



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

---

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN**

**UNIDAD SANTO TOMÁS**

**SEMINARIO**

**“COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL Y SU REGULACIÓN”**

**“RECOMENDACIÓN PARA PLAN DE NEGOCIOS INTERNACIONAL PARA  
LA EMPRESA OAXAQUEÑA EL ANDARIEGO”**

**T R A B A J O F I N A L**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO, LICENCIADO  
EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LICENCIADAS EN RELACIONES  
COMERCIALES.**

**PRESENTAN**

**ACEVES ALVARADO DIANA SARAHÍ**

**ALBARRÁN HERRERA VANESSA**

**BARRANCO GONZÁLEZ GERARDO**

**VALLE MERLÍN ESMERALDA**

**VIZCAÍNO MORENO MARIA FERNANDA**

**CONDUCTOR: M. EN C. ALFREDO ALVARADO RAMÍREZ**

**CO-DIRECTORA: LIC. ZULMA VIANEY CARRASCO ESPINOZA**



**CIUDAD DE MÉXICO, ABRIL DE 2022**



---

## AGRADECIMIENTOS

### **Diana Aceves**

A mis padres:

Son mi motor más grande en esta vida, mi ejemplo a seguir, mi refugio en los momentos difíciles. Gracias infinitas por sus porras, su paciencia, sus consejos y su apoyo incondicional. Gracias por ser mis padres y mi gran orgullo.

A mis hermanos:

La vida no es fácil, pero debemos confiar en nuestros sueños, para seguir adelante. Les agradezco el apoyo y las porras que siempre me dan cuando se me acaban las fuerzas. Sigán adelante todo se logra. La perseverancia es fundamental para cumplir los sueños.

### **Vanessa Albarán**

A mi hija:

Vale, mi amor ¡Gracias! Por tu amor infinito, por creer en mí y por ayudarme a hacer mis apuntes, sin ti, no sería “súper mamá” Te amo mi pequeña güereja.

Tú eres el ejemplo más grande de amor en mi vida, y por ti seré y haré siempre lo mejor para darte esa seguridad, esa confianza y esa fuerza que tú me das siempre a mí. TE AMO HIJA.

A mis padres:

Porque ustedes son ese refugio en mi vida, porque ustedes siempre han confiado en mí, siempre me motivan a crecer y superarme. Porque sin ustedes no estaría en este mundo.

A mis hermanas:

Mar y Mari Las amo ¡Gracias! Por ayudarme por ser esas cómplices de vida desde el día 1 en este mundo, por todo.

Familia, sin ustedes no habría podido ¡Gracias infinitas!

### **María Fernanda Vizcaíno**

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos y constituye el legado más grande que pudiera recibir. Con cariño, admiración y respeto su hija quien los ama con todo el corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Diana Aceves**

A mis padres:

Son mi motor más grande en esta vida, mi ejemplo a seguir, mi refugio en los momentos difíciles. Gracias infinitas por sus porras, su paciencia, sus consejos y su apoyo incondicional. Gracias por ser mis padres y mi gran orgullo.

A mis hermanos:

La vida no es fácil, pero debemos confiar en nuestros sueños, para seguir adelante. Les agradezco el apoyo y las porras que siempre me dan cuando se me acaban las fuerzas. Sigán adelante todo se logra. La perseverancia es fundamental para cumplir los sueños.

### **Vanessa Albarán**

A mi hija:

Vale, mi amor ¡Gracias! Por tu amor infinito, por creer en mí y por ayudarme a hacer mis apuntes, sin ti, no sería "súper mamá" Te amo mi pequeña güereja.

Tú eres el ejemplo más grande de amor en mi vida, y por ti seré y haré siempre lo mejor para darte esa seguridad, esa confianza y esa fuerza que tú me das siempre a mí. TE AMO HIJA.

A mis padres:

Porque ustedes son ese refugio en mi vida, porque ustedes siempre han confiado en mí, siempre me motivan a crecer y superarme. Porque sin ustedes no estaría en este mundo.

A mis hermanas:

Mar y Mari Las amo ¡Gracias! Por ayudarme por ser esas cómplices de vida desde el día 1 en este mundo, por todo.

Familia, sin ustedes no habría podido ¡Gracias infinitas!

### **María Fernanda Vizcaíno**

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos y constituye el legado más grande que pudiera recibir. Con cariño, admiración y respeto su hija quien los ama con todo el corazón

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO.....	8
1.1. Planteamiento del problema .....	8
1.2. Preguntas de investigación .....	9
1.3. Objetivo general .....	10
1.4. Objetivos específicos .....	10
1.5. Justificación.....	11
1.6. Universo o muestra .....	12
1.7. Tipo de investigación .....	12
1.8. Técnicas e instrumentos de medición .....	14
CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL O REFERENCIAL .....	16
2.1. Evolución histórica de la industria del mezcal.....	16
2.2. Situación actual de la industria del mezcal .....	17
2.2.1. A nivel nacional.....	17
2.2.2. A nivel internacional.....	18
2.3. Marco jurídico de la exportación de mezcal .....	20
2.4. Marco jurídico del e-commerce .....	23
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO .....	28
3.1. Plan de exportación: concepto y características .....	28
3.1.1. Plan de exportación del Banco Nacional de Comercio Exterior.....	29
3.2. Comercio electrónico: concepto y características .....	35
3.2.1. Comercio electrónico internacional y modelos de implementación de <i>e-commerce</i> .....	38
3.2.2. Plan de implementación de <i>e-commerce</i> internacional.....	40
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y PROPUESTA.....	43
4.1. Descripción de la empresa en estudio: El Andariego.....	43

4.1.1. Misión, visión y valores .....	43
4.1.2. Recursos y productos .....	44
4.1.3. Oportunidad de expansión internacional.....	46
4.2. Ventajas y desventajas de la implementación de un plan de exportación .....	47
4.3. Ventajas y desventajas de la implementación de un plan de <i>e-commerce</i> .....	50
4.4. Recomendación para plan de negocios a nivel internacional para la empresa El Andariego.....	54
CONCLUSIONES .....	58
BIBLIOGRAFÍA .....	60

## INTRODUCCIÓN

El mezcal es una de las bebidas con mayor popularidad y consumo a nivel nacional e internacional. De acuerdo con los datos del Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C. (COMERCAM) en 2019 se estimó que su venta generó ingresos por más de 34 mil 721 millones de dólares (Gobierno de Oaxaca, 2019). Se trata, además, de una de las industrias con mayor expansión en los últimos años, pues en 2019 reportaba un crecimiento de 173% respecto al 2018.

Oaxaca es la región que se posiciona como el principal productor y exportador de mezcal, pues aporta el 81.9% del total de producto envasado para exportación. De acuerdo con la Secretaría de Economía, la industria de mezcal es responsable de la generación de, por lo menos, 16 mil empleos directos y más de 48 mil indirectos tan solo en dicho estado. Derivado de esto, es claro que el producto tiene gran importancia y peso para todo el estado, especialmente para las familias productoras que dependen de este sector (Cámara de Diputados, 2021).

Una de estas empresas es El Andariego. Se trata de una compañía 100% familiar fundada en el año 2018. Está localizada en el estado de Oaxaca y se dedica a la elaboración de productos oaxaqueños artesanales. De acuerdo con el análisis de la matriz BCG (de *Boston Consulting Group*) su producto estrella es el mezcal, que es comercializado principalmente a nivel local, a través de ferias y exposiciones que se llevan a cabo con los maestros mezcaleros de la región.

El éxito en la venta de mezcal es debido a su proceso de elaboración artesanal, lo que ha generado gran aceptación y reconocimiento a nivel nacional en los distintos foros y eventos en los que ha participado. En la actualidad, la empresa tiene una capacidad de producción anual de 6 mil litros de mezcal; sin embargo, sólo factura 3.6 mil litros por año. Esto representa apenas el 60% del total. El Andariego busca aprovechar el 40% de su capacidad de producción y abrirse camino en el comercio internacional. Para alcanzar lo anterior ha valorado realizar un plan de exportación o implementar una estrategia de e-

*commerce* internacional No obstante, no cuenta con un plan concreto y desconoce cuál sería el método más viable para lograr su objetivo.

Derivado de lo anterior, la presente investigación plantea el cumplimiento del siguiente objetivo general, recomendar a la empresa El Andariego la implementación del *e-commerce* o el plan de exportación como modelos para la implementación de un plan de negocios en mercado internacional por medio de la comparación de sus características, ventajas y desventajas. Esto permitirá dotarle de las herramientas necesarias para la incursión exitosa al mercado internacional y, en consecuencia, permitirle crecer de manera importante.

Para cumplir con este objetivo se ha diseñado una investigación en cuatro capítulos. El primero consiste en la realización de un marco metodológico, en el que se realiza el planteamiento del problema de investigación, se describen los objetivos a cumplir y se realizan las especificaciones metodológicas necesarias para acometer el resto de la investigación. En el capítulo dos se establece el marco contextual o referencial, se describe la evolución histórica de la industria del mezcal y su situación actual tanto a nivel nacional como internacional. Además de ello, y a fin de contar con la información necesaria para emitir una posterior recomendación, se revisan el marco jurídico que regula la exportación de mezcal en México y el *e-commerce*.

En el capítulo tercero se desarrollan los componentes teóricos que permiten la idea de plan de exportación y de *e-commerce*. Se describen los conceptos y características de cada uno de estos modelos. En el caso del plan de exportación, se detalla el elaborado por el Banco Nacional de Comercio Exterior; y en lo que refiere al comercio electrónico, se abordan los distintos modelos que existen para su implementación. En el cuarto y último capítulo, se realiza la descripción detallada de la empresa en estudio; se describen la misión, visión y valores de la compañía, los recursos y productos con los que cuenta; y la posibilidad que tiene para la expansión internacional. Posteriormente, a fin de contar con una recomendación sustentada, se describen las ventajas y desventajas de la implementación de un plan de exportación y de un plan de *e-commerce*. Con todos estos recursos, se realiza la recomendación para el plan de negocios a nivel internacional más acorde para la empresa El Andariego.

Se trata de una investigación que cumple con los criterios de importancia, actualidad, pertinencia y viabilidad. Es relevante debido a que explora las formas de crecimiento de una industria en auge, y cuya expansión permitirá generar mayores empleos y bienestar económico para las comunidades que dependen de ella. Es actual ya que, como se ha mencionado, el mezcal es un producto que ha adquirido gran popularidad a nivel mundial en los últimos años y que tiene un gran mercado internacional aún por explotar y en el que se puede incursionar. Por último, es viable ya que se cuenta con los recursos económicos, documentales y materiales necesarios para llevar a cabo el estudio; asimismo, se mantiene contacto con la empresa sujeto de estudio.

## CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO

### 1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, el mezcal es considerado una de las bebidas con mayor popularidad y consumo a nivel nacional e internacional. De acuerdo con los datos del Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, A.C. (COMERCAM) en 2019 se estimó que su venta generó ingresos por más de 34 mil 721 millones de dólares (Gobierno de Oaxaca, 2019). Se trata, además, de una de las industrias con mayor expansión en los últimos años, pues en 2019 reportaba un crecimiento de 173% respecto al 2018.

Si bien es cierto que derivado de la pandemia ocasionada por el virus de COVID-19 el crecimiento de la industria se vio reducido, también es cierto que durante 2021 y 2022 el sector ha experimentado una recuperación importante. Además, existen circunstancias para estimar que la expansión de la industria del mezcal continuará durante los siguientes años. Apenas en 2019 se logró la inclusión en el mercado chino con la exportación de más de 4 mil litros, y se espera que dicha cantidad continúe aumentando. Además, en los últimos años se ha ingresado a los siguientes países: Aruba, India, San Cristóbal y Nieves y Tailandia; llegando a un total de 68 países diferentes (Cámara de Diputados, 2021).

Oaxaca es la región que se posiciona como el principal productor y exportador de mezcal, pues aporta el 81.9% del total de producto envasado para exportación. De acuerdo con la Secretaría de Economía, la industria de mezcal es responsable de la generación de, por lo menos, 16 mil empleos directos y más de 48 mil indirectos tan solo en Oaxaca. Derivado de esto, es claro que el producto tiene gran importancia y peso para todo el estado, especialmente para las familias productoras que dependen de este sector (Cámara de Diputados, 2021).

La pandemia ocasionada por COVID-19 ha supuesto un problema importante para quienes dependen de la industria de mezcal, tuvo un impacto considerable en la producción de la bebida y la cantidad de empleos generados. Por ello, muchas de las empresas han comenzado a desarrollar e implementar

estrategias para alcanzar la recuperación económica, continuar con la tendencia de expansión y aumentar su presencia en el mercado. Sin embargo, una de las principales dificultades a las que se enfrentan es conocer qué tipo de estrategias son las más convenientes para ellas y, por consiguiente, cuáles son las que deben implementar.

Una de estas empresas es El Andariego. Se trata de una compañía 100% familiar fundada en el año 2018. Está localizada en el estado de Oaxaca y se dedica a la elaboración de productos oaxaqueños artesanales. De acuerdo con el análisis de la matriz BCG (de *Boston Consulting Group*) su producto estrella es el mezcal, que es comercializado principalmente a nivel local, a través de ferias y exposiciones que se llevan a cabo con los maestros mezcaleros de la región.

El éxito en la venta de mezcal es debido a su proceso de elaboración artesanal, lo que ha generado gran aceptación y reconocimiento a nivel nacional en los distintos foros y eventos en los que ha participado. En la actualidad, la empresa tiene una capacidad de producción anual de 6 mil litros de mezcal; sin embargo, sólo factura 3.6 mil litros por año. Esto representa apenas el 60% del total. El Andariego busca aprovechar el 40% de su capacidad de producción y abrirse cambio en el comercio internacional. Para alcanzar lo anterior ha valorado realizar un plan de exportación o implementar una estrategia de *e-commerce* internacional. No obstante, no cuenta con un plan concreto y desconoce cuál sería el método más viable para lograr su objetivo.

## **1.2. Preguntas de investigación**

Con base en lo anteriormente expuesto surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategia —el plan de exportación o el *e-commerce*— es más conveniente para la generación de un plan de negocios en mercado internacional para la empresa El Andariego?

Derivado de este cuestionamiento general pueden plantearse las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo ha sido el desarrollo de la industria del mezcal en los últimos años a nivel local e internacional?
- ¿Qué características presentan el *e-commerce* y el plan de exportación como estrategias para la generación de un plan de negocios?
- ¿Qué modelos de *e-commerce* y plan de negocios existen?
- ¿Cuáles son las características de la empresa El Andariego como sujeto para la implementación de una de las estrategias planteadas?
- ¿Qué ventajas y desventajas conlleva la implementación de un modelo de plan de exportación para la empresa El Andariego?
- ¿Qué ventajas y desventajas conlleva la implementación de un modelo de *e-commerce* para la empresa El Andariego?

### **1.3. Objetivo general**

Recomendar a la empresa El Andariego la implementación del *e-commerce* o el plan de exportación como modelos para la implementación de un plan de negocios en mercado internacional por medio de la comparación de sus características, ventajas y desventajas.

### **1.4. Objetivos específicos**

- Describir el desarrollo de la industria del mezcal en los últimos años a nivel local e internacional.
- Detallar las características que presentan el *e-commerce* y el plan de exportación como estrategias para la generación de un plan de negocios.
- Enunciar modelos de *e-commerce* y plan de negocios existentes.
- Describir las características de la empresa El Andariego como sujeto para la implementación de una de las estrategias planteadas.
- Determinar las ventajas y desventajas que conlleva la implementación de un modelo de plan de exportación para la empresa El Andariego.
- Determinar las ventajas y desventajas conlleva la implementación de un modelo de *e-commerce* para la empresa El Andariego.

## 1.5. Justificación

El mezcal es actualmente un producto muy característico de la cultura mexicana. A nivel internacional esta bebida es reconocida por su calidad, sabor y características. Se trata de un producto capaz de posicionar a México en el espectro internacional frente a otros países y culturas, por la facilidad con la que se cuenta para producirlo y ponerlo a disposición de los demás. En tal sentido, el mezcal constituye una ventana de oportunidad para establecer lazos comerciales entre México y el mundo.

En Oaxaca, la industria del mezcal ha dado empleo a una gran cantidad de familias y la capacidad de crecimiento de la misma ofrece una oportunidad para el desarrollo económico de las comunidades que se dedican a la producción de este producto. El mercado internacional es probablemente la mayor ventana de oportunidad que puede aprovecharse para el crecimiento de la industria, por lo que se requiere conocer los medios idóneos para la incursión del producto en otros países. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas desconocen los procesos y los medios con los que cuentan para expandirse a mercados internacionales, lo que supone una importante limitante para su crecimiento.

El presente trabajo consiste en comparar un proyecto de *e-commerce* y un plan de exportación como solución a la problemática que genera la falta de información del sujeto de estudio sobre el tema. Esto permitirá dotarle de las herramientas necesarias para la incursión exitosa al mercado internacional y, en consecuencia, permitirle crecer de manera importante.

Se trata de una investigación que cumple con los criterios de importancia, actualidad, pertinencia y viabilidad. Es relevante debido a que explora las formas de crecimiento de una industria en auge, y cuya expansión permitirá generar mayores empleos y bienestar económico para las comunidades que dependan de ella. Es actual ya que, como se ha mencionado, el mezcal es un producto que ha adquirido gran popularidad a nivel mundial en los últimos años y que tiene un gran mercado internacional aún por explotar y en el que se puede incursionar. Por último, es viable ya que se cuenta con los recursos económicos, documentales y materiales necesarios para llevar a cabo el estudio; asimismo, se mantiene contacto con la empresa sujeto de estudio.

## **1.6. Universo o muestra**

Derivado del diseño de estudio de la presente investigación, no se cuenta con un universo o muestra que deba ser analizado. El principal sujeto de estudio será la empresa El Andariego y el objeto de investigación serán las características, ventajas y desventajas del plan de exportación y el *e-commerce* como modelos para la implementación de un plan de negocios internacional.

## **1.7. Tipo de investigación**

El presente estudio parte de un diseño metodológico de tipo cualitativo. La investigación cualitativa aporta conocimientos para comprender a profundidad un fenómeno, privilegiando la experiencia de los actores involucrados en él, en lugar de la del observador que sólo cuantifica la frecuencia de algunas variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En este caso se describirán las características, ventajas y desventajas del *e-commerce* y el plan de exportación para determinar cuál podría funcionar mejor en el caso de la empresa El Andariego.

Es importante añadir que este estudio es de tipo no experimental, debido a que no se posee control sobre las variables en estudio. Por ello, la tarea de los investigadores consistirá en observar la relación que mantienen las variables entre sí. Se puede considerar como una forma de investigación de tipo tecnológico, ya que busca, con base en la experiencia empírica y el conocimiento corroborado, dar solución a un problema en el ámbito de la vida cotidiana (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Dentro de él se contempla la realización de un estudio que permita identificar el modelo más conveniente para la creación de un plan de negocios internacional, lo que equivale a la realización de un estudio de diagnóstico de corte documental y de nivel descriptivo.

A partir de lo expresado anteriormente, se elabora la siguiente matriz de congruencia:

Tabla 1. Matriz de congruencia de la investigación

<b>Tema:</b> Plan de exportación para la empresa El Andariego				
<b>Objetivo general:</b> Recomendar a la empresa El Andariego la implementación del <i>e-commerce</i> o el plan de exportación como modelos para la implementación de un plan de negocios en mercado internacional por medio de la comparación de sus características, ventajas y desventajas.				
<b>Objetivos específicos:</b>	<b>Preguntas específicas</b>	<b>Ejes teóricos y legales</b>	<b>Categorías de análisis</b>	<b>Definiciones clave</b>
1. Describir el desarrollo de la industria del mezcal en los últimos años a nivel local e internacional.	1. ¿Cómo ha sido el desarrollo de la industria del mezcal en los últimos años a nivel local e internacional?	1. Plan de negocios para proyectos de exportación 2. Modelos de <i>e-commerce</i> internacional	1. Concepto, características e importancia de cada modelo. 2. Denominación de origen.	1. Plan: modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encausarla.
2. Detallar las características que presentan el <i>e-commerce</i> y el plan de exportación como estrategias para la generación de un plan de negocios.	2. ¿Qué características presentan el <i>e-commerce</i> y el plan de exportación como estrategias para la generación de un plan de negocios?	3. Marco jurídico para la exportación de mezcal (ej. NOM-070-SCFI-2016 Bebidas alcohólicas-mezcal-especificaciones. 4. Marco jurídico del <i>e-commerce</i> .	3. Restricciones arancelarias y no arancelarias 4. Ventajas de la implementación de cada modelo.	2. Exportación: conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en territorio extranjero para su utilización. 3. NOM: norma técnica que confieren información, especificaciones, procedimientos, instrumentos de medición y metodologías que deben cumplir los bienes y servicios para
3. Enunciar modelos de <i>e-commerce</i> y plan de negocios existentes.	3. ¿Qué modelos de <i>e-commerce</i> y plan de negocios existen?	5. Código civil y de comercio. 6. Acuerdos comerciales suscritos por México.	5. Desventajas de la implementación de cada modelo.	
4. Describir las características de la empresa El Andariego como sujeto	4. ¿Cuáles son las características de la empresa			

para la implementación de una de las estrategias planteadas.	El Andariego como sujeto para la implementación de una de las estrategias planteadas?			comercializarse en México.
5. Determinar las ventajas y desventajas que conlleva la implementación de un modelo de plan de exportación para la empresa El Andariego.	5. ¿Qué ventajas y desventajas conlleva la implementación de un modelo de plan de exportación para la empresa El Andariego?			4. Proceso: procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.
6. Determinar las ventajas y desventajas conlleva la implementación de un modelo de <i>e-commerce</i> para la empresa El Andariego.	6. ¿Qué ventajas y desventajas conlleva la implementación de un modelo de <i>e-commerce</i> para la empresa El Andariego?			5. Incursionar: realizar una actividad distinta de la habitual.
				6. Tratados: documentos en los que se reconoce y recoge un determinado acuerdo en materia política, económica, social, etc. Entre dos o más Estados.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.8. Técnicas e instrumentos de medición

Para desarrollar el estudio diagnóstico, se llevará a cabo una investigación de tipo documental y nivel descriptivo. Primero se realizará una búsqueda, lectura y análisis del tema en fuentes documentales, con el fin de integrar los marcos teórico y contextual del trabajo. Las técnicas serán la consulta bibliográfica y en fuentes electrónicas y bases de datos, de donde se extraerá información que se procesará por medio de fichero y diagramas CQA. En el presente proyecto, se

recurre a la técnica de investigación documental como principal procedimiento para la descripción de las características del plan de exportación y del *e-commerce* como modelos para la implementación de un plan de negocios internacional.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL O REFERENCIAL

### 2.1. Evolución histórica de la industria del mezcal

La palabra mezcal tiene su origen en el náhuatl *mexcalli* que significa agave horneado. Es una bebida alcohólica originaria de México, que se obtiene mayoritariamente por procesos artesanales. Aunque, en los últimos años ha adquirido popularidad el uso de procesos tecnificados. Se trata de una bebida destilada, generalmente incolora que proviene del agave. Su proceso de fabricación incluye la selección y corte de la materia prima, la cocción del agave, la molienda del mosto, la fermentación del jugo fructosado, la destilación, la rectificación y la maduración del destilado (Pérez, Chávez y González, 2016).

Su producción en México se remonta a las culturas prehispánicas; sin embargo, su origen concreto aún es controversial. Algunos autores sostienen que las culturas antiguas utilizaban una serie de vasijas para realizar el proceso de destilado. Sin embargo, independientemente de su origen, es claro que la producción de bebidas destiladas en México es un proceso que se ha realizado por miles de años. Se considera que en su origen el mezcal contaba con fines exclusivamente ceremoniales y aún no se ha logrado rastrear el momento en que su elaboración se transformó a ser de autoconsumo, y posteriormente de consumo general (Pérez, Chávez y González, 2016).

Durante la época de la conquista el mezcal se encontraba dentro de la lista de licores prohibidos por la corona española, con la excusa de que representaba un daño a la salud de la población. Sin embargo, la razón real de la prohibición radicaba en que representaba competencia y generaba pérdidas para la Real Hacienda. Debido a ello, la producción de mezcal llegaba a realizarse de forma clandestina. Fue hasta el porfiriato que dicha restricción se suprimió, y la producción de mezcal evolucionó de pequeñas producciones de tipo familiar dedicadas al autoconsumo a la generación comercial a gran escala (Sánchez Jiménez, 2017).

La industria de mezcal experimentó su primer impulso durante la Revolución Mexicana, pues durante la ocupación zapatista los productores adquirieron gran relevancia. Parte del porcentaje de venta de mezcal era

utilizado para la compra de parque, papelería y otros gastos que debían cubrir las comandancias regionales. Conforme fue creciendo la industria, comenzó a hablarse de dos tipos de productores: los artesanales y los industrializados. Cada uno ha experimentado un crecimiento importante en las últimas décadas, debido a la alta demanda de la bebida. Sin embargo, durante mucho tiempo los industrializados contaron con una importante ventaja competitiva, lo que supuso que en la actualidad existan empresas que buscan combinar las mejores características de ambos tipos (Sánchez Jiménez, 2017).

## **2.2. Situación actual de la industria del mezcal**

### **2.2.1. A nivel nacional**

Como se ha mencionado, el mezcal es uno de los productos más emblemáticos de México, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Se distingue por su sabor, su elaboración artesanal y su variedad de presentaciones. Estos factores han generado una alta demanda en mercados locales y extranjeros. Es tanta su relevancia que en 1994 el entonces director del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, Miguel Margáin, solicitó a la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la protección de la denominación de origen “Mezcal” (Dirección Ejecutiva de Análisis Sectorial, 2011).

El decreto donde se declaraba la denominación de origen se publicó el día 28 de noviembre de dicho año, en el Diario Oficial de la Federación. En la actualidad, 11 estados del país cuentan con el registro necesario para ser catalogados productores de esta bebida. Se trata de una medida adicional a los esfuerzos por organizar, impulsar y salvaguardar la industria, que se ha acompañado de la creación del entonces Consejo Regulador del Mezcal y de la Cámara Nacional de la Industria del Mezcal. Además, estas medidas han agregado valor al desarrollo local, convertido al mezcal en un símbolo cultural y posicionándolo como un producto motor para el desarrollo económico (Diario Oficial de la Federación, 1994).

El Consejo Regulador es el encargado de vigilar el correcto cumplimiento de la NOM-070-SCFI-94, destinada a proteger la denominación de origen. Para cumplir con los requisitos de calidad se deben realizar las operaciones higiénicamente en la envasadora y homogeneizadora, garantizar el origen del producto, vigilar su calidad química, entre otros aspectos. Todo ello permite proteger el mezcal de cualquier posible adulteración y garantizar que se cumplen con determinadas características y lineamientos de calidad. El Consejo emite a las empresas un certificado que debe renovarse cada seis meses (Pérez, Chávez y González, 2016; Rodríguez, Pardo & Aldrete, 2019).

En la actualidad, el estado pionero en la producción de mezcal es Oaxaca, seguido de Guerrero, Durango, San Luis Potosí y Zacatecas. Algunas de las principales empresas que se dedican a realizar las exportaciones a nivel mundial son Exportadora de Mezcales la Reliquia, S. A. de C. V. y Destilería Tlacolula. La primera elabora y comercializa mezcal, lleva más de 28 años en el mercado mezcalero y exporta a países como Rusia, Panamá, Japón, Estados Unidos, Chile y Canadá. La segunda es aún más antigua, pues inició labores en 1917, forma parte de la *élite* de productores de mezcal en Oaxaca y generan las variedades *mistique* y *maria de agave*; su principal mercado de exportación es Estados Unidos.

El aumento en la demanda del mezcal ha implicado que la industria del maguey-mezcal genere actualmente en todo el país más de 23 mil empleos directos y más de 100 mil indirectos. Tan solo el sistema de producción de agave genera 19 mil empleos directos y más de 85 mil indirectos (Pérez, Chávez y González, 2016; Rodríguez, Pardo & Aldrete, 2019).

### **2.2.2. A nivel internacional**

En los últimos años, el mezcal ha adquirido gran popularidad a nivel internacional. Debido a ello, el crecimiento de la industria ha sido grande. En el año 2013 los ingresos por ventas de dicho producto en mercados internacionales ascendían a 8 millones de dólares; para el 2014 la cifra se incrementó a 13 millones, en 2015 fue de 20 millones de dólares, en el año 2016 de 27 millones, en 2018 de 53 millones y en 2019 de 74 millones. Durante 2020, la cifra disminuyó a 62 millones; es decir, una baja de aproximadamente el 20%

comparada con el año anterior. Esto se debió a la pandemia por COVID-19 (Alcántara, 2021).

La industria mezcalera experimentó una disminución de la producción que en 2020, derivada de las medidas implementadas para reducir la transmisión de COVID-19, como el cierre de fronteras o los distintos confinamientos. Estas medidas también incrementaron los costos de producción de mezcal, al intentar mandarlo a mercados internacionales. Debido a lo anterior, una gran cantidad de empresas optaron por suspender sus exportaciones y disminuir la producción, con la finalidad de no generar pérdidas (Alcántara, 2021).

Con la condición comercial de que el mezcal auténtico únicamente se produce en México, esta bebida ha logrado ingresar en diferentes partes del mundo debido a diferentes impulsores de su exportación, mediante empresas dedicadas a la comercialización directa, o bien, a través de establecimientos que directamente ponen a disposición del consumidor la bebida, como lo son centros de coctelera o como lo fue el icónico restaurante Punto MX en Madrid, España, que como resultado de la pandemia, se vio obligado a cerrar sus puertas al público.

Actualmente, diversas asociaciones y dependencias como el Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal, el Gobierno del estado de Oaxaca o la Secretaría de Turismo continúan con sus esfuerzos para posicionar el mezcal en los mercados internacionales. Son famosas, por mencionar un ejemplo, las ferias nacionales e internacionales en las que diversos productores participan para dar a conocer sus productos en otros países. Además, se han implementado campañas turísticas que son muy atractivas a los extranjeros, dentro de estas se encuentra el Tour Mezcalero, que sirve para que los turistas conozcan el proceso de producción de mezcal, el producto, lo consuman y lo trasladen a sus países de origen. Así se logra que conozcan el mezcal y se lleva a cabo una publicidad de boca en boca.

A nivel internacional, los principales países consumidores de mezcal en el mundo son Estados Unidos con un 71%, seguido por España con un 5.80% y en tercer lugar Inglaterra con un 4.10%.

### **2.3. Marco jurídico de la exportación de mezcal**

El mezcal, al tratarse de un producto más susceptible de ser exportado y vendido a otros países, está sujeto a las reglas generales de exportación vigentes en México y a aquellas específicas que norman la venta internacional de este producto. Principalmente, la exportación de mezcal se sujeta a las disposiciones vigentes en los distintos tratados internacionales comerciales de México. Hoy en día, el país cuenta con múltiples acuerdos de libre comercio que facilitan el intercambio de bienes y servicios; pues estos instrumentos permiten la entrada y salida de productos a través de las regulaciones que son firmadas y aprobadas por dos o más naciones.

En la actualidad, México cuenta con una red de 14 tratados de libre comercio con 50 países, 30 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las inversiones con 31 países o regiones administrativas y 9 acuerdos de alcance limitado. Entre los más importante se encuentran el Tratado México, Estados Unidos, Canadá (T-MEC), el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM), el Tratado de Libre Comercio entre México y Centroamérica y el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (Secretaría de Economía, 2015). Si bien dichos tratados tienen amplia relevancia para la economía mexicana debido a la cantidad de mercancías que se exportan entre dichos países, todos los tratados son importantes dentro de la economía nacional, pues permiten y garantizan la libre circulación de bienes y servicios para la importación y exportación.

La exportación del mezcal deberá atenerse a las disposiciones que establezcan estos tratados. Por lo que se requiere conocer de antemano el país al que se exportará y, posteriormente, explorar las regulaciones específicas que le apliquen al producto.

Además de lo relacionado con los tratados, también debe tenerse en consideración la regulación arancelaria. El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior con la finalidad de agregar valor al precio de las mercancías en el mercado destino. Su principal fin es equilibrar los costos de un determinado bien en un país y se imponen sobre las importaciones y exportaciones. En términos generales, los países con los que México ha

celebrado un tratado de libre comercio no gravan y no ven gravadas las mercancías que importan o exportan (Altúzar García, 2009).

En México la fracción arancelaria del mezcal es la 2208.90.99. Esta clasificación sirve para conocer la situación fiscal del producto y el arancel que le corresponde pagar. La fracción proviene del sistema armonizado de designación y codificación de mercancías, que ha sido aceptado y adoptado por la mayoría de los países. La composición de la fracción arancelaria del mezcal indica que el producto se encuentra en el capítulo 22, partida 08, subpartida 90 y fracción arancelaria 99. Debido a su clasificación, el mezcal se ubica en el rubro de “otras bebidas espirituosas” (Altúzar, García).

Una vez que se conoce la clasificación es necesario revisar el tratado comercial correspondiente para determinar la situación arancelaria del producto. Por ejemplo, en el caso del comercio con la unión europea, el artículo 8 de la Decisión No 2/2000 del Consejo Conjunto CE-México indica que la comunidad europea eliminará todos los aranceles aduaneros sobre las importaciones de productos originarios de México que se encuentren en la categoría 1. Por su parte, en el T-MEC el capítulo 2 sobre trato nacional y acceso de mercancías al mercado indica que los productos fuera de la lista de anexos no estarán gravados por ningún arancel, entre ellos el mezcal (T-MEC, 2019).

Otro aspecto relevante a tener en consideración son las reglas de origen existentes. En el comercio internacional es necesario conocer el origen de la mercancía ya que permite determinar la nacionalidad del producto, ayuda a identificar mercancías que pueden ser susceptibles de recibir un trato arancelario especial y sirve para asegurar que las disposiciones de un tratado comercial se apliquen únicamente a los países miembros y no a otros. El origen puede ser de dos tipos totalmente originario y de mínimos. El primero refiere a que el bien se obtenga en su totalidad en el territorio de uno o más países que forman parte del tratado; mientras que el segundo hace referencia a un sistema mediante el cual el producto se considera originario siempre que el valor de éstos integre el 7 u 8% del valor total del producto (Altúzar García, 2009).

En lo que refiere al mezcal, este es un producto de tipo totalmente originario, puesto que la materia prima, los insumos y todo el proceso de

producción se realizan en territorio nacional. Se requiere que las mercancías catalogadas de dicha forma cuenten con un certificado de origen, que es un documento en el que se manifiesta que una determinada mercancía es originaria de un país o región y que, debido a ello, es posible que se le otorgue un mejor trato. Se trata de un documento indispensable para atravesar la sección de aduanas y que es obligatorio en cualquier parte del mundo (Altúzar García, 2009).

Existen otras medidas jurídicas relacionadas con la exportación de mercancías que deben tenerse en consideración al momento de pensar en planes de exportación. De manera teórica, estas se dividen en dos: cuantitativas y cualitativas. Debido a la intención de la presente investigación, a continuación se enuncian de forma breve (Altúzar García, 2009; Secretaría de Relaciones Exteriores, 2021):

- Permisos de exportación e importación. Se trata de documentación utilizada para controlar la importación o exportación de determinadas mercancías, se justifica por razones de seguridad nacional, sanitarias, protección de los productores locales, entre otros.
- Cupos. Se trata de montos de determinadas mercancías que pueden ser importadas o exportadas.
- Medidas contra prácticas desleales de comercio internacional. Hace referencia a aquellas medidas destinadas a hacer frente a los posibles daños que puedan realizarse a la planta productiva nacional derivados de los bajos precios de los productos que ingresan al país.
- Regulaciones de etiquetado. Se debe cumplir con las normas de etiquetado, pues es en estas que se detalla la mayor parte de la información del producto, generalmente su composición.
- Regulaciones sanitarias. Se trata de normas que buscan garantizar la higiene y calidad en los procesos de producción. Dependerá del país el tipo de norma sanitaria a la que hay que someterse, por ejemplo, en el caso de la Unión Europea, es necesario retomar las Buenas Prácticas de Manufactura que ya existían.
- Regulaciones de envase y embalaje. Están relacionadas con la calidad de los materiales que se emplean en la fabricación del envase y la forma de

presentación de la información del producto. La NOM-070-SCFI-1994 indica en su apartado 6.4 diversas reglas sobre el envasado. Algunas son las siguientes: el envasador debe mostrar en todo momento que el mezcal no ha sido adulterado, se indica a envasador que adquiere mezcal a granel que no puede mezclar dos tipos de esta bebida; se establece que solo puede envasarse el mezcal elaborado bajo supervisión del Consejo Regulador, entre otras normas.

- Normas técnicas o de calidad. Este tipo de normas tiene como finalidad condicionar y garantizar algunas de las características de los productos, tales como su durabilidad, dimensiones, resistencia, inflamabilidad, seguridad en el uso, toxicidad, entre otras.
- Regulaciones ecológicas. Alude a aquellas normas dirigidas a mantener y proteger el medio ambiente durante los procesos de producción de un determinado producto. En los países que tienen este tipo de normas vigentes es necesario cumplirlas para que se permita el ingreso.

Para finalizar este apartado, se mencionan a continuación algunos de los trámites ante diversos órganos de gobierno que deben llevarse a cabo para garantizar la correcta exportación de productos: contar con Registro Federal de Contribuyentes, contar con Registro de Marcas y Propiedad Industrial; registro ante las cámaras y asociaciones correspondientes, marcado de país de origen, despacho aduanero, contar con documentos aduaneros, empacadores entre otros (Altúzar García, 2009).

#### **2.4. Marco jurídico del e-commerce**

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio, el comercio electrónico, o *e-commerce*, es la publicidad, venta y distribución de productos a través de las redes de telecomunicación, por lo general de libros, música y videos. Para revisar el marco jurídico que lo regula se retoman los proyectos más importantes en materia de Derecho internacional, así como algunos casos de Derecho interno, en los que se ha contemplado la regulación de este tipo de comercio.

En materia de Derecho internacional, la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI o UNCITRAL, por sus siglas en inglés) es el órgano central de las Naciones Unidas que armoniza y moderniza el Derecho comercial internacional. Ésta abordó el tema del comercio electrónico en la década de 1980, cuando existían muy pocas leyes al respecto. Su trabajo llevó a la adopción de dos textos, la Ley Modelo sobre Comercio Electrónico (MLEC por sus siglas en inglés) y la Ley Modelo sobre las Firmas Electrónicas (MLES por sus siglas en inglés) (Catellani, 2015).

La MLEC se estructura en tres partes, la primera de ellas relativa al comercio electrónico en general, la segunda se conforma con los actos relacionados con los contratos de transporte de mercancías, y por último una guía de referencia para incorporar su contenido al derecho interno de los países miembros. Dentro de la primera de ellas se señala que el ámbito de aplicación se extiende a todo tipo de información en forma de mensaje de datos utilizada en el contexto de las actividades comerciales (Catellani, 2015).

Por su parte la MLES se emitió para complementar las disposiciones que rigen el comercio electrónico, definiendo la naturaleza de las firmas digitales. Describe que las firmas electrónicas tienen la misma validez legal que las autógrafas y, por lo tanto, le otorgan efectos jurídicos al contenido de los mensajes de datos. Para la creación de una firma digital con consecuencias jurídicas el firmante deberá actuar con diligencia suficiente para evitar la utilización no autorizada. Prevé la figura de prestación de servicios de certificación para apoyar que una firma tenga efectos jurídicos, la calidad con la cual se actuará y los mínimos legales con los que debe cumplir. Asimismo, señala que las firmas electrónicas utilizadas en el extranjero tendrán reconocimiento y validez fuera de la nación en que se hubiese emitido, siempre que existan grados de fiabilidad equivalentes (Catellani, 2015).

Aunque ambas leyes tuvieron éxito y fueron consideradas estándares legislativos globales del *e-commerce*; sin embargo, están limitadas por su naturaleza de derecho blando o *soft law*. Lo anterior implica que sus disposiciones son vulnerables de sufrir modificaciones una vez que se incorporan a un ordenamiento doméstico, por lo que afectan la uniformidad y la previsibilidad legal de las transacciones transfronterizas (Catellani, 2015).

Además de lo anterior, la insuficiencia del Derecho interno de integrar las medidas contempladas por las leyes modelo, llevó a la necesidad de elaborar un tratado. En este marco surgió la Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales (E-CC, por sus siglas en inglés), adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 23 de noviembre de 2005. Su principal objetivo fue facilitar el reconocimiento jurídico transfronterizo de las comunicaciones y de las firmas electrónicas, dos elementos necesarios para permitir transacciones electrónicas a través de las fronteras nacionales (Catellani, 2015).

La E-CC promueve el comercio electrónico transfronterizo mediante las siguientes acciones:

- Facilitar el uso de medios electrónicos en relación con tratados concluidos antes de que las comunicaciones electrónicas fueran comunes.
- Reforzar los niveles de uniformidad en la promulgación, interpretación y aplicación de la MLEC y la MLES.
- Actualizar y complementar ciertas disposiciones de la MLEC y la MLES.
- Proveer una legislación básica moderna y uniforme sobre comercio electrónico a países que carezcan de legislación o que la tengan, pero incompleta (Catellani, 2015).

En un caso más regional, el Acuerdo Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés), presenta en su artículo 14 una amplia gama de aspectos que los países suscriptores deben respetar. El TPP compromete a los países miembros a adoptar un marco regulatorio doméstico congruente con los principios internacionales, enfocado en leyes de protección al consumidor en línea y de protección a la información personal que se genera en cada transacción. Además, contiene disposiciones novedosas relacionadas al uso de autenticación, las firmas digitales y la prohibición de solicitudes de acceso a los códigos fuente (Secretaría de Economía, 2018).

En el caso del Derecho mexicano, no existe una ley en específico que trate el comercio electrónico, sino que el tema se encuentra diseminado en distintos ordenamientos federales, tales como la Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial, la Ley Federal de Protección al Consumidor, el Código de

Comercio, el Código Civil Federal, el Código Fiscal de la Federación, la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley Federal de Telecomunicaciones (Villegas, s.f.).

Es decir, podemos encontrar en la Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial lo relacionado a las marcas y signos distintivos de los dominios, o en la Ley de Protección al Consumidor lo concerniente a los contenidos, ofertas y promociones realizadas por medios electrónicos. No obstante, son el Código de Comercio y el Código Civil los que profundizan más en lo relacionado al comercio electrónico y la protección e intercambio de datos por estos mismos medios (Villegas, s.f.).

Al respecto, el artículo 89 del Código de Comercio determina que en los actos de comercio y en la formación de los mismos a través del uso de mensajes de datos, podrán emplearse los medios electrónicos, ópticos o cualquier otra tecnología. Asimismo, reconoce la equivalencia funcional del mensaje de datos con la información contenida en documentos físicos, y la de la firma electrónica con la firma autógrafa. Contempla al certificado como unidad básica de vinculación entre un firmante y los datos de creación de su firma electrónica. Esta se define como un dispositivo de identificación cuyo uso expresa la aprobación de la información contenida en el mensaje de datos (IDC, 2013).

En adición a lo anterior, el Código de Comercio hace hincapié en que no se negarán efectos jurídicos, validez o fuerza obligatoria a la información que esté contenida en forma de mensaje de datos. Este reconocimiento es de suma importancia porque constituye la evocación de obligatoriedad para la información transmitida en esa forma para realizar actos de comercio (IDC, 2013).

Se señala que si dentro de las formalidades de la ley se requiere que la información conste por escrito o sea presentada y conservada en forma original, este requerimiento se dará por satisfecho mediante el contenido del mensaje de datos, siempre que la información esté disponible para su consulta posterior o si existe alguna garantía fidedigna de que se ha conservado la integridad de la información a partir del primer momento en que se generó por primera vez, en forma definitiva, el mensaje de datos (IDC, 2013).

Las transacciones realizadas por estos medios se convalidan con la expedición y recepción de un mensaje de datos a través de un sistema de información; momentos que deberán cumplir con las reglas de expedición (momento en que el mensaje entre a un sistema de información que no esté bajo el control del emisor); momentos de recepción (entendido como el lapso en que el mensaje entre al sistema de información convenido por las partes); acuse de recibo y todas aquellas providencias que hagan presumir el acuerdo de voluntad de las partes de obligarse en el término de la información contenida para dicho efecto en el mensaje de datos (IDC, 2013).

Como se observa, la regulación nacional resulta muy básica en cuanto a las reglamentaciones específicas del comercio digital, en tanto que no señala un catálogo pormenorizado de las tecnologías mediante las cuales se podrá convenir la comercialización de bienes o servicios. Igual suerte corre la omisión de delimitar la forma en qué se configura la existencia de un contrato (oferta y aceptación) entre las partes mediante los mensajes de datos (IDC, 2013).

El desarrollo de este medio es trascendente, pues con la llegada de Internet se ofrece una cantidad inimaginable de ofertas comerciales provenientes de todo el mundo, lo que ha provocado que la resolución de los conflictos surgidos se resuelva de manera empírica y conforme a los instrumentos internacionales erigidos por organismos multilaterales de los cuales México es parte (IDC, 2013).

## CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1. Plan de exportación: concepto y características

El plan de exportación se define como una herramienta que permite al empresario equilibrar las oportunidades existentes en mercados internacionales con las características inherentes a un producto o servicio que se desea exportar. Es también de utilidad para establecer elementos suficientes que permitan programar las adecuaciones, tanto administrativas como financieras que deberán hacerse para garantizar la viabilidad del proyecto (Bancomext, 2020).

En otras palabras, el objetivo de un plan de exportación es “brindar los elementos necesarios para que el empresario pueda planear de forma ordenada y coherente su proceso exportador hacia la región”. El plan se convierte en una guía que ayuda al empresario a reaccionar ante los cambios y a poner en marcha las estrategias de la empresa, así como evaluar los esfuerzos y acciones que realizará en torno a todo el proceso exportador. Es también una forma de presentar la empresa al mercado exterior, lo que puede ayudar a que agentes externos se interesen en ella (ENLACE Grupo Consultor, S.A. de C.V., 2011).

El contenido de cada plan de exportación debe ajustarse a la situación particular de cada empresa, a los objetivos que se persiguen y al destinatario que lo va a utilizar. De esta forma, es posible que el empresario planifique el futuro de la empresa, prevea amenazas y establezca las principales áreas de oportunidad que pueden aprovecharse (Mendoza, Osorio, Rojas & Tinoco, 2010; ENLACE Grupo Consultor, S.A. de C.V., 2011).

Existen múltiples metodologías que han abordado cómo debería elaborarse el plan de exportación. Éstas varían en los momentos que lo integran y el enfoque que se otorga para que la empresa. Una de las metodologías más populares es la elaborada por el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext). Esta organización, específicamente dedicada a apoyar a las pequeñas y medianas empresas en sus operaciones internacionales, señala que un plan de exportación es fundamental para el éxito de un proyecto de exportación, pues permite tomar las decisiones correctas a través de su estudio

detallado, la detección de riesgos y anticiparse a los peligros; y evitar la inversión de recursos en negocios que no resulten rentables.

### **3.1.1. Plan de exportación del Banco Nacional de Comercio Exterior**

Para realizar el plan de exportación de Bancomext (PLANEX) deben desarrollarse cuatro fases. Estas son: análisis de la empresa, análisis del producto/servicio, análisis y selección de mercado; y análisis y evaluación financiera. A continuación se detalla en qué consiste cada una (Bancomext, 2003).

#### *1. Análisis de la empresa*

En este primer momento, deberá proporcionarse información detallada de la empresa y hacer énfasis especial en la descripción de su experiencia, sus habilidad y capacidad para implementar el proyecto; y en las fortalezas y debilidades identificadas. Los aspectos particulares que deben analizarse en este punto son los siguientes:

- Constitución legal. Debe especificarse cómo ha sido o será (en el caso de empresas de nueva creación) la conformación legal de la sociedad. Esto debe documentarse con las copias necesarias.
- Misión empresarial. A través del plan habrá que especificarse si existen formalmente definidos la visión, misión, objetivos y metas de la empresa. En caso de que no se cuente con ellos, se requiere aclararlo.
- Antecedentes. Tendrá que hacerse una cronología de los hechos, ideas, conceptos, alianzas, estrategias, motivaciones y logros que han permitido a la empresa alcanzar su posición actual.
- Estructura administrativa. En este punto tendrá que detallarse quienes integran el cuerpo directivo y/o gerencial que serán los encargados de llevar a cabo el proyecto. De preferencia, se hará referencia a su experiencia en comercio exterior.
- Políticas. Este apartado se describen las políticas de personal relacionadas con reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación, remuneraciones, evaluación de desempeño, comunicación y relaciones en el trabajo. La especificidad dependerá del tamaño de la empresa.

- Instalaciones y otros activos. Debe precisarse en qué condiciones físicas opera la empresa y evaluar si estas son suficientes para los nuevos requerimientos. Se especifican aspectos como domicilio, maquinaria, bienes, entre otros aspectos.
- Cobertura de riesgos. Se requiere poner atención en las áreas críticas que puedan suponer un riesgo o vulnerabilidad para las condiciones de la empresa y las pólizas de seguro que se tienen para subsanarlos.
- Tecnología. Debe describirse todo lo relativo a los medios tecnológicos con los que cuenta la empresa, tanto para producción como en términos administrativos. Especificando si son propios o de otra persona.
- Cumplimiento de obligaciones. En este rubro se documentará qué obligaciones fiscales tendrán que cumplirse ante las autoridades federales, estatales o municipales, dependiendo del tipo de empresa.
- Fortalezas y debilidades. Se trata de un apartado de cierre, que repasará la información recopilada y establecer las principales fortalezas y debilidades que se identifican (Bancomext, 2003).

## *2. Análisis del producto/servicio*

La segunda parte del PLANEX centra la atención en el análisis del producto o servicio que se pretende exportar. Habrá que detallar todos los aspectos relacionados al producto e indicar las características más sobresalientes; esto, con la finalidad de establecer y señalar el valor que tiene el producto o servicio y su capacidad para ser exportado (Bancomext, 2003). Incluye los siguientes apartados:

- Descripción del producto/servicio. Debe indicarse qué tipo de servicio o producto debe exportarse en atención al Sistema Armonizado para la Codificación y Designación de Mercancías. Ya en apartados anteriores se detallaron los seis dígitos que codifican al mezcal.
- Proveeduría. En este apartado se describirá con el mayor detalle posible qué materias primas, partes, componentes e insumos se utilizan para la fabricación del producto a exportar y añadir un listado de los proveedores actuales.

- Subcontratación. Habrá que indicar detalladamente los procesos en que la empresa se ubica dentro de una cadena productiva.
- Costos de producción. Aquí se especifica lo necesario sobre la estructura de costos fijos y variables actuales y proyectados. Si se trata de una empresa fabricante, habrá que referir a los costos de producción.
- Programas de fomento. Tendrá que especificarse si la empresa forma parte de un programa de apoyo que le dote de parte de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan.
- Activos fijos. Es necesario que se señale la maquinaria y equipo con el que cuenta la empresa, específicamente el que se utiliza para fabricar el producto que se desea exportar, estableciendo el grado de obsolescencia que tienen con relación a la industria en general.
- Activos intangibles. Se deben describir aquellos activos no comunes y no físicos con los que cuenta la empresa, como pueden ser patentes, marcas, franquicias, contratos, entre otros.
- Proceso productivo. Tendrá que presentarse los diagramas de flujo necesarios acompañados de una descripción detallada del proceso que siguen los productos desde que se realizan los pedidos hasta que el bien está listo para exportarse.
- Inventarios. Aquí se indica con la mayor cantidad de detalle qué políticas existen para la realización y control de inventarios.
- Imagen. Se hará un listado de todos los elementos y materiales con el que actualmente cuenta la empresa para construir una determinada imagen; sin importar el medio en que se encuentren: impresos, electrónicos, entre otros.
- Envase y embalaje. Detallar los tipos de contenedores que se usan para el producto y la forma en que se embalan. Será necesario detallar las normas específicas que regulan estos procesos.
- Normas oficiales. Habrá que enlistarse todas las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs), Normas Mexicanas (NMX) y aquellas provenientes de las leyes de metrología y normalización que sean aplicables al producto; e indicar si se cumplen y en qué grado.

- Investigación y desarrollo. Deben describirse las acciones de este tipo que la empresa realiza.
- Control de calidad. Es necesario indicar con la mayor cantidad de detalles cuáles son los programas, política o mecanismos a través de los cuales se efectúan las acciones de control de calidad en la empresa.
- Respaldo al producto o servicio. Será necesario detallar el nivel de producto o servicio que se ofrece, en atención a la función básica para la que fue concebido inicialmente (Bancomext, 2003).

### *3. Análisis y selección de mercado*

Este punto habrá que desarrollar tres acciones específicas; en primer lugar, se definirán cuáles son los países que cuentan con un mercado más atractivo para el producto o servicio en análisis; posteriormente tendrá que hacerse un estudio de mercado; una vez contando con ambos puntos; se describen las decisiones de marketing que se tomarán para operar en el mercado objetivo (Bancomext, 2003). Se describen ahora los aspectos que abarca esta tercera fase:

- Descripción de la industria. Deberán utilizarse el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte y la información de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para ubicar el sector, subsector, rama, subrama y clase al que pertenece la actividad empresarial.
- Participación nacional. Con los datos del apartado anterior, habrá que comparar los datos de la empresa con los estadísticos que exige el INEGI. Algunos parámetros a revisar son volumen y valor de la producción, número de personal empleado, inversión, entre otros.
- Selección del mercado meta. Se selecciona el país al que se pretende exportar y, una vez elegido, se define el segmento de mercado que será la meta para la exportación.
- Medición del mercado. No existe un método único, pero se recomienda determinar lo que se considera como “consumo aparente”, que resulta de sumar la producción y la importación y restar la exportación del producto.
- Barreras arancelarias y no arancelarias. Deberán determinarse los obstáculos arancelarios y no arancelarios. Los primeros se establecen de

acuerdo con la clasificación antes mencionada, los segundos se calculan dependiendo del país.

- Segmentación del mercado. Refiere a precisar los tipos de clientes y consumidores que se desea satisfacer con el producto a exportar.
- Canales de distribución y márgenes. Implica detallar de qué manera se realiza regularmente el negocio de vender el producto que se desea exportar en el nuevo mercado. Describir qué intermediarios participan, qué tareas realizan y qué márgenes de intermediación se establecen.
- Modalidades de pago y formalización legal de la compraventa. Establecer de qué manera se va a cobrar el importe de las ventas y las principales normas que regulan la efectividad de un contrato de compraventa.
- Incoterms. Deben referirse las principales reglas de compraventa internacionales que son regularmente adoptadas entre las partes y que aplican para la exportación del producto.
- Logística. Aquí se establecen las principales cuestiones relacionadas con el manejo físico de la mercancía, concretamente el transporte, almacenaje, embarque, envase y embalaje.
- Mezcla de mercadotécnica y estrategia de penetración. Tendrán que describirse los objetivos que se desean alcanzar, las metas respecto a las exportaciones, el volumen que se pretende exportar, el precio al que se busca vender, los canales a través de los que se quiere hacer llegar el producto a los consumidores y los elementos de promoción que se aplicarán.
- Clientes potenciales. Si bien ya se han considerado para la realización de otros apartados, en este punto deben establecerse de manera específica.
- Oportunidades y amenazas. Este punto complementa el último apartado de la primera fase. Para realizarlos se detallan los aspectos del macro entorno del país seleccionado, como los elementos económicos, demográficos, políticos, legales, sociales, culturales, naturales, tecnológicos o ecológicos (Bancomext, 2003).

#### *4. Análisis y evaluación financiera*

En esta última fase de construcción del plan de exportación habrá que destacar, por medio de cifras históricas, la manera en que la empresa ha interactuado con

sus acreedores, proveedores, clientes y el factor humano. Además, habrá que cuantificar los requerimientos de inversión, se proyectará la situación financiera y se revisará la viabilidad y rentabilidad del proyecto (Bancomext, 2003). Los elementos que incluye son los siguientes:

- Información histórica. Deben revisarse los estados financieros de años anteriores, a fin de que sirvan como base para analizar el comportamiento general de la empresa y compararlo con entidades similares para evaluar su desempeño.
- Experiencia crediticia. Habrá que detallar con qué contras fuentes la empresa ha complementado el apoyo de los proveedores y si es posible contar con ellos para eventos posteriores.
- Cifras relevantes. Con los estados financieros, tendrán que destacarse los cambios trascendentes que ha habido entre un ejercicio y otro; y realizar un comentario que los explique.
- Comparativos. El balance financiero de la empresa y el análisis de las cifras y créditos adquirirá mayor relevancia cuando se comparen con otras empresas similares. Esto se especificará por medio de cuadros y gráficos que contengan la información más importante.
- Premisas. Aquí se proporcionan aquellos escenarios relacionados con el Producto Interno Bruto (PIB) que se espera que prevalezcan durante los siguientes cinco años, como la tasa de interés y la tasa de inflación. Se trata de los sustentos macroeconómicos que darán bases a la empresa.
- Requerimientos de inversión. Se detallan los recursos económicos que la empresa requiere para llevar a cabo su crecimiento. Se deben indicar las cantidades que se invierten en un plazo menor a un año y, posteriormente, las que se necesitarán después.
- Fuentes de fondeo. Una vez que se establecen las cifras de los requerimientos de inversión y los periodos en que se concretan, deben detallarse las fuentes de recursos que se emplearán. Se elegirá aquellos con las mejores condiciones de fondeo.
- Punto de equilibrio y margen de seguridad. Con las fórmulas respectivas, tendrán que calcularse estas dos herramientas financieras que facilitan la toma de decisiones y ayudan a medir la rentabilidad por producto.

- Flujo de efectivo. Tendrán que incluirse los flujos de efectivo que se tendrán en los próximos cinco años, considerando los volúmenes de venta y precios a los que se desea exportar.
- Estados financieros. En este punto se proyectan los ingresos futuros, no sólo considerando aquellos derivados de la venta del bien, son también de la venta de subproductos o de servicios concretos. Se recomienda la proyección de diversos escenarios.
- Plan financiero anual. Se trata de un plan resumido en una tabla que contenga las proyecciones antes establecidas.
- Razones financieras. Este punto implica destacar las cifras relevantes, ya contempladas en el tercer apartado de este punto del proceso, pero considerando las cifras correspondientes a las proyecciones.
- VPN, TIR y sensibilización. Se trata del cálculo de otras estimaciones financieras: el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno. Se considerarán aquellos aspectos que puedan sesgar las proyecciones.
- Programa de recompra de acciones. Por último, en caso de utilizarse apoyo temporal de capital de riesgo, tendrán que detallarse los parámetros a los que está obligada la empresa (Bancomext, 2003).

Una vez que se han subsanado estos cuatro puntos, el Bancomext recomienda elaborar un resumen ejecutivo que condense todos los elementos antes mencionados y que sirvan para despertar el interés por el plan, que prueben que el proyecto es viable y que muestren que se trata de un plan correctamente estructurado.

### **3.2. Comercio electrónico: concepto y características**

El comercio electrónico es uno de los principales elementos de la revolución tecnológica en el campo de la economía. Este estilo de negocios resolvió muchas limitaciones del comercio tradicional y se extendió rápidamente debido a los enormes beneficios que acarrió. Un ejemplo es el cambio radical en la forma y la apariencia de los negocios. Con la existencia de mercados virtuales que no requerían un espacio físico fue posible la compra, venta y circulación de productos prácticamente en cualquier lugar, a cualquier horario y sin la

necesidad de desplazarse. Este tipo de cambios es la base de cualquier decisión económica (Ahangari, 2013).

En la actualidad, es posible distinguir cuatro eras del comercio electrónico (Rodríguez, 2014):

1. La primera etapa tiene lugar a partir de 1993, donde las empresas percibieron la importancia de internet y comenzaron a crear sus sitios web. Inicialmente sólo hablaban de su negocio, pero conforme pasó el tiempo fueron creando catálogos en la red. En este punto las páginas eran estáticas y la comunicación con el cliente se limitaba a rellenar formularios y el correo electrónico.
2. En la segunda generación aparecieron los centros comerciales virtuales, incluso existían empresas que rentaban su espacio virtual para que otras dieran a conocer sus productos. Se produjeron los pagos con tarjetas bancarias y surgieron los primeros negocios de venta exclusiva por internet.
3. En la tercera generación comenzaron a automatizarse los procesos de selección y envío de datos. El marketing en la red ganó popularidad, se generalizó el pago con tarjeta de crédito y surgieron los primeros protocolos de pago seguro.
4. La cuarta generación se caracterizó por contenidos dinámicos, los cuales eran generados a partir de aplicaciones web y utilización de bases de datos. Aparecieron las carteras electrónicas y los servicios de seguimiento de producto. Se implantaron diversos mecanismos de pago seguro. Asimismo, las empresas empezaron a preocuparse por el aspecto y la accesibilidad de su página en línea, por lo que se empleó a diseñadores gráficos especializados. Las legislaciones sobre comercio electrónico aparecieron en diversos países, y la publicidad adquirió enorme importancia (Rodríguez, 2014).

El *e-commerce* se considera un concepto relativamente nuevo en el vocabulario comercial. Por esta razón, las investigaciones y trabajos al respecto no suelen distinguir claramente entre “negocio electrónico”, “comercio electrónico” y “mercado electrónico”. Esto se debe a que la realidad de este campo semántico está sujeta a tecnología externa que cambia rápida y continuamente. No

obstante, en los últimos años se han dado importantes pasos en la definición de este concepto (Wigand, 1997).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el comercio electrónico o *e-commerce* se define como una transacción comercial de productos, servicios o información realizada a través de redes informáticas, con métodos específicamente diseñados para ello. En el comercio electrónico, la compra o venta de los bienes o servicios se realiza en línea, pero el pago y la entrega pueden desarrollarse físicamente. Las transacciones por medio de la web, extranet o el intercambio electrónico de datos se consideran *e-commerce*. Quedan fuera de este tipo de comercio las llamadas telefónicas, el envío de documentos por fax y los correos electrónicos escritos manualmente (OCDE, 2011).

En otras palabras, el comercio electrónico se caracteriza por ser la actividad comercial que se sostiene en una plataforma de conectividad digital, la cual permite el vínculo comercial entre vendedores y consumidores, ya sea simplemente a través del efectivo intercambio de bienes y servicios, o bien haciendo posible además las transacciones en línea. El *e-commerce* puede dividirse en categorías basadas en la relación generada por la transacción (Gupta, 2014). A saber:

- Empresa a empresa (B2B, por sus siglas en inglés): El comercio electrónico entre empresas. Actualmente la mayor parte del mercado del e-commerce es de este tipo. Lo anterior se debe a que en una cadena de producción promedio se involucran múltiples transacciones B2B y sólo una del tipo B2C. Por ejemplo, en la manufactura de un celular deben efectuarse transacciones con empresas que provean cada uno de los componentes. La transacción final será la venta al consumidor.
- Empresa a consumidor (B2C): El comercio electrónico entre empresas y consumidores. Consiste en la reunión de información comercial por parte de los consumidores con el fin de adquirir bienes tangibles (por ejemplo, libros) o intangibles (películas digitales). La transacción directa permite abaratar precios al no involucrar en el proceso a distribuidores especializados.

- Consumidor a consumidor (C2C): El comercio entre dos individuos consumidores. Se centra en la venta de productos electrónicos. Un ejemplo del crecimiento de este tipo de transacciones son el surgimiento y ampliación de sitios web como Mercado Libre o Segunda Mano.
- Empresa a gobierno (B2G): Es definido como el comercio entre empresas privadas y el sector público. Las asignaciones por licencia son un ejemplo de implementación de este tipo de e-commerce.
- Comercio móvil (m-commerce): Consiste en la compra y venta de bienes y servicios a través de dispositivos móviles, tales como celulares, tabletas o asistentes digitales personales. Hace posible que el e-commerce pueda ser accesible a cualquiera que tenga un dispositivo de este tipo (Gupta, 2014).

### **3.2.1. Comercio electrónico internacional y modelos de implementación de e-commerce**

El *e-commerce* internacional es un tipo de comercio que, como su nombre lo indica, opera por medio de Internet y lleva a cabo transacciones entre usuarios pertenecientes a distintos países. Se trata de un modelo por medio del cual se hacen envíos a nivel internacional (Gamella, s.f.). Existen múltiples ventajas que el *e-commerce* internacional trae consigo para las empresas:

- Presencia en nuevos mercados.
- Mayor prestigio; pues la venta en otros países transmite una mejor imagen de la empresa fabricante del producto.
- Superación de la estacionalidad; ya que vender en otros países permite utilizar y promocionar en otras fechas importantes no sujetas al país de origen.
- Diversificación de riesgos; derivado de todo lo anterior, el *e-commerce* ayuda a reducir y cambiar algunos de los riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Mejora la competitividad; la expansión a otros mercados ayuda a adquirir nuevas experiencias que permitirán mejorar los procesos y productos.

- Aumento de la escala; la venta en otros países implica necesariamente abrirse ante nuevos públicos y aumentar los compradores potenciales (Gamella, s.f.).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, existen múltiples modelos de negocio en línea que pueden ser implementados en atención a los objetivos de la empresa y los recursos con los que cuentan (Ebay, 2017). Algunos de los más populares son los siguientes:

- **Tienda online propia.** Implica crear una página web para la venta directa del producto. Su principal ventaja es que no cierra en ningún momento, y permite incluir el catálogo entero de productos y servicios con información detallada. Esto ayuda a controlar el pedido, el stock y la facturación. Además, los datos que arroja sirven para conocer mejor a los clientes. Como desventaja, se tendrá que contar con los recursos necesarios para contar y mantener la tienda.
- **Marketplaces.** Refiere al uso de plataformas como *Ebay* o *Amazon*. A cambio de una cuota por cada transacción o por la presencia en la plataforma, la empresa puede colocar sus productos en la plataforma y obtiene acceso fácil a los clientes internacionales, con un tráfico garantizado y sin los costos de poner en marcha la página. La principal desventaja son las principales limitaciones que impone la plataforma y el pago de la cuota por el servicio.
- **Flash Sales.** En este modelo, las ventas se realizan por medio de plataformas que canalizan ofertas y promociones online que solo estarán disponibles durante un corto periodo. Algunas de estas plataformas son *Groupon* o *Letsbonus*.
- **Dropshipping.** Implica abrir una tienda online para vender productos que fabrica, almacena y distribuye otro vendedor. Este modelo cobra un margen por las ventas realizadas y es el propio proveedor el que hace llegar el producto a los clientes y se encarga de las devoluciones (Ebay, 2017).

### 3.2.2. Plan de implementación de e-commerce internacional

Derivado de la gran cantidad de modelos de *e-commerce* que pueden desarrollarse, el plan para su implementación cambia de forma importante de un modelo a otro. Uno de los más completos es el propuesto por Gamella (s.f.), que consta de tres pasos.

#### 1. Los preparativos

Refiere a los aspectos que han de tenerse en cuenta para observar y medir el mercado de interés. Para esto, se propone y privilegia el uso de dos plataformas. La primera es *Google Trends*, se trata de una herramienta gratuita de Google, que facilita las tendencias de búsqueda para distintas palabras clave en cualquier país del mundo donde el servicio esté disponible, es sencillo de utilizar y sus resultados pueden interpretarse de forma intuitiva. Se trata de una ayuda que sirve para tomar decisiones acerca de la estrategia de implementación del *e-commerce* internacional (Gamella, s.f.).

La segunda es el uso de plataformas de *marketplaces* para realizar pruebas que no presenten riesgos adicionales. A través de esto será posible validar si el mercado internacional está efectivamente interesado en la oferta y adquirir experiencia para la venta en línea (Gamella, s.f.). Se recomienda el uso de las siguientes:

- *Amazon*. Se trata del mayor de los *marketplaces*. El uso de la plataforma permite distribuir los productos a cambio del pago de una cuota mensual. Además, da la posibilidad de que el envío lo gestione la propia empresa o la logística de la compañía.
- *Ebay*. Esta plataforma cuenta con un centro para vendedores que asesora a las empresas que quieran ingresar a ella para ventas internacionales.
- *Plataformas nacionales*. Existen otros *marketplaces* locales que pueden ser más conocidos en el mercado destino, como AliExpress o Mercado Libre. La venta en alguno de estos permite un contacto más directo con el consumidor del país al que se desea exportar.

La autora Gamella (s.f.) considera que antes de cualquier acción para comenzar con la internacionalización de los productos es necesario llevar a cabo estas

acciones. Aconseja que, si la empresa tiene varios posibles destinos, es preferible elegir solo uno para empezar, ya sea el más cercano, el más sencillo a abordar o aquel con un amplio mercado objetivo. Además, es necesario conocer sobre las políticas fiscales y los aranceles de los países destinos.

## *2. Adaptar la tienda online a los otros países*

Una vez que ya se ha decidido cuál será el próximo destino empresarial, el siguiente paso es adaptar el *e-commerce* a la realidad del país destino. En esta etapa hay varios aspectos a tener en consideración. En primer lugar, se debe dar prioridad al idioma local; si bien el inglés es el lenguaje más extendido para los negocios, es necesario que el *e-commerce* se adapte de manera concreta al país destino por medio del uso del idioma nacional en la página web (Gamella, s.f.).

En segundo lugar, es también importante que los precios se encuentren establecidos en la moneda que utiliza el público o mercado objetivo. Esto sirve para facilitar la compra al público y contar con precios acordes al mercado. En tercer lugar, se debe dar a conocer el producto en el destino. Para esto, las redes sociales se colocan como una de las mejores herramientas para publicitar un producto y, además para hacerlo a un bajo costo. Plataformas como *Google Ads* o *Facebook Ads* permiten hacer una segmentación local muy específica para promocionar la tienda en la zona en que se enfoque y a perfiles de usuarios específicos, que pueden personalizarse dependiendo del país para el que se opere (Gamella, s.f.).

En cuarto lugar, se requiere que el *e-commerce* ofrezca la posibilidad de realizar el pago de la forma que mejor prefiera el mercado local; por ejemplo, en Estado Unidos se prefiere el uso de tarjetas de crédito, mientras que en China o Latinoamérica también se emplean métodos de pago como Alipay o Paypal. Al ofrecer opciones de pago adaptadas a las preferencias locales, es posible evitar objeciones a la compra. En último lugar, debe asegurarse el envío internacional. La logística es un factor esencial para el éxito del plan de *e-commerce*, ya que afecta de forma directa la satisfacción final del cliente. Es necesario incluir en las ventas una política de devoluciones internacionales en la web (Gamella, s.f.).

### 3. Mejora las oportunidades de venta y crecimiento

Una vez que se ha establecido el *e-commerce* y que ya ha comenzado a vender en el país extranjero, es importante buscar y aprovechar las oportunidades de venta que surjan. Una de las formas más importantes es a través de ayudas oficiales. En casi la totalidad de los países existen organizaciones y apoyos que permiten la internacionalización y establecimiento de las empresas. Se sugiere contactar y revisar con los organismos públicos o cámaras de comercio locales para optar y solicitar ayudas o subvenciones que faciliten la exportación de los productos (Gamella, s.f.).

Además de lo anterior, se requiere generar las condiciones necesarias para que el *e-commerce* dé tranquilidad a los clientes. Una venta internacional suele ser motivo de desconfianza para quienes compran fuera de su país. Se sugiere visibilizar la política de garantías y devoluciones, los gastos de envío y los medios de contacto a los que el cliente puede solicitar cualquier aclaración sobre su pedido. Debido a que en ocasiones existe imposibilidad técnica para el contacto telefónico, se recomienda el uso de un chat online (Gamella, s.f.).

Por último, se debe utilizar el correcto electrónico, a través de estrategias como el newsletter y el email de marketing, como una forma de ser más cercano al cliente y generar mayor volumen de venta. Si bien es una estrategia para cualquier tipo de *e-commerce*, puede emplearse también en ventas internacionales. En este último caso, solo será necesario adaptar el mensaje al público, costumbres e idioma locales. Se recomienda el uso de los servicios de un redactor nativo que permita encontrar el mensaje y tono adecuados para mejorar las ventas (Gamella, s.f.).

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y PROPUESTA**

### **4.1. Descripción de la empresa en estudio: El Andariego**

El Andariego es una empresa familiar que fue fundada en el año 2018. Se localiza en el estado de Oaxaca y se dedica a la elaboración de productos oaxaqueños 100% artesanales. En su catálogo pueden encontrarse artículos de miscelánea, carnes, chocolates y, su característico y famoso mezcal. Para la elaboración del mezcal la empresa necesita de agave papalome y agave espadín. El primero es silvestre y se demora 25 años en madurar; mientras que el segundo es siempre y le lleva seis años crecer y madurar.

La empresa utiliza tinajas de madera. Una vez que está fermentada la pulpa de piña, se pasa a un proceso de evaporación, se conecta a un alambique de cobre que hace el proceso de evaporación y el líquido resultante de este proceso es el mezcal. En un inicio, el grado de alcohol es demasiado alto, aproximadamente entre 48 y 50 grados, que posteriormente se rebajan a un mezcal de 35 a 45 grados.

Derivado de que la empresa utiliza un proceso 100% artesanal, tiene capacidad de producir mensualmente solo 300 litros. Es una empresa pequeña, por lo que los principales competidores son los maestros mezcaleros del estado de Oaxaca. En la actualidad, la mayor fuerza de ventas se produce en las diversas ferias de mezcal que se realizan. Adicionalmente, al tratarse de una empresa joven, no cuentan con gran experiencia en exportación, por lo que desconocen el proceso que se tiene que llevar a cabo.

#### **4.1.1. Misión, visión y valores**

Derivado de que se trata de una empresa pequeña, no cuenta con una misión, visión y valores específicamente establecidos. Sin embargo, la revisión de sus operaciones y el contacto con la empresa permite conocer estos aspectos que se encuentran de manera implícita en las actividades que se realizan. De esta forma, la misión de la empresa es promover la cultura y gastronomía oaxaqueñas, por medio de la elaboración de productos 100% artesanales, con

altos estándares de calidad que permitan posicionarlos dentro de los favoritos del público objetivo.

La visión es ser una empresa reconocida dentro y fuera de Oaxaca como líder en la elaboración de productos gastronómicos locales, con altos estándares de calidad, así como una empresa generadora de empleos locales y que contribuya al desarrollo económico de la comunidad en la que se inscribe. La empresa, además, se guía por los siguientes valores:

- Excelencia. La empresa se compromete a ofrecer la máxima calidad en todos los productos que elabore y ser reconocida por su sabor y características.
- Responsabilidad. Se busca ser una empresa comprometida con la comunidad y con el medio ambiente, respetando los entornos en los que se desarrolla y trabaja.
- Trabajo colaborativo. Se reconoce el valor de cada persona otorga el desarrollo y crecimiento de la empresa y la necesidad de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos planteados.
- Orientación al cliente. La empresa se esfuerza por generar satisfacción al cliente, y busca constantemente represar su propuesta de valor para adecuarse a las necesidades del cliente.
- Adaptabilidad. La compañía no es ajena a los cambios y circunstancias que ocurren a su alrededor, por lo que está en constante proceso de adaptación para responder ante ellos y continuar realizando su labor con la mayor calidad.
- Competitividad. Se compromete a revisar de forma constante aquellas áreas de oportunidad en las que aún es posible mejorar y emprender acciones que la posicionen como una de las mejores empresas para la compra de productos gastronómicos oaxaqueños.

#### **4.1.2. Recursos y productos**

La empresa cuenta con una serie de recursos para el desarrollo de sus actividades. Tiene a su disposición todas las materias primas necesarias para elaborar los productos con los que cuenta en su catálogo. Específicamente, en el caso del mezcal, presenta capacidad para la elaboración de aproximadamente

6 mil litros al año, equivalente a 500 litros mensuales. Sin embargo, en la actualidad solo opera al 60% de este potencial, por lo que solo procesa 300 litros al mes. Tiene el material necesario para llevar a cabo el proceso de destilado (las tinas de madera, por ejemplo) y personal humano dedicado específicamente a la búsqueda y recolección del agave silvestre; y a la siembra y tratamiento del agave espadín.

La empresa también tiene un local donde exhibe y comercializa todos sus productos; cuenta con un catálogo en pdf donde se describen los precios de cada mercancía con la que cuenta. Los productos que vende son los siguientes: Pan de yema, tlayudas, totopos, encaladas, café de altura, chile de agua, chile pasilla, concentrado de téjate, miel pura de la sierra, miel especial, cecina enchilada, tasajo, chorizo, asiento de manteca, cacahuete botanero con ajo y chile, cacahuete con chapulín, chapulines, gusano de maguey, chicatana, sal de gusano, sal de chapulín, mole negro, mole coloradito, mole rojo, mole en polvo amarillo, mole en polvo verde, mole mayordomo en pasta, mole almendrado, chocolate a la canela almendrado, chocolate semiamargo, chocolate amargo, molienda de chocolate almendrado, chocolate mayordomo y mezcal.

En lo que respecta específicamente al mezcal, la empresa maneja nueve tipos de mezcal distintos. A continuación se presenta cada uno con la descripción que lo acompaña y el precio que tienen. Cabe destacar que todos los mezcales se comercializan en presentación de 750 ml.

- *Tobala*. Exquisito sabor afrutado con un toque ahumado. \$300.00
- *Madre cuixe*. Los sabores penetrantes de la tierra y la humedad del monte. \$300.00
- *Espadín reposado*. Agave joven, ancestro del agave azul, con unas notas de reposo en barrica. \$300.00
- *Alacrán*. Mezcal blanco con las bondades del alacrán. \$300.00
- *Mezcal de gusano*. Agave espadín joven con su tradicional gusano de maguey. \$180.00
- *Mezcal de pechuga*. Exquisito sabor tradicional añejo. \$180.00
- *Minero*. Del palenque a tu mesa. Mezcal blanco 100% puro. \$180.00

- *Creimas de mezcal.* De los siguientes sabores: café, piñón, pistache, maracuyá, vainilla y coco. \$180.00
- *Curados de mezcal.* Mezcal en conserva con fruta natural: tamarindo, maracuyá, frutos rojos, 14 hierbas, Jamaica. \$180.00

Por último, es necesario destacar que El Andariego tiene una página de Facebook, donde cuenta con 872 seguidores y en la cual realiza algunas publicaciones esporádicas promocionando sus productos y las ferias en las que estará vendiendo su mercancía. También tiene una cuenta de *whatsapp bussines* donde tiene contacto con sus clientes y posibles compradores.

#### **4.1.3. Oportunidad de expansión internacional**

La mayor oportunidad de expansión internacional que la empresa El Andariego tiene está relacionada con la actual popularidad del mezcal a nivel internacional y la creciente demanda del producto en todo el mundo. Si bien es cierto que la pandemia provocada por el COVID-19 redujo la producción y exportación de esta bebida, en la actualidad ya se cuenta con una recuperación importante.

El Andariego tiene algunas ventajas importantes sobre sus competidores, que permitirían distinguirlo de otros vendedores a nivel internacional. En primer lugar, no utiliza la totalidad de su capacidad de producción, por lo que cuenta con un margen importante para aumentar la cantidad de mezcal que puede comercializar. En segundo lugar, la elaboración del mezcal se realiza de manera completamente artesanal, lo que implica que tiene un sabor distinto y que su calidad es superior a otros que se realizan mediante procesos de industrialización.

En tercer lugar, al hacer un comparativo con los precios a nivel internacional, se observa que los costos que maneja El Andariego son bajos, lo que implica que aún se cuenta con un margen de incremento que permita absorber los precios de la expansión internacional respetando los costos de producción actuales y manteniendo las ganancias que actualmente se obtienen de cada producto. Por último, el hecho de que se trate de una empresa pequeña en pleno proceso de expansión permite implementar el proceso de internacionalización de manera más ordenada.

## **4.2. Ventajas y desventajas de la implementación de un plan de exportación**

A fin de cumplir con el objetivo general de la presente investigación, se detallarán las principales ventajas y desventajas de la implementación de cada una de las alternativas: el plan de exportación y el *e-commerce*. Sin embargo, no se describirán de manera genérica, sino adaptadas al contexto actual en el que se circunscribe la producción del mezcal y de acuerdo con los recursos y posibilidades de la empresa en estudio.

En lo que respecta al plan de exportación, es importante realizar una aclaración antes de revisar sus ventajas y desventajas. El plan de exportación que se concibe para analizar es únicamente el que se lleva a cabo de forma “física” o “presencial”; es decir, mediante el cual la empresa transporta ella misma las unidades del producto y las comercializa en tiendas propias y/o distribuidores nacionales.

La primer ventaja que proporciona el plan de exportación es el acceso a nuevos mercados de forma inmersiva; es decir, la entrada de la empresa al país en el que se desea vender sería de manera presencial, lo que permitiría conocer con mayor detalle el mercado y público objetivo. La propia interacción con los compradores sería de gran utilidad para contar con una retroalimentación constante sobre la calidad del producto, aquellos aspectos que deben subsanarse y los que se deben mantener.

Lo anterior se relaciona con una mejoría en la capacidad de atención al cliente. Los compradores tendrían la posibilidad de contar con un establecimiento físico en el cual puedan resolver todas sus dudas e inquietudes e, incluso, realizar quejas. En caso de inconformidades el cliente tendría atención más expedita y una resolución mucho más pronta a sus problemas. Si la problemática está relacionada con el producto, se estaría en posibilidad de cambiarlo en el momento, sin incrementar el tiempo que el consumidor debe esperar para probar el mezcal o cualquier otro producto.

Los factores anteriores se asocian irremediablemente a una mayor confianza por parte del cliente, que al ver una tienda física, una atención al cliente más rápida y ver el producto que desea consumir se sentiría más cómodo con su compra.

El plan de exportación y la presencia de una tienda física en el país en el que se desea exportar también permitirían la realización de estrategias de marketing más “tradicionales” que, indudablemente, ayudarían a incrementar la cantidad de clientes potenciales. A lo largo de los años de existencia, El Andariego ha incrementado su cartera de clientes gracias, en parte, a su presencia en ferias y eventos donde puede exhibir su contenido. En ese sentido, la presencialidad que implica contar con un plan de exportación permitiría a la empresa a que acudiera a ferias y eventos locales, donde pudiera replicar esta estrategia de ventas que ya le ha funcionado.

Además de ello, podrían implementarse estrategias como la “prueba gratis”, es decir, darles a los clientes un poco del producto que desean consumir, con el objetivo de que lo prueben y les guste. También podría diseñarse un local atractivo, que llame la atención de las personas que transitan por la zona y que invite a las personas a ingresar y probar, no solo el mezcal, sino también los otros productos que El Andariego vende. Por último, también sería de gran utilidad colocar la tienda en una localización estratégica, como una zona turística o de consumo de artesanías o bebidas alcohólicas.

Con el plan de exportación y la presencialidad también se abre la posibilidad de adaptar con mayor velocidad el producto al mercado local donde se está comercializando. La retroalimentación que se reciba por parte de los clientes da la posibilidad de realizar cambios sobre las mercancías a fin de que estas se adapten mejor a las necesidades y exigencias de los consumidores. Por mencionar algún ejemplo, podría conocerse si el producto les parece demasiado grande o pequeño, y comenzar a fabricar nuevas presentaciones; o también, sería posible saber si la etiqueta les es lo suficientemente atractiva o se requiere un rediseño que obedezca a los requerimientos del contexto local.

Otra ventaja es que se observaría de manera clara la expansión de la empresa. El hecho de que los productos se encuentren de forma presencial en otros países es un indicativo indudable de que se trata de una compañía en proceso de expansión y crecimiento, lo que traería consecuencias positivas para la comercialización y prestigio de la marca. La internacionalización física de la empresa da la impresión de solidez y esto, a su vez, abre la posibilidad de acceder a nuevas oportunidades.

En consideración de lo anterior, es posible mencionar la última ventaja del plan de exportación: la capacidad y posibilidad de acceder a apoyos, subsidios o programas gubernamentales que permitan contar con mejores condiciones de venta e incrementen el margen de utilidad que se maneja. En la gran mayoría de los países se cuenta con organismos comerciales dedicados a dar asesorías para ventas internacionales y que otorgan apoyos económicos para que una empresa alcance sus objetivos.

En lo que respecta a las desventajas, indudablemente la principal de ellas es contar con los recursos necesarios para llevar a cabo la expansión. No solo se trata de recursos económicos, sino materiales y humanos. Se debe contar con el dinero o el financiamiento suficiente para establecer y abrir una tienda en otro país; considerar la renta o compra del espacio físico y el pago de las personas que estarán atendiéndola. Consecuentemente, se requiere contar con personal que conozca el producto que está comercializando y lo suficientemente capacitado para promover sus beneficios y ventajas.

Otra desventaja es que la expansión internacional se limitaría a un solo país en un inicio. Si bien también se recomienda que la estrategia de *e-commerce* se limite en un principio a un solo país, es indudable que el plan de exportación requiere el uso de una mayor cantidad de recursos, lo que dificulta en gran medida que la expansión pueda iniciar en dos o más países. También en relación con el tema de recursos, deben considerarse aquellos específicos para el mantenimiento constante de la tienda. Es decir, los relacionados con el pago de agua, de luz, limpieza y otros que apliquen en el país destino.

Otra importante desventaja se relaciona con los volúmenes de exportación requeridos para el funcionamiento de la tienda en otro país. Se necesita contar con múltiples unidades de cada producto para tener una variedad suficiente en el país destino que permita que la tienda funcione durante un determinado periodo. Además, si bien el estudio de mercado permitiría conocer los productos con mayor posibilidad de comercialización, no será sino hasta que comience a funcionar la tienda cuando se conocerá de forma específica qué productos resultan más atractivos para los clientes locales.

Otra desventaja a resaltar tiene que ver con la estructura y recursos actuales de la empresa. Como se mencionó en el apartado relacionado con el plan de exportación, la realización de uno requiere de contar con información específica que permita desarrollar el plan de la forma más óptima. Esta información incluye, entre otros aspectos, la descripción de los objetivos, visión y misión de la compañía, y la presentación de otros documentos. El Andariego no cuenta con gran parte de la información que se solicita para la elaboración completa del plan lo que podría resultar en una dificultad para obtener los financiamientos requeridos.

Para finalizar, una última desventaja es la relacionada con el conocimiento de las leyes empresariales del país. Será necesario contar con la información suficiente que permita constituir una tienda en el extranjero. No basta con la renta de un local y la colocación de los productos, hay que considerar las normas relacionadas con la venta de alcohol, con la venta de alimentos, aquellas sobre el tratamiento de los trabajadores y demás.

#### **4.3. Ventajas y desventajas de la implementación de un plan de *e-commerce***

El plan de *e-commerce* presenta múltiples ventajas y desventajas en comparación con la implementación del plan de exportación. En primer lugar, permite contar con mayor acceso a clientes potenciales, debido a la capacidad de contar con mayor cobertura geográfica. Como se mencionó, se sugiere que inicialmente se cree un sitio web dirigido a un solo país; sin embargo, aun con ello, esto no impide que clientes de otros países puedan ingresar a la página y comprar desde ella. Además, en el caso de que se opte por un modelo de *Marketplace*, es posible que las propias plataformas ya tengan presencia a nivel internacional y se amplíe el público objetivo.

Otra ventaja radica en la posibilidad de comprar productos sin salir de casa y en cualquier horario. A diferencia de una tienda tradicional que tiene un alcance geográfico limitado y un determinado horario de operación, el *e-commerce* da la posibilidad a las personas de comprar sin experimentar limitaciones temporales o geográficas. Esto ha cobrado mayor importancia en

los últimos años, en los que las medidas tomadas para contener la transmisión del virus de la COVID-19 han incrementado las compras online y sin contacto entre vendedor-cliente.

El *e-commerce* también otorga mayor conocimiento de los clientes. Una de las más importantes ventajas de este tipo de modelo es que presenta la posibilidad de proporcionar medidas relacionadas con analítica digital. La constante interacción de los clientes con la página web permite contar con un perfil de usuario exacto, que muestre preferencias relacionadas con gustos de los clientes, los productos más exitosos, áreas geográficas de compras, entre otros. Esto no solo permite generar mejores estrategias dirigidas a subsanar cualquier área de oportunidad que se identifique, sino que también ayuda a optimizar las inversiones en marketing digital por medio de acciones segmentadas y completamente medibles.

Otra ventaja que se identifica es el incremento de la notoriedad de la marca. La presencia en el medio digital permite reforzar el posicionamiento respecto a la competencia. Aunque el producto se venda por medio de *marketplaces* o en página web propia, el simple hecho de que la marca pueda localizarse por una simple búsqueda en Internet ayuda a generar notoriedad. La página web permitiría poner a disposición de cualquier cliente o persona toda la información relacionada con la propuesta de valor de los productos que ofrece El Andariego. En la web pueden mencionarse y hacer énfasis a los procesos de elaboración de los productos como una forma de atraer clientes nuevos.

En comparación con el plan de exportación, el *e-commerce* es capaz de reducir y optimizar los recursos de *back office*. Es decir, todos aquellos recursos relacionados con llevar el producto al cliente final. Implica menor uso de tiempo para tareas administrativas, la reducción del uso de documentos, menos trámites legales y financieros a llevar a cabo, entre otros. Por mencionar un ejemplo, en caso de contar con venta por *marketplaces*, será la plataforma la que se encargue de gestionar los trámites necesarios para vender el producto en el país destino. Esto implica, a su vez, que se destinen menos recursos humanos y financieros para el desarrollo de estos procesos. Derivado del control que otorga la venta online, también es posible mejorar los procesos logísticos relacionados con el movimiento de mercancías y la reposición de *stock*.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la repercusión en la imagen de la compañía. La correcta implementación de un plan de *e-commerce* implica mejorar los elementos gráficos que distinguen a la empresa, es necesario contar con un logo diseñado de tal forma que refleje las intenciones de la compañía, con fotografías de productos donde se destaquen sus características y, en general, con un diseño gráfico generado específicamente para la mejora de la imagen empresarial. La información generada por la venta online brinda la posibilidad de ajustar la imagen de acuerdo con las necesidades del mercado.

Una última ventaja es la variedad de modelos con los que es posible acercarse a la venta online y que ellos no son mutuamente excluyentes los unos con los otros. Es posible iniciar primero con venta por *marketplaces*, posteriormente mudarse a la página web propia o transitar al *dropshipping*. Inclusive, en otro escenario, pueden mantenerse subsistiendo las tres modalidades, siempre que se cuente con los recursos humanos y económicos necesarios.

En lo que respecta a las desventajas percibidas, la primera de ellas es la relacionada con la desconfianza que suscita el comercio electrónico. Es claro que para muchas personas la compra en línea aún les genera inquietudes, debido a la posibilidad de ser víctimas de fraudes en línea y derivado de la gran cantidad de estafas que existen en la web. Con la pandemia de COVID-19 las personas que utilizan las plataformas de comercio electrónico aumentaron de manera importante; lo que ha reducido esta desconfianza; sin embargo, también aumentó la cantidad de fraudes y ciberdelitos.

Otra desventaja importante en relación con el *e-commerce* está en los tiempos de entrega que manejan. Los compradores, una vez que realizan su pedido, deberán esperar un determinado tiempo para poder disfrutar de su producto. Este tiempo será incluso más grande si se considera que se trata de envíos internacionales y de productos con restricciones especiales, como las bebidas alcohólicas. Además, si bien se trata de una cuestión que no afecta al mezcal, el hecho de contar con tiempos de envío y entrega prolongados tendrá como consecuencia que no puedan venderse productos con fechas de caducidad cercanas o cuya calidad pueda ser comprometida por los tiempos de entrega.

Otra desventaja que se observa es el costo de envío. Algunas paqueterías manejan costos de envío muy altos, que únicamente pueden ser absorbidos cuando se trata de envíos de grandes volúmenes. En muchas ocasiones, el costo de envío puede llegar a ser más alto que el costo del propio producto. Esto puede resultar desalentador para muchos compradores, quienes no están dispuestos a adquirir una mercancía cuya transportación resulte más costosa que el propio producto. Lo anterior, en el caso de que el comprador asuma el costo de envío. En la situación contraria, si es la empresa quien absorbe el precio, esto implicaría que se aumente el costo del producto, lo que supone reducir el atractivo que tiene el precio real.

La siguiente desventaja que se observa en el comercio electrónico es el alto nivel de competencia que puede encontrarse en Internet. Debido a que este modelo ha ganado una mayor notoriedad y cada vez más popularidad en distintas marcas en todo el mundo, es sencillo que exista mayor nivel de competencia. Se requeriría generar acciones que posicionen a la marca en el terreno de lo digital, a fin de que cuando una persona busque comprar mezcal por Internet, una de las primeras opciones que le aparezcan sea El Andariego.

También se puede mencionar como desventaja el hecho de que no hay un trato directo con el cliente. Al ser un modelo de venta que se realiza a través de la web, se pierde el contacto personal completamente con los compradores. De esta forma, el mal manejo de los datos del perfil del comprador y de la experiencia de compra implicará que no pueda fidelizarse a los clientes y generar acciones de mejora.

La última desventaja importante que puede encontrarse es la presencia de fallas técnicas, tanto en la experiencia del sitio web de compra como en el proceso de entrega. Las ventas en línea están sujetas al correcto funcionamiento de los recursos de Internet; si por alguna razón la página web experimenta problemas técnicos, esto puede detener alguna venta o, incluso, generar errores en las que ya existen. En relación con el proceso de entrega, las fallas técnicas pueden ocasionar que el producto llegue en malas condiciones, que no se entregue en tiempo o directamente que no se entregue. Todo lo anterior puede perjudicar la reputación de la marca y, en la mayor parte de las ocasiones, esto no será solucionable por la propia compañía.

#### 4.4. Recomendación para plan de negocios a nivel internacional para la empresa El Andariego

Una vez revisadas las ventajas y desventajas de ambos sistemas es posible realizar una recomendación sobre qué tipo de plan de negocios debe utilizar El Andariego, a fin de que utilice sus recursos de manera correcta y permita su expansión a nivel internacional. Como pudo observarse, en cada apartado se resaltaron las ventajas y desventajas de un sistema frente al otro. Hay algunos otros aspectos que pueden considerarse como beneficios o problemáticas, pero que son aplicables a ambos modelos, debido a esto, no fueron tomados en consideración para la elaboración de los apartados. A continuación se resumen de forma breve las ventajas y desventajas de cada modelo:

*Tabla 2. Ventajas y desventajas de cada modelo de negocios*

<b>Plan de exportación</b>		<b>E-commerce</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al mercado de forma inmersiva.</li> <li>• Mejor capacidad de atención al cliente.</li> <li>• Mayor confianza por parte del cliente.</li> <li>• Aplicación de estrategias tradicionales de marketing.</li> <li>• Adaptar el producto con mayor velocidad.</li> <li>• Claridad en la expansión de la empresa.</li> <li>• Capacidad para acceder a apoyos o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de recursos para la expansión.</li> <li>• Limitación inicial a un solo país.</li> <li>• Mayor volumen de exportación.</li> <li>• Necesidad de contar con mayor información sobre la empresa.</li> <li>• Necesidad de contar con mayor conocimiento sobre la normatividad local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a clientes potenciales, debido a mayor cobertura geográfica.</li> <li>• Diversidad de modelos para su implementación.</li> <li>• Capacidad de compra en cualquier lugar y horario.</li> <li>• Mayor conocimiento de los clientes.</li> <li>• Incremento de la notoriedad de la marca.</li> <li>• Reducción y optimización de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza en las compras digitales.</li> <li>• Mayores tiempos de entrega.</li> <li>• Mayores costos de envío.</li> <li>• Alta competencia en Internet.</li> <li>• Falta de trato directo con el cliente.</li> <li>• Posibilidad de presentar fallas técnicas.</li> </ul>

programas gubernamentales		los recursos de back office. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la imagen de la marca.</li> </ul>	
---------------------------	--	---	--

**Fuente:** Elaboración propia.

Del análisis de la información anterior, se recomienda a la empresa El Andariego optar por un modelo de *e-commerce* como primera opción para la internacionalización de sus productos. Esto, debido a que requiere de una menor cantidad de recursos para ser llevado a la práctica (tanto recursos humanos como económicos), a que existen múltiples modelos a través de los cuales puede implementarse y a que es más sencillo subsanar las desventajas que se presentan.

Como se observa, las mayores desventajas del plan de exportación solo pueden subsanarse por medio del empleo de una mayor cantidad de recursos financieros, con los que la empresa El Andariego no cuenta en estos momentos. En el caso del *e-commerce* las desventajas pueden subsanarse sin utilizar grandes recursos y, algunas de ellas, no quedan en manos de las acciones de la empresa, sino que se trata de desventajas circunstanciales ajenas al control o gestiones que pueda realizar El Andariego.

La primera de ellas, relacionada con la desconfianza en las compras en línea, se subsana con el uso de herramientas que generen mayor confianza en el consumidor, como el uso de certificados de seguridad, la implementación de sistemas de protección de datos personales, el registro ante determinadas entidades comerciales que certifiquen la autenticidad de la página, entre otros elementos. La segunda, que tiene que ver con mayores tiempos de entrega, puede solucionarse con mejores sistemas de gestión con las paqueterías o con el uso de páginas de *marketplaces*, a fin de que sean estas las que se encarguen de los envíos y corran con las responsabilidades logísticas y temporales que implican.

La desventaja sobre el aumento de los costos de envío tiene soluciones parecidas a las anteriores; es decir, puede subsanarse con el uso de *marketplaces* y mejores servicios de paquetería. Adicionalmente, el costo de

envío puede ser absorbido entre la propia empresa y el cliente, a fin de que no resulte demasiado oneroso para los consumidores finales y que la compañía mantenga su margen de ganancias sin aumentar excesivamente los precios que maneja por cada producto.

La desventaja relacionada con mayor competencia en Internet tiene capacidad de solucionarse por medio de la realización de un mayor énfasis en el valor agregado que ofrecen los productos de El Andariego. Como se ha mencionado, la elaboración 100% artesanal ha sido una de las mayores ventajas que tiene en el mercado nacional, por lo que es posible retomarmas para promocionar los productos en los nuevos países a donde se desea ingresar.

La falta de un trato directo con el cliente puede ser subsanada a través de la implementación de mejores mecanismos de comunicación. Si se trata de una página web propia, puede agregarse un servicio de chat en vivo, en el cual los clientes pueden resolver sus principales dudas, comentarios o quejas en el menor tiempo posible. En el caso de utilizarse un *marketplace*, será el propio servicio de la plataforma el que se encargue de solucionar cualquier cuestión que tenga el cliente. Debido a ello, tendrá que seleccionarse un *marketplace* con buena calidad de atención a clientes.

Todo esto deberá complementarse con el uso de otros canales de comunicación. El Andariego actualmente ya tiene presencia en *Facebook* y *Whatsapp*, por lo que deben fortalecerse ambas redes para responder de forma rápida y con calidad a los clientes. Inclusive, puede contratarse un servicio externo de chatbot que se encargue de la gestión de clientes cuando no sea posible que un empleado de la compañía lo haga.

Por último, a fin de evitar cualquier falla técnica deberá considerarse la posibilidad de almacenar el dominio e información web de la página en servidores estables cuyas plataformas tengan pocas fallas técnicas. En el caso de un *marketplace*, este también tendrá que seleccionarse en las opiniones de los usuarios sobre la estabilidad de la página. Por otro lado, en lo que respecta a las fallas en los procesos de envío, nuevamente la solución será la selección de agencias de envío confiables, que presenten pocas quejas por este tipo de temas. Además, puede considerarse la contratación de seguros o garantías que

respondan por la pérdida o las problemáticas de envío que puedan llegar a presentarse.

Por todas estas razones, se recomienda a la empresa El Andariego que opte por el uso de un plan de *e-commerce* en lugar de un plan de exportación. Asimismo, se sugiere empezar con un modelo de *marketplaces*, a fin de familiarizarse con la forma de operar ventas en línea. El empleo de este modelo ayudará a que, inicialmente, la empresa no tenga que preocuparse por conocer y cumplir las normas de exportación, ya que el *marketplace* se encargará de todo este proceso. El uso de este tipo de plataformas permitirá la venta a nivel internacional casi de forma inmediata, y podrá venderse mezcal a otros países mientras se realiza una mayor investigación y se gestionan los recursos necesarios para la venta en una página web propia.

Cabe destacar que, en cualquier caso, se requiere de capacitación del personal para implementar de forma correcta la opción de internacionalización. Asimismo, cualquier modelo dará una mayor estabilidad a la empresa, pues permitirá que no se dependa únicamente de un solo mercado para la venta de los productos.

## CONCLUSIONES

La internacionalización de las ventas es una opción que permite a las pequeñas y medianas empresas adquirir mayor estabilidad y prestigio. Con el uso de un correcto plan de negocios es posible no solo incrementar las ventas de los productos, sino generar desarrollo en múltiples ámbitos de la compañía: económico, de imagen, de recursos humanos, entre otros. La internacionalización también permite atender y solucionar problemáticas como las surgidas por la pandemia de COVID-19.

Existen múltiples formas en las que puede llevarse a cabo esta expansión de las empresas a nivel internacional. Las dos más populares son la implementación de un plan de exportación y la generación de un modelo de *e-commerce*. El primero se concibe tradicionalmente como una forma que tienen las compañías para exportar e introducir sus productos al país destino por medio del establecimiento de una tienda física donde se ofrezcan las mercancías o servicios de la empresa. El segundo consiste en generar ventas utilizando plataformas digitales. El propio *e-commerce* puede ser implementado con múltiples modelos, como puede ser el uso de un *marketplace*, de un *dropshipping* o con el uso de una página web propia.

Estos dos modelos presentan una serie de ventajas y desventajas que deben tomarse en consideración para decidir cuál implementar en un determinado contexto o compañía. En el plan de exportación, los principales beneficios que se observan son acceso a mercado de manera inmersiva, mejor capacidad de atención al cliente, mayor confianza por parte del cliente, aplicación de estrategias tradicionales de marketing, capacidad para adaptar el producto con mayor velocidad, claridad en la expansión de la empresa y posibilidad para acceder a apoyos o programas gubernamentales. Por el contrario, las problemáticas que pueden presentarse son la necesidad de contar con mayor recursos para su implementación, limitación inicial a un solo país, mayor volumen de exportación, necesidad de contar con más información sobre la empresa y necesidad de contar con mayor conocimiento de la normatividad local.

Por el otro lado, el *e-commerce* presenta una serie de ventajas: mayor acceso a clientes potenciales por la mayor cobertura geográfica que implica; diversidad de modelos para su implementación, capacidad de compra en cualquier lugar y horario, mayor conocimiento de los clientes y su perfil de compra, incremento en la notoriedad de la marca, reducción y optimización de los recursos de *back office* y la mejora de la imagen de la marca. En el lado contrario, las desventajas que se observaron fueron la desconfianza existente en compras digitales, mayores tiempos de entrega, mayores costos de envío, alta competencia en Internet, falta de trato directo con el cliente y la posibilidad de presentar fallas técnicas.

En el caso particular de la empresa El Andariego, el examen de los recursos con los que cuenta y de la situación que le rodea, ha permitido concluir que la mejor estrategia de internacionalización es la implementación de un plan de *e-commerce*. Este, en su modelo de *Marketplace* es posible implementar con pocos recursos y de manera inmediata. En adición a esto, la subsanación de las desventajas puede realizarse con mayor facilidad, pues éstas dependen de decisiones, de acciones de la empresa o se deben a aspectos circunstanciales que rodean la labor de la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahangari Nanekaran, Y. (2013). An Introduction to electronic commerce, *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(4).
- Alcántara, A. (20 de agosto de 2021). Tequila y mezcal, un mercado del que todos quieren un “caballito”, *El CEO* [en línea]. Recuperado de: <https://elceo.com/mercados/bonos-sustentables-la-apuesta-para-contrar-estar-el-cambio-climatico-en-mexico/>
- Alcántara, A. (25 de marzo de 2021). Exportación de mezcal tiene su peor caída en 5 años por la pandemia, *El CEO* [en línea]. Recuperado de: <https://elceo.com/negocios/pemex-cambia-estrategia-de-pago-pero-mantiene-problemas-financieros/>
- Altúzar García, S. L. (2009). *Alemania como alternativa para la exportación del mezcal* [tesis de licenciatura]. Instituto Politécnico Nacional. Recuperada de: <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/3744/A7.1755.pdf>
- Banco Nacional de Comercio Exterior [Bancomext] (2003). *Plan de Negocios para Proyectos de Exportación (PLANEX)*. México: Bancomext.
- Banco Nacional de Comercio Exterior [Bancomext] (2020). Plan de Exportación, *Gobierno de México* [en línea]. Recuperado de: <https://www.bancomext.com/glosario/plan-de-exportacion>
- Cámara de Diputados (05 de julio de 2021). Punto de acuerdo que exhorta a la Secretaría de Economía para que dentro de sus facultades pueda reconocer y registrar al consejo directivo del Consejo Mexicano Regulador de Calidad del Mezcal A.C. que es presidido por Q.B. Abelino Cohetero Villegas, *Gaceta del Senado de la República* [en línea]. Recuperado de: [https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/3/2021-07-13-1/assets/documentos/155-PA\\_Dip\\_Alejandra\\_consejo\\_regulador\\_mezcal.pdf](https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/3/2021-07-13-1/assets/documentos/155-PA_Dip_Alejandra_consejo_regulador_mezcal.pdf)
- Catellani Luna, G. (2015). La Convención de las Naciones Unidas sobre la Utilización de las Comunicaciones Electrónicas en los Contratos Internacionales: relevancia práctica y lecciones aprendidas, *Revista de Derecho Privado*, (29): 76-77.

- Dirección Ejecutiva de Análisis Sectorial (2011). *Monografía del mezcal* [en línea]. Recuperado de: <https://embamex.sre.gob.mx/belice/images/stories/docs/mezcal.pdf>
- Ebay (2017). *Guía práctica de e-commerce. Para pymes, autónomos y emprendedores*. España: Ebay.
- ENLACE Grupo Consultor, S.A. de C.V. (2011). *Guía Metodológica para asesorar a MIPYMES para elaborar un Plan de Exportación a Centroamérica y República Dominicana*. España: ENLACE Business Consulting Group.
- Gamella, N. (s.f.). E-commerce internacional. Cómo vender a otros países y escalar tus beneficios, *Doofinder* [en línea]. Recuperado de: <https://www.doofinder.com/es/blog/e-commerce-internacional>
- Gobierno de Oaxaca (24 de enero de 2019). España, cuarto destino mundial de exportación de mezcal, *Gobierno del Estado de Oaxaca* [en línea]. Recuperado de: <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/espana-cuarto-destino-mundial-de-exportacion-de-mezcal/>
- Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of e-commerce in today's business, *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1).
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- IDC Online (7 de junio de 2013). Marco legal del comercio electrónico, *IDC Online* [en línea]. Recuperado de: <https://idconline.mx/juridico/2013/06/10/marco-legal-del-comercio-electronico>
- Mendoza Vargas, V., Osorio Hernández, C. D., Rojas Hernández, M. L. & Tinoco Gómez, J. (2010). La República de Corea como oportunidad de mercado para el café orgánico de Chiapas [Tesis de Licenciatura]. Instituto Politécnico Nacional. Recuperada de: <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/8445/1/A2.793.pdf>

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] (2011). Electronic Commerce, *Glossary of statistical terms* [en línea]. Recuperado de: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4721>
- Pérez Hernández, E., Chávez Parga, M. C. & González Hernández, J. C. (2016). Revisión del agave y el mezcal, *Revista Colombiana de Biotecnología*, XVIII(1): 148-164.
- Rodríguez Peralta, C. M., Pardo Núñez, J. & Aldrete González, A. P. (2019). El entorno competitivo del mezcal: La estrategia de las grandes compañías de bebidas espirituosas frente a los pequeños productores de mezcal, *Revista de Desarrollo Económico*, 6(18): 17-30.
- Rodríguez, S. (16 de mayo de 2014). 60 años de comercio electrónico. La evolución de las compras online, *Ecommercenews* [en línea]. Recuperado de: <https://ecommerce-news.es/60-anos-de-comercio-electronico-la-evolucion-de-las-compras-online-11327>
- Secretaría de Economía (10 de mayo de 2015). *Comercio Exterior, Países con Tratados y Acuerdos firmados con México* [en línea]. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- Secretaría de Economía (2018). *Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico* [en línea]. Recuperado de: <https://www.gob.mx/tpp>
- Secretaría de Relaciones Exteriores (junio 2021). *Guía básica para la exportación de bebidas de México a Australia* [en línea]. Recuperado de: [https://embamex.sre.gob.mx/australia/images/pdf/2021/GuaBsicaParaExportarBebidasMxico\\_Aus.pdf](https://embamex.sre.gob.mx/australia/images/pdf/2021/GuaBsicaParaExportarBebidasMxico_Aus.pdf)
- Tratado entre los Estados Unidos de América, los Estados Unidos Mexicanos y Canadá. *Decreto Promulgatorio del T-MEC de 29 de junio de 2020* [en línea]. Recuperado de: <https://www.gob.mx/t-mec/acciones-y-programas/t-extos-finales-del-tratado-entre-mexico-estados-unidos-y-canada-t-mec-202730?state=published>

Villegas Soto, S. (s.f.). Marco Jurídico del Comercio Exterior en México, *Raigosa Consultores*. Recuperado de: <http://www.raigosaconsultores.com/pdf/marco.pdf>

Wigand, R. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context, *The Information Society*, (13) [en línea]. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/220175602\\_Electronic\\_Commerce\\_Definition\\_Theory\\_and\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/220175602_Electronic_Commerce_Definition_Theory_and_Context)