectos adversos en los costos o en las ventas?
2. ¿Si el producto requiere licencias, qué posibilidad existe de retrasos o imposibilidad de obtenerla?
3. ¿Existen algunos factores en la economía que pudieran afectar las ventas y los costos? ¿Cómo se enfrentarían esos problemas?
4. ¿Si se está tratando de conseguir una patente, como afectaría el que no se obtuviera?
5. ¿Cuál es la posibilidad de que los clientes de culturas similares o diferentes no acepten el producto? ¿Qué haría la compañía en este caso?

6. ¿Existe la posibilidad de que el producto se haga obsoleto, y en qué tiempo?
7. ¿Existen barreras de entrada que puedan afectar el éxito del producto, y cuál es el plan de salida?
8. ¿Existe riesgo cambiario? ¿Un sistema financiero inestable como afectaría las operaciones?
9. ¿Existe una infraestructura de distribución y transporte en desarrollo o ya definido?

c) Planes de Contingencia

1. ¿Cuál de los riesgos internos o externos, tiene más posibilidades de ocurrir?
2. ¿Cuáles son los planes de contingencia para sortear los riesgos internos o externos?

d) Seguros

1. ¿Se han hecho las consideraciones necesarias en las proyecciones financieras para cubrir los costos asociados con los seguros básicos? ¿Cuáles son los costos estimados para cada tipo de cobertura?
2. ¿Se tiene planeado posteriormente ampliar con otros tipos de coberturas el plan de seguros?
3. ¿Qué tipo de seguros se tiene para los empleados?
4. ¿Qué tipo de cobertura de seguros se tendrá para los embarques internacionales?

Puntos a Verificar.

- ¿Se han identificado todas las posibles barreras de entrada?
- ¿Se han identificado las posibles variables incontrolables?
- ¿Se tiene un plan para proteger los secretos comerciales?
- ¿Se identifica honestamente en el plan los lados débiles?
- ¿Todos los problemas legales se han mostrado?
- ¿Es el plan lo suficientemente flexible para cambiarse acorde a las circunstancias?
- ¿Se ha planeado las coberturas de seguro adecuadas?

## **G. PROYECCIONES FINANCIERAS**

El objetivo de las proyecciones financieras es convencer a todos los interesados de que la aventura de negocios es financieramente factible. El empresario debe de ser capaz de trasladar la idea a un esquema de proyecciones financieras que abarque retorno sobre la inversión, flujos de efectivo, etc. En cada

una de las partes de esta sección, se debe de remarcar los supuestos hechos en cada proyección.

En esta sección se debe de incluir lo siguiente:

- Datos financieros históricos
- Finanzas para el primer año por mes
- Finanzas para el segundo y tercer año por semestre
- Pronóstico anual para el quinto año
- Análisis del punto de equilibrio
- Análisis de los porcentajes
- Estrategia de salida

El primer tema a tratar dentro de las proyecciones financieras del primer año es requerimientos de equipo y capital. Esto da una idea a detalle del propósito de uso de los fondos, es decir equipo de oficina, computadoras, equipo de manufactura, capital de trabajo, etc.

El empresario debe de determinar qué tanto capital de trabajo necesitará para prevenir problemas de flujo de efectivo durante el primer año de operaciones. Es común que las empresas operen con pérdidas durante las etapas iniciales, por lo que deberá de tenerse suficiente capital de trabajo.

En el punto de ingresos para el primer año se debe de incluir en las proyecciones de ventas, los costos de los bienes, gastos de operación, gastos administrativos y punto de equilibrio en una base mensual. Los costos y los gastos se deben de representar como un porcentaje de las ventas. Es crucial que todos los puntos del ingreso sean explicados y justificados en la sección de comentarios, es sobre todo importante en la base del primer año. Las ventas deben de estar basadas en supuestos realistas. Esto puede estar sustentado por investigación de mercado, normas de industrias, ventas de los competidores en diferentes áreas geográficas, etc.

El área de flujos de efectivo demuestra que la compañía puede cubrir sus gastos de operación ya sea por efectivo generado por sus ventas, como por capital de trabajo. En los comentarios de las proyecciones financieras, se deberá de enfatizar la más baja posición de efectivo de la empresa durante el primer año y explicar la administración del capital durante ese período.

El balance para el primer año es hecho en bases semestrales, se debe de incluir puntos como niveles de inventario y métodos usados para los inventarios. El método de depreciación y el esquema que será usado debe a su vez ser mencionado.

Las proyecciones para el segundo y tercer año deben de mostrarse por trimestre, debe de subrayarse los cambios significativos que tendrán lugar. Esto

puede ser contratación de más personal, expansión de la línea de productos, compras de equipo adicional, incrementos en publicidad, etc. Si existen planes para aumento en el financiamiento se debe de explicar cómo esto afectará las posiciones de los inversionistas iniciales. Si un incremento dramático en las ventas es proyectado durante este período, una explicación a detalle de este supuesto debe de exponerse.

El propósito de incluir una proyección a cinco años es mostrar una visión a futuro de la compañía. Para muchos inversionistas no importa tanto la precisión de estas cifras, sino mas bien la claridad de ideas para el crecimiento futuro. Sin embargo, deben de ser realistas basadas en información tangible. Es importante a su vez mostrar los planes de diversificación, expansión de la línea de productos, penetración del mercado y desarrollo de nuevos mercados.

Se debe de presentar después un análisis del punto de equilibrio que se enfoque en la relación de ventas y costos, específicamente en los variables contra los fijos. Mientras más alto esté el punto de equilibrio, mayor el riesgo de operación. Este análisis da al inversionista una idea acerca del potencial de rentabilidad de la empresa. A un mayor punto de equilibrio, mayor riesgo y menor ganancia potencial.

El análisis de los porcentajes da al inversionista información anticipada de la utilidad, liquidez, utilización de los recursos y retorno sobre la inversión. El empresario debe de enfocarse en aquellos indicadores que son más pertinentes según su tipo de producto. Aquí se deberá de dar una explicación de lo que significan estos resultados y su comparación con los estándares de la industria. Estos resultados deben de soportar la viabilidad del negocio.

La parte final a ser cubierta es la estrategia de salida. Esto indica al inversionista qué recibirá por invertir en esta empresa. Existen varios tipos de estrategias que pueden ser negociados con los inversionistas. De ninguna manera debe de asumirse que al fin de los cinco años, la empresa será pública. Las estrategias de salida más realistas incluyen nuevas rondas de inversionistas , fusiones o alianzas con compañías más grandes, y se debe de fijar un precio de compra de acciones en caso de salida desde el principio. El empresario debe de considerar el hecho de que diferentes inversionistas están buscando diferentes tipos de estructura en los tratos. Puede ser el caso de que un inversionista pequeño este buscando una distribución anual de las ganancias por un tiempo indefinido y no tenga interés de retirar la inversión después de cinco años.

Existen varios problemas potenciales en la sección de proyecciones financieras. Es necesario tener mucho cuidado en que todo lo que se menciona aquí sea consistente con la mencionada en cualquier otra parte del plan. Desarrollar planes de ventas y proyección de las ganancias de una forma no realista puede causar duda de los inversionistas. Todos los supuestos tratados deben de ser listados y justificados. Un método común para justificar los datos es

comparar los supuestos con las normas de la industria. Si no se tiene información disponible sobre algún caso particular, investigación de primera mano será necesitada.

a) Datos financieros históricos

Si la compañía ya esta operando en el momento de la elaboración del plan, es importante presentar las finanzas históricas de la empresa (de los últimos cinco años si aplica). Reportar el desarrollo del pasado financiero permite al inversionista tener confianza en la compañía y en la habilidad de conducir con éxito el negocio.

b) Finanzas para el primer año por mes

1. Antes de proporcionar los datos del primer año, indique un resumen de los supuestos acerca de los requerimientos de capital, ingresos, flujos de efectivo y balance de la empresa. El propósito fundamental de mostrar estos datos es convencer al inversionista que las bases son realistas.
2. Proporcione una lista de los principales requerimientos de capital para el primer año de operaciones. Separe los requerimientos de equipo en pre y post inicio de operaciones. Saque prioridades iniciando por aquellas más críticas. Los totales de cada mes deberán de coincidir con los montos mostrados en los flujos de efectivo. Así mismo los costos incluyendo impuestos deberán mostrarse en el momento en que incurrirán. Considerar las depreciaciones.
3. Proporcione el ingreso por mes para el primer año de operaciones.
4. Proporcione el flujo de efectivo por mes para el primer año de operaciones.
5. Proporcione un balance general para el primer año.

c) Finanzas para el segundo y tercer año por semestre

1. Liste los principales supuestos para el segundo y tercer año. Verifique que sean consistentes con la información utilizada en otras partes del plan de negocios.
2. Proporcione los ingresos para el segundo y tercer año.
3. Muestre los flujos de efectivo para este periodo de tiempo.
4. Muestre el balance para estos años.

d) Pronóstico anual para el quinto año

1. Indique los supuestos asociados con el quinto año incluyendo las bases para determinar el crecimiento de la compañía. Dependiendo de la estrategia de salida que se le haya propuesto a los inversionistas, mostrar los efectos que esto tendrá.
2. Muestre los ingresos, flujos de efectivo y balance para los cinco años.

e) Análisis del punto de equilibrio

1. ¿Cuál es el punto de equilibrio para la empresa? Se deberá de indicar el volumen de ventas necesitado, el porcentaje de costos fijos y variables, y comentarios relacionados con esto. Presente información gráfica.
2. ¿Cuáles son los supuestos hechos para alcanzar el punto de equilibrio? Un ejemplo puede ser la capacidad para producir un número de unidades por mes.

f) Análisis de los porcentajes

1. La razón o porcentaje de liquidez ayudan al inversionista a evaluar una nueva oportunidad de negocios. Las firmas con una alta razón de liquidez son capaces de responder a los cambios del mercado rápidamente, incrementando su flexibilidad.
2. La razón de los activos son usados para medir que tan bien una firma planea manejar sus bienes. La tendencia es tener bajos niveles de inventarios a través del justo a tiempo para reducir costos.
3. Margen de Utilidad y Retorno sobre la inversión. Estos indicadores permiten al inversionista tener una idea de la efectividad de la administración.
4. Utilizar otros indicadores además de estos es sumamente útil, ya que nos dan la posibilidad de tener un diagnóstico numérico sobre los signos vitales de la empresa.

g) Estrategia de salida

1. Determine el valor de la empresa para poder fijar estrategias de salida. Se debe de considerar en las opciones la venta del negocio a otra compañía, cotizar en bolsa, etc. Sea claro en las opciones que se presentaran a los inversionistas sobre las estrategias propuestas.

Puntos a verificar.

- ¿Se han incluido los datos financieros históricos de la empresa?
- ¿Se han incluido ingresos mensuales y proyecciones del flujo de efectivo?
- ¿Se tiene un balance financiero y un estimado de los requerimientos de capital para el primer año?
- ¿Son consistentes los datos mostrados con otra información relacionada?
- ¿Se han incluido las diferentes proyecciones financieras según su tipo?
- ¿Las proyecciones muestran un atractivo retorno sobre la inversión?
- ¿Se identificó el punto de equilibrio?

Todos los puntos planteados en esta propuesta del plan de negocios son una base para poder elaborar el propio según el tipo de empresa y objetivos a seguir dentro del panorama internacional. Sin duda que se puede perfeccionar y adecuar a las necesidades de la empresa, más sin embargo es interesante e importante

considerar los puntos señalados como guía ya que llevarán de una forma más profesional y estructurada a la conformación y consideración de los elementos claves para poder tener éxito en una aventura que puede significar la solución a tantos problemas descritos por los que atraviesan varias empresas cafetaleras. Mientras más profesional se haga el intento de incursionar en el proceso exportador más altas serán las oportunidades de lograr el éxito deseado.

## **CONCLUSIÓN**

Para realizar una exportación con éxito, hay que tener muy clara la misión y visión del negocio, nunca olvidando la orientación de servir al cliente actual y potencial. La debida investigación de mercado, la evaluación de la viabilidad del concepto del negocio, considerar riesgos críticos, proyecciones financieras, etc., que conlleven al adecuado seguimiento de las acciones correctivas en tiempo y orden son la clave del éxito.

Actualmente México cuenta con 11 Tratados de Libre Comercio firmados con más de 18 países y a pesar de esto, el 80% de las exportaciones son a Estados Unidos y Canadá. Realizando un estudio de mercado podremos encontrar países que estén interesados en nuestros productos y que ofrezcan excelentes precios de compra. Los Tratados ya están firmados, solo hace falta tener un visión mundial y considerar a otros países como nuestros clientes potenciales, conocer ese abanico de posibilidades que ofrecen para poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo.

La exportación es el mecanismo que adecuadamente manejado permite a las empresas crecer y consolidarse. Este crecimiento puede ser marcado y ofrecer niveles de comercio que nos permitirán alcanzar niveles de ganancia que no se obtendrían de otra forma. La exportación debe plantearse como una venta que se hace en el mercado nacional. Una exportación idónea debe llevar las siguientes características: planificada, continua y rentable.

En este proyecto me enfoco al producto del Café por la cercanía que he tenido con éste, pero México es un productor de gran variedad y calidad de bienes naturales y procesados, artesanías y tecnología que son atractivas para diferentes partes del mundo.

La falta de conocimiento de los Tratados de Libre Comercio de México con el mundo y del proceso de exportación, ha orillado a que muchas empresas locales no logren sus objetivos económicos deseados. La exportación es una excelente opción de crecimiento económico y que actualmente el gobierno apoya esta práctica debido a los grandes beneficios que atrae. Es por ello que considero

esencial considerar la exportación como parte de cualquier negocio que quiera ampliar sus posibilidades de crecimiento.

*“ Para ser exitoso no tienes que hacer cosas extraordinarias. Haz cosas ordinarias, extraordinariamente bien. “ (Jim Rohm)*



## X. CONCLUSIONES Y RESULTADOS

Es dentro del marco de la globalización donde la pequeña, mediana y grande empresa tienen que desenvolverse y adoptar nuevos caminos que les permitan ser competitivas ante un entorno más competido donde la adaptación y conocimiento de las nuevas reglas del juego son fundamentales para tener el éxito esperado.

La pequeña y mediana empresa juegan un factor determinante en la economía de México por lo cual gran parte del esfuerzo de los diversos sectores del gobierno y la sociedad deben de ser reforzarlas de tal manera que puedan enfrentar de forma positiva los enormes retos que tienen por delante.

A través de los datos presentados en este documento es posible evaluar la importancia que reviste la industria cafetalera para el país y de forma más determinante para el estado de Chiapas.

Se ha analizado la importancia que tiene el comercio exterior dentro de este nuevo marco global, presentándose algunos de los principales problemas que tienen para exportar las empresas pequeñas y medianas de la industria cafetalera de Chiapas, mismos que motivaron a desarrollar este trabajo y crear elementos que permitan al pequeño productor indígena y al sector cafetalero lograr con éxito la actividad exportadora.

Se planteó el objetivo de diseñar una propuesta a nivel general, para elaborar un plan de negocios con la finalidad de ayudar a desarrollar óptimamente el proceso de comercialización nacional e internacional en la industria cafetalera del país, donde fueron consolidadas una serie de estrategias de exportación, remarcando aquellos aspectos que se consideran fundamentales, sin olvidar que la finalidad es que pueda ser entendida y adoptada por los pequeños productores indígenas y el sector cafetalero del país.

Se realizó una guía sencilla y práctica para la elaboración de un plan de negocios para la exportación de café, con la finalidad de que se realicen negocios exitosos que representen ingresos sustanciosos para el desarrollo de las comunidades indígenas y del país, con la finalidad de evitar riesgos innecesarios que pueden terminar con la pequeña y mediana empresa en el sector cafetalero.

Para lograr esto se presentó una breve reseña de la historia y teoría del comercio exterior, así como una serie de conceptos fundamentales para entender el marco actual de la interrelación comercial entre los países. Se presentaron una serie de datos e indicadores de la economía de México para poder entender mejor el nuevo escenario en el que tenemos que jugar. Después se analizó la situación actual del café en México y el mundo con la finalidad de entender la importancia que tiene la industria cafetalera en el desarrollo del país.

Es después de esto donde se presentan los factores fundamentales que se involucran en la actividad exportadora, mismos que son indispensables conocer y entender para poder pasar a la formulación del plan de negocios de exportación y así cumplir con el objetivo de la presente tesis. Es en este plan de negocios donde se consolidan no solo estrategias, sino también se abordan enfoques globales que suelen ser de vital importancia para tener éxito en la exportación. La exportación no está reservada para las grandes empresas, México necesita que esta actividad se generalice a los otros niveles.

Se pretendió así mismo mostrar puntos importantes que contribuyen en parte a desarrollar el proceso de exportación de forma mas profesional, menos improvisada para aumentar las posibilidades de éxito de los pequeños productores indígenas y el sector cafetalero en su participación en los mercados globales, no debemos olvidar que la competencia es contra un sin número de países, muchos de los cuales nos llevan mucha ventaja en materia de comercio internacional.

El sector educativo debe de poner su parte en todo proceso de mejora del país, y es en este caso que la Maestría en Administración nos dió la oportunidad de valorar la importancia de presentar propuestas para la industria cafetalera en México. Como se ha comentado, especialmente en las materias de “Entorno económico” y “Comercio Exterior” me dieron la oportunidad de profundizar en el estudio y análisis de los sucesos macroeconómicos y del entorno global de la actualidad, así como de obtener los elementos necesarios para entender mejor este contexto y poder presentar la presente propuesta.

Entiendo como obligación el retornar a la sociedad el aporte educativo obtenido y es a través de la presente tesis que quise hacerlo, tratando de aportar a la sociedad de Aguascalientes nuevas formas y propuestas nacidas de la motivación, conocimiento y experiencias vividas dentro de la Maestría en Administración.

Lograr un México mejor es posible, se cuentan con gran parte de los elementos necesarios para alcanzarlo pero el camino no es fácil. Requerimos de mucho trabajo, del esfuerzo cotidiano y de una forma más profesional para enfrentar los retos y oportunidades que se presentan en el escenario actual.

La pequeña y mediana empresa deben de seguir siendo un factor clave para el desarrollo del país, por lo que todos los esfuerzos necesarios para lograrlo repercutirán necesariamente en la obtención de un mejor país para todos.

La experiencia obtenida a través de la investigación, recopilación de información, desarrollo y presentación de este material ha sido de lo más satisfactorio y ha significado un aliciente a mí desarrollo profesional, siempre

buscando aportar algo para aquellas personas que desean participar o participan dentro de los procesos de comercio exterior.



## XI. ANEXOS

### DOCUMENTOS PARA EXPORTAR

1. Lista de precios de exportación.
  - Cada lista de precios que emita la empresa deberá llevar un número consecutivo.
  - Se recomienda que la lista de precios se cotice en “EX-WORKS”.
2. Catálogo.
3. Cotización (pedido proforma).
4. Confirmación del pedido.
5. Factura proforma (confirmación de la factura proforma).
6. Carta de crédito.
  - Irrevocable.
  - Confirmada.
  - Contra banco mexicano.
7. Certificado de origen.
8. Factura.
9. Carta de instrucciones.
10. Carta responsiva.

## **CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCANCIAS**

Principales dificultades que enfrentan las pequeñas y medianas empresas.

Según BANCOMEXT, con frecuencia las empresas pequeñas sobre todo, empiezan a exportar sus productos sin antes conocer y comprender suficientemente el conjunto de disposiciones legales que se aplican en el comercio internacional, así como el contenido y alcance de los diversos contratos que de una forma u otra tendrán que efectuar para llevar a cabo su cometido.

### **1.1 IMPORTANCIA**

En las operaciones de comercio internacional al igual que en las nacionales el contrato de compraventa constituye a base legal que obliga al comprador y al vendedor a cumplir con las estipulaciones previstas en el propio instrumento.

Se debe considerar que para trasladar las mercancías será necesario contratar los servicios de las compañías transportistas, aseguradoras y agentes aduanales, lo que se significa tener que celebrar otros tantos contratos.

### **1.2 FORMA Y ESTRUCTURA**

El contrato de compraventa no tendrá que celebrarse ni probarse por medio de escrito, ni estará sujeto a ningún otro requisito de forma ya que se puede probar por cualquier medio (Telex, Cartas, Fax, etc. ) incluso con la asistencia de testigos.

En la estructura de los contratos, no existe disposición legal alguna al respecto, empero la practica y la costumbre nos indican que todo convenio o contrato debe de contener por lo menos el nombre del contrato y de las partes que intervienen en el mismo; las declaraciones o antecedentes de las partes; y las cláusulas del contrato, que a su vez están constituyen la parte principal de cualquier tipo de contrato, finalmente, la fecha y firma de quienes intervienen en el negocio jurídico de que se trate.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL CONTRATO**

Un contrato es un acuerdo de voluntades, mediante el cual surgen derechos y obligaciones para ambas partes.

Es importante destacar que en el comercio internacional ese acuerdo de voluntades entre dos personas, por lo general, se concreta a través del intercambio de comunicaciones, en las que se señalan los productos, su precio, lugar de entrega, las cantidades, etc. Pero esto, a veces resulta insuficiente, ya que no se contemplan algunos puntos que pueden ser de vital importancia como son la legislación que se aplicara a esa relación contra actual, entre otros.

#### **1.4 PRINCIPIO DE LA ECONOMIA CONTRA ACTUAL**

Este establece que las partes contratantes gozan de absoluta libertad para estipular en los contratos todos aquellos términos y condiciones que consideren convenientes para el buen desarrollo de sus negociaciones. Sin embargo no se pueden incluir cláusulas que vayan en contra de las leyes o buenas costumbres.

#### **1.5 CONVERSIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LOS CONTRATOS DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS**

El 11 de abril de 1980, se adopto en Viena, Austria, en el seno de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías. Esta convención entro en vigor el 1 de enero de 1988.

En México inicio su vigencia el 1 de enero de 1989, luego que se llevaron acabo las formalidades legales que señala el artículo 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicándose en el Diario Oficial de la Federación El 17 de marzo de 1988.

### ***PRINCIPALES CLAUSULAS DE UN CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS***

#### **2.1 OBJETO DEL CONTRATO**

En esta cláusula se deben de indicar con suficiente claridad las mercancías específicas que se venden o que se compran, detallando la cantidad, características y condiciones en que se encuentran cuando se trate de un solo tipo de mercancías. Si las mercancías objeto de la operación son de diversa naturaleza, se podrán utilizar los anexos al contrato, en donde se detallen sus características y otras especificaciones indicando además que tal anexo formara parte del propio contrato.

#### **2.2 PRECIO DE LAS MERCANCÍAS**

Uno de los requisitos esenciales del contrato y la principal obligación del comprador, es la de pagar un precio cierto y en dinero por las mercancías especificando el tipo de moneda que se utilizara (normalmente se expresará en dólares norteamericanos) Sobre este particular conviene hacer las siguientes reflexiones:

- A) Las partes convienen en establecer un precio exacto por los géneros.
- B) Las partes convienen que el precio sea fijado por un tercero o de conformidad con el precio que rija en el mercado.
- C) Las partes no estipulan el precio ni la forma para determinarlo.

### **2.3 FORMA DE ENVIO DE LAS MERCANCÍAS**

Las partes contratantes deberían de saber de antemano, que características deben tener los envases y embalajes para que la mercancía sea transportada a su destino sin mayores contratiempos considerando el tipo y la duración del transporte, pero esto no siempre resulta cierto. Esto podría traer como consecuencia que el vendedor, utilizara embalajes inadecuados para este tipo de movimientos.

Para evitar incertidumbres en el contrato se deberá especificar de que modo las mercancías deben de ir embaladas y empacadas.

### **2.4 MOMENTO Y FORMA DE PAGO**

Se sugiere señalar en el contrato el momento que se debe de efectuar el pago. En caso contrario, el comprador deberá pagar cuando el vendedor ponga a su disposición las mercancías o los documentos representativos de los géneros conforme al contrato y al derecho aplicable.

### **2.5 ENTREGA DE LAS MERCANCÍAS**

El momento y lugar para la entrega de las mercancías es otro de los aspectos relevantes que debe estar incluido en el contrato. Por lo que hace al momento que deben ser entregadas las mercancías, este podrá ser en una fecha determinada o dentro de un plazo. Cuando los contratantes no hayan pactado el plazo de entrega de las mercancías objeto del contrato, será determinado por las disposiciones del derecho aplicable.

### **2.6 ENTREGA DE LOS DOCUMENTOS**

En el contrato se deberá especificar claramente cuales documentos deberá especificar claramente cuales documentos deberá entregar el vendedor y normalmente se establecerá que este último los entregue personalmente o a través de un banco, en la fecha lugar y forma que se haya convenido.

### **2.7 CERTIFICACIÓN DEL PRODUCTO**

En ciertos casos, el comprador solicitará que las mercancías objeto de la operación sean analizadas por un tercero, que por lo general será una empresa dedicada a la certificación de productos, a fin de constatar que los mismos cumplen con los requisitos en cuanto a calidad.

### **2.8 RESPONSABILIDAD SOBRE EL PRODUCTO**

Es posible que el fabricante transfiera mediante estipulaciones expresas de un contrato, total o parcialmente el riesgo de los daños que se acusen (normalmente a los consumidores). Y que bajo esta figura son imputables al fabricante, vendedor o distribuidor. Otra forma de eliminar o atenuar, los efectos de una demanda por la responsabilidad sobre el producto, sería la de contratar un seguro que cubra precisamente esos riesgos.

## **2.9 PATENTES Y MARCAS**

Un gran número de productos de origen nacional que se exportan o que pueden ser exportados a otros países se identifican con marcas, y en algunos casos esos productos se fabrican bajo el amparo de una patente. Por ello los titulares de una patente o de un derecho marcaría requerirán salvaguardar sus derechos de propiedad intelectual.

## **2.10 VIGENCIA DEL CONTRATO**

En los contratos se establece expresamente su plazo de duración, existen casos en que la duración del contrato no está determinada ni es determinable. Las partes también pueden estipular que su contrato tenga una duración indefinida. En tales supuestos, cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación contractual, mediante comunicación a la otra con alteración razonable y ello dependerá de circunstancias tales como, el tiempo que las partes lleven colaborando entre sí, la envergadura de sus respectivas inversiones en relación con el contrato, etc.

## **2.11 RESCISIÓN POR INCUMPLIMIENTO**

Las partes pueden incluir libremente las causas que darán origen para que cualquiera de las partes pueda solicitar la rescisión del contrato; para el comprador es cuando no cumple con el pago de las mercancías o no recibe las mismas, esto será motivo para suficiente para la rescisión del contrato por parte del vendedor si así lo han convenido expresamente. En el caso del vendedor puede ser por entregar las mercancías fuera de plazo, falta total de entrega, entrega en cantidad insuficiente, que la entrega no sea conforme a contrato.

## **2.12 LEGISLACIÓN APLICABLE**

Es a partir de las negociaciones, cuando las partes contratantes tendrán que elegir el régimen jurídico aplicable a sus relaciones contractuales. Sin embargo, esto resulta en la mayoría de las veces un obstáculo difícil de superar. La ignorancia de los sistemas jurídicos nacionales y también cierta desconfianza o miedo a lo desconocido, hacen que los empresarios busquen soluciones que les permitan evitar pleitos bajo un derecho que no conocen o someterse a tribunales y procedimientos extraños.

## **2.13 SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Uno de los problemas más difíciles de las operaciones comerciales internacionales, es el de encontrar un modo rápido barato y fiable para resolver los conflictos, cuando no puedan zanjarse mediante negociaciones amistosas entre las partes.

## XII. GLOSARIO

### **Exportación**

Salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

### **Exportación Definitiva**

Salida de una mercancía de un territorio aduanero y que no regresará al mismo.

### **Exportación Temporal**

Salida del territorio nacional de mercancías para permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad específica, retornando después de cumplir con su finalidad, y dentro del plazo determinado al momento de efectuar la exportación.

### **Exportación Temporal para Perfeccionamiento Pasivo**

Es la modalidad de exportación, en la que se lleva temporalmente una mercancía a otro país o a otra zona franca industrial de bienes o de servicios para su reparación, elaboración o transformación.

### **Exportación Temporal para Reimportación en el Mismo Estado**

Es la modalidad de exportación en la que se lleva temporalmente una mercancía al exterior con fines específicos y sin que le ocurran modificaciones.

### **Exportador Directo**

Persona física o moral residente en territorio nacional, productora o comercializadora de bienes que los destine al exterior mediante pedimento de exportación.

### **Exportador Indirecto**

Productor y proveedor de bienes que son incorporados a mercancías que son destinadas a la exportación de mercancías.

### **Dumping**

Venta de productos de un país a otro a precios inferiores a los de exportación establecidos o por debajo de los costos de producción en el país de origen.

### **Embalaje**

Protección de las mercaderías durante todas las operaciones de transporte y manejo que supone el proceso de exportación, de modo que lleguen a manos del cliente final, en el extranjero, en las mejores condiciones.

### **Embarque**

Carga en un vehículo o nave.

### **Enclaves**

Territorios que no forman parte del área política de un país, y que por conveniencia de administración se incorporan al sistema aduanero de éste. Los enclaves pueden, por consiguiente, ser exclusiones o exclaves de otros países o áreas políticas independientes.

### **Envase**

Contenedor interior o exterior con que normalmente se presentan las mercancías, siempre que éste sea común o usual en el comercio internacional.

### **Estacionalidad**

Período de tiempo asociado a determinadas actividades productivas, que se repite cíclicamente todos los años.

### **FOB ( Free On Board ó Libre A bordo)**

Para transporte marítimo, el vendedor se responsabiliza con llevar la mercancía al muelle, subirla y almacenarla en el buque designado. Los costos y riesgos correspondientes son asumidos por el comprador a partir de que la mercancía pasa la borda del buque.

### **FCA (Free Carrier ó Transporte Libre de Porte)**

Para todas las modalidades de transporte. Éste término está basado en el mismo principio del FOB, con la diferencia de que el vendedor asume la responsabilidad y el costo de llevar la mercancía hasta el transportista en el lugar designado. Éste término es muy utilizado en los tipos de transporte multimodal.

### **CFR (Cost and Freight ó Costo y Flete)**

Para transporte marítimo, el vendedor asume los costos de llevar la mercancía hasta el puerto designado. Los riesgos y costos adicionales corren por cuenta del comprador a partir del momento en que la mercancía pasa la borda del buque en el puerto de embarque.

### **CIF ( Cost, Insurance and Freight ó Costo Seguro y Flete)**

Costo, seguro y flete. Para transporte marítimo. Básicamente el término cubre lo mismo que el CFR con la salvedad de que el vendedor cubre el seguro de transporte marítimo de la mercancía.

### **CPT ( Carriage Paid To ó Flete Pagado A)**

Utilizado en todas las modalidades de transporte. En principio éste término es muy similar al CFR marítimo e implica que el vendedor cubra todos los costos de transporte hasta un punto designado. Los riesgos son asumidos por el comprador a partir de que la mercancía es entregada al primer transportista.

### **CIP ( Carriage and Insurance Paid To ó Flete y Seguro Pagado A)**

Aplicable a todo tipo de transporte. Es decir al igual que CPT, sólo que el vendedor también se hará responsable de cubrir el seguro de transporte.

**DAF (Delivered At Frontier ó Entregado en Frontera)**

Significa que el vendedor cumple sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se ha tramitado su exportación en el punto asignado en la frontera, pero antes de la aduana del país importador. Para cualquier tipo de transporte.

**DES ( Delivered Ex – Ship ó Entregado Fuera del Barco)**

Utilizado para transporte marítimo. El vendedor asume las responsabilidades, riesgos y costos de transporte hasta llegar la mercancía al puerto designado.

**DEQ (Delivered Ex Quay ó Entregados en Muelle)**

Utilizado para transporte marítimo. El vendedor se responsabiliza no sólo de cubrir todos los costos y riesgos de transporte, sino también se encarga de descargar la mercancía del desaduanamiento y pago de los impuestos correspondientes.

**DDU ( Delivered Duty unpaid ó Entregados sin Impuestos Pagados)**

Para todas las modalidades de transporte. El vendedor o exportador asume todas las responsabilidades y cubre todos los costos excepto los asociados con aranceles o con cualquier tipo de impuestos y entrega la mercancía en el lugar o destino designado en el país importador. El comprador se responsabiliza de desaduanamiento y liberación de la mercancía en la aduana de su país.

**DDP ( Delivered duty paid ó Entregado con Impuestos Pagados)**

Para todos los medios de transporte. Con éste término de venta el vendedor asume todas las responsabilidades y riesgos, costos de transporte, aduanas y aranceles hasta el lugar de destino final designado por el comprador o importador.

**Contrato de Compraventa**

Es un acuerdo de voluntades mediante el cual habrá compraventa de un producto o servicio. Uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de dicho bien o servicio y el comprador, a su vez, se obliga a pagar por ello un precio cierto en dinero.

**Contrato de Compraventa Internacional**

Instrumento jurídico que permite dar más certidumbre a quien participa en operaciones de comercio internacional. En este documento se incluyen los términos y condiciones que acuerdan tanto el comprador como el vendedor, en base a principios aceptados internacionalmente.

### XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alma Alicia Gómez Gómez  
La situación del café mexicano en el comercio internacional  
Editorial Ítaca 1ª Edición  
México, 2008
- Ricardo Torres Gaytan  
Teoría del comercio internacional  
Siglo XXI Editores  
México, 2004
- Pablo González Cid  
El café en México  
México Desconocido 1ª Edición  
México, 2004
- P.T. Ellsworth & J. Clark Leith  
Comercio Internacional  
Fondo de Cultura Económica  
1975
- Carlos Arellano García  
La Diplomacia y el Comercio Internacional  
Edit. Porrúa, S. A.  
México, 1980
- Eduardo Reyes Díaz-Leal  
La Mentalidad Exportadora  
BANCOMEXT 1992
- Carlos A, Ledesma  
Principios de Comercio Internacional  
Ediciones Macchi 1990
- Diccionario Enciclopédico Salvat  
Salvat Editores, S.A. 1975
- Comisión Estatal de Desarrollo Económico y Comercio Exterior  
Indicadores Económicos de Chiapas 1992-1996  
Gobierno del Estado de Chiapas  
CEDECE, Noviembre de 1996

Barry Howard Minkin  
El Futuro de los Negocios  
Prentice Hall, 1995

Dirección General. Adjunta de Promoción Sectorial  
Oportunidades de Negocios para la Industria Cafetalera  
BANCOMEXT  
Marzo de 1995

Eduardo Reyes Díaz-Leal  
Importaciones Temporales  
Editado por Universidad en Asuntos Internacionales  
México, 1995

Plan de negocios para la exportación  
BANCOMEXT  
2001, México

David E. Gumpert  
How to Really Create a Successful Business Plan  
Inc. Publishing; 3 Sub edition  
USA, 1996

Guía Básica del Exportador  
BANCOMEXT  
1995, México

## **FUENTES DE INFORMACIÓN EN INTERNET**

Sistema Producto Café  
Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café  
[http://www.spcafe.org.mx/wb3/wb/spc/spc\\_historia](http://www.spcafe.org.mx/wb3/wb/spc/spc_historia)

Juan Camacho Reyes  
Cafés De México  
Revista Técnica Mensual Del Sector Cafetalero Mexicano  
<http://www.cafesdemexico.com/>

El Mundo del Café  
<http://www.mundocafe.com.mx/>

Banco de México  
<http://www.banxico.org.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía  
<http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx>

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.  
<http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp>

Situación Actual de Bancomext y México  
[www.senado.gob.mx/content/sp/compare/reformas/FBE/7.doc](http://www.senado.gob.mx/content/sp/compare/reformas/FBE/7.doc)