



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO



**“LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CHILE MANZANO ORGÁNICO
COMO ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO
DE COATEPEC HARINAS”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

PRESENTAN:

LUIS FERNANDO NAPOLES CASTAÑEDA
KAREN JASMIN ROSALINO VALDES

DIRECTORES DE TESIS:

Dr. en E. DAVID IGLESIAS PIÑA
M.A.N.I. MARCELA JUÁREZ LÓPEZ

TENANCINGO ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE 2014



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

Tenancingo, Estado de México; 29 de octubre de 2014.

KAREN JASMIN ROSALINO VALDÉS
PASANTE DE LA LICENCIATURA DE
RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES
P R E S E N T E

Por este conducto comunico a Usted, que con base en el Reglamento de Facultades y Escuelas Profesionales de la UAEM que en su Capítulo VIII artículo 120, 121 y 122, así como el Reglamento de Opciones de Evaluación Profesional de la UAEM Capítulo I artículo 6º, puede proceder a realizar la elaboración en formato electrónico del trabajo de Tesis, **“LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE CHILE MANZANO ORGÁNICO COMO ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE COATEPEC HARINAS”** y continuar con los trámites y requisitos requeridos para efecto de poder sustentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADA EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES**

Sin otro particular, quedo a sus apreciables órdenes.

Atentamente
PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO
“2014, 70 Aniversario de la Autonomía ICLA-UAEM”

QUIM. VÍCTOR MANUEL DÍAZ VERTIZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL CENTRO
UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

Centro Universitario
UAEM Tenancingo



C. c. p. Mtra. Gabriela Alejandra Ambrosio Arzate.- Encargada del Departamento de Evaluación Profesional.
C. c. p. Archivo
VMDV/vfr.



www.uaemex.mx



UAEM | Universidad Autónoma
del Estado de México

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

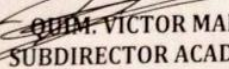
Tenancingo, Estado de México, 29 de octubre de 2014.

**LUIS FERNANDO NÁPOLES CASTAÑEDA
PASANTE DE LA LICENCIATURA DE
RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES
P R E S E N T E**

Por este conducto comunico a Usted, que con base en el Reglamento de Facultades y Escuelas Profesionales de la UAEM que en su Capítulo VIII artículo 120, 121 y 122, así como el Reglamento de Opciones de Evaluación Profesional de la UAEM Capítulo I artículo 6º, puede proceder a realizar la elaboración en formato electrónico del trabajo de Tesis, **"LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE CHILE MANZANO ORGÁNICO COMO ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE COATEPEC HARINAS"** y continuar con los trámites y requisitos requeridos para efecto de poder sustentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADO EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES**

Sin otro particular, quedo a sus apreciables órdenes.

**Atentamente
PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO
"2014, 70 Aniversario de la Autonomía ICLA-UAEM"**


**QUIM. VÍCTOR MANUEL DÍAZ VERTIZ
SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL CENTRO
UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO**



Centro Universitario
UAEM Tenancingo



C. c. p. Mtra. Gabriela Alejandra Ambrosio Arzate - Encargada del Departamento de Evaluación Profesional.
C. c. p. Archivo
VMDV/vér.



www.uaemex.mx

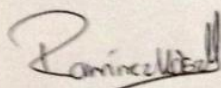
Toluca, Estado de México; a 21 de octubre de 2014.

M. GABRIELA ALEJANDRA AMBROSIO ARZATE
JEFA DEL DEPTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO
P R E S E N T E

Por medio de este conducto le estoy enviando un cordial saludo, así como también le informo que la tesis intitulada "La comercialización internacional del chile manzano orgánico como alternativa para el desarrollo económico del municipio de Coatepec Harinas" que presentan los C.C. KAREN JAZMÍN ROSALINO VALDÉS con número de cuenta 0344725 y LUIS FERNANDO NAPOLÉS CASTAÑEDA con número de cuenta 04246667, egresados de la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales de este Centro Universitario.

Se dictamina Aprobado sin comentarios, por lo que quedo de usted; sin otro particular por el momento.

Atentamente



M.A. Marivel Ramírez Hernández.

Docente de Asignatura del Centro Universitario

UAEM.



Universidad Autónoma del Estado de México
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

Tenancingo, México a 13 de octubre de 2014

L. en G. GABRIELA ALEJANDRA AMBROSIO ARZATE
COORDINADORA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO UNIVERSITARIO TENANCINGO

PRESENTE:

Por este conducto, me permito informar a Usted, que encuentro **Aprobado con comentarios** el trabajo de investigación en modalidad de tesis titulado:

**"LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CHILE MANZANO ORGÁNICO COMO
ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE COATEPEC
HARINAS"**

El cual es presentado por los egresados de la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales **Karen Jasmin Rosalino Valdés y Luis Fernando Nápoles Castañeda.**

Anexo ejemplar de la tesis con observaciones al documento.

Sin otro particular reciba saludos cordiales

ATENTAMENTE

M. en F. Maricarmen Morales Sánchez
PROFESORA ASIGNATURA

c.c.p. Q. Víctor Díaz Vertiz, Subdirección Académica
c.c.p. Archivo

Dedicatorias

A mi familia por su incondicional apoyo,
Cariño, comprensión y constante motivación
Para la realización de este proyecto.

A mi mama por ser la persona que me ayudo
A recorrer este camino de 5 años que hoy
Llega a su fin con la presentación de este proyecto

A todas las personas que directa o indirectamente
Me ayudaron, motivaron, apoyaron pero sobre todo
Creyeron en mí gracias a ellos este proyecto llega a su fin.

A mis abuelos Yuli y Fidi por su apoyo incondicional,
Por su ayuda y motivación, por ser esas personas
Por las cuales Salí adelante.

A mis profesores, maestros y compañeros,
Gracias por todo el conocimiento, por el cariño
Y por la atención prestada durante todo este ciclo
Que duro 5 años, a mis amigos de universal gracias
Por hacer de este ciclo cinco maravillosos años

Por último agradezco a esta maravillosa universidad
En quien hace 8 años me abrió las puertas a la enseñanza
Y al conocimiento el cual con el cierre de este ciclo, no termina

Con cariño
Karen Jazmín Rosalino Valdés.

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, por permitirme llegar a este punto en mi vida, por ser mi guía espiritual y estar conmigo siempre en todo momento, por darme la fuerza para continuar cuando a punto de caer he estado, por ello, con toda la humildad que de mi corazón pueda emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A mi madre Judith, a mi padre Luis, por ese amor infinito hacia conmigo y mis hermanos, porque nosotros somos el reflejo de sus buenas enseñanzas, porque han sabido formarnos con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

“Jilgue”, “Mane” y “Bondi” mis adorados hermanos, sin ustedes la infancia no tendría esas anécdotas, tenemos la fortuna de crecer juntos y seguir juntos ahora con un nuevo integrante “Santi”, aún tenemos muchas aventuras que vivir, siempre quisieron ver en mí un ejemplo pero la mayor satisfacción que puedo darles es que ustedes son el ejemplo para mí los amo.

A mis directores de tesis, por que han estado incondicionalmente conmigo, por su empeño, por su dedicación, por su conocimiento para llevar a cabo este proyecto y que hoy se ve culminado, muchas gracias Doctor David Iglesias Piña y a usted Maestra Marcela Juárez López de todo corazón gracias.

“Kari”, “May” y “Car”, gracias por su ayuda, aprendimos juntos, reímos juntos y casi lloramos juntos cuando no salían las cuentas, bien se dice que la unión hace la fuerza muchas gracias chicas por ese apoyo incondicional.

Un agradecimiento especial a Karina Bobadilla por tu apoyo en la carrera, a mis amigos Laure y Salas, por compartir muchas aventuras juntos y a la generación con la que egrese gracias por compartir casi cinco años de carrera juntos.

Quiero agradecer a ti “Bonita” por compartir media vida universitaria juntos, sin duda alguna un tiempo que no regresara, pero que gracias a eso mi paso por la universidad me deja un buen sabor de boca donde quiera que estés gracias.

A mi compañera de tesis Karen por ser cómplice en este proyecto, por tu apoyo gracias.

Y me faltan muchos por mencionar que de manera voluntaria o involuntaria contribuyeron a que hoy este trabajo esté terminado, muchas gracias de todo corazón su amigo “Napo”.

ÍNDICE GENERAL

I.- INTRODUCCIÓN	12
II.- JUSTIFICACIÓN	14
III.- HIPOTESIS	15
IV.- OBJETIVOS	15

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES... 16

1.1 Algunas Teorías Explicativas del Comercio Internacional.....	16
1.1.1 La Teoría del Desarrollo Económico Local.....	16
1.1.2 La Teoría de la Base de Exportación	17
1.1.3 La Nueva Teoría del Comercio Internacional	19
1.2 Base Conceptual del Comercio Internacional, el Desarrollo Económico Local y los Pequeños Productores.....	20
1.2.1 El Comercio como Determinante del Desarrollo Económico de los Pequeños Productores.....	20
1.2.2 Determinantes del Comercio Internacional.....	22
1.2.3 El Principio de la Ventaja Comparativa y el Comercio Internacional	23
1.2.4 Ventajas del Comercio Internacional en las Economías Locales y Pequeños Productores.....	25
1.3 Algunas Experiencias sobre el Comercio Internacional y el Desarrollo Económico Local.....	26
1.3.1 El Impacto Económico de la Exportación de Flores en Colombia	26
1.3.2 El Impacto Económico de la Exportación de Hortalizas para el Caso de México. 27	
1.3.3 El Impacto Económico de la Exportación de Hortalizas para el Caso de Sinaloa 28	

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA 30

2.1 Situación Actual de Frutas y Verduras Internacionales	30
2.1.1 Misión, Objetivos y Metas de la Empresa.....	31
2.1.2 Localización del Producto en el Ciclo de Vida.....	32
2.1.3 Portafolio de Negocios	34

2.2 Estudio de Factibilidad de la Empresa a Exportar	36
2.2.1 Cadena de Valor	36
2.3 Análisis DAFO	41

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL 44

3.1 Clasificación Arancelaria	44
3.1.2 Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)	44
3.2 Detección de Oportunidades en el Mercado Internacional	45
3.2.1 Normas y Controles de Calidad.....	45
3.2.2 Reconocimiento “Buenas Prácticas Agrícolas”	45
3.2.3 ¿Qué es México Calidad Suprema?.....	47
3.2.4 México Gap – Globalgap	47
3.2.5 Proceso Productivo	48
3.2.6 Programa de Nutrición para Chile Manzano.....	50
3.3 Determinación del País Objetivo	51
3.3.1 Matriz para Seleccionar el País Objetivo	51
3.3.2 Exportaciones Mexicanas de Chile Manzano	55
3.3.3 Principales Países Importadores.....	56
3.3.4.- Importaciones Mundiales de Chile Manzano en el Año 2013.....	57
3.3.5 Principales Exportadores de Chile Manzano a Estados Unidos	58
3.4 Ficha Técnica de Estados Unidos	59
3.4.1 Aspectos Cualitativos y Cuantitativos del Mercado Internacional.....	61
3.4.2 Análisis del Consumidor Estadounidense	64
3.4.3 Barreras Arancelarias.....	67
3.4.4 Barreras no Arancelarias.....	68

CAPÍTULO 4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL Y ASPECTOS OPERACIONALES 71

4.1 Estrategias de Producto	71
4.1.1 Descripción del Producto a Exportar	71
4.1.2 Tratamiento de Irradiación para el Chile Manzano	71

4.1.3 Código de Barras	73
4.1.4 Logotipo y Promoción.....	75
4.2 Estrategia de Precio Internacional.....	76
4.3 Estrategia de Distribución Internacional	77
4.3.1 Estrategias de Entrada.....	78
4.4 Estrategias de Promoción Internacional.....	79
4.4.1 Ferias Internacionales	80
4.4.2 Organismos de Apoyo a las Exportaciones.....	81
4.5 Logística Internacional.....	82
4.5.1 Envase Primario	82
4.5.2 Normas de Etiquetado.....	82
4.5.3 Envase Secundario	84
4.5.4 Configuración del Apilado.....	85
4.5.5 Especificaciones del Envase Secundario (Embalaje).....	86
4.5.6 Agente de Carga (Especializado En Hortalizas).....	88
4.5.7 Incoterms.....	89
4.5.8 Ruta.....	91
4.5.9 Ventanilla Única	92
4.6.- Integración de una Cotización Internacional	93
4.6.1 Elementos de un Contrato Internacional	94
4.7 Formas de Pago Internacional	95
CAPÍTULO 5 ESTUDIO FINANCIERO	96
5.1 Inversión Requerida	98
5.2 Depreciación de Activos Fijos	101
5.3 Amortización de los Créditos.....	103
5.4 Fuentes de Financiamiento	103
5.5 Reinversiones en Activo Fijo	104
5.6 Costo de Producción	106
5.7 Integración de Costos y Precio para el Mercado de Exportación	107
5.8 Determinación del Margen Bruto de la Operación.....	108

5.9 Determinación del Flujo de Capital.....	109
5.10 Estado de Resultados del Proyecto	111
5.11 Evaluación Financiera del Proyecto	112
5.12 Estado de Situación Financiera.....	112
5.13 Estrategias de Posicionamiento para la Empresa.....	114
METODOLOGÍA	116
RESULTADOS.....	117
CONCLUSIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	127

I.- INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas hemos sido testigos de un incremento en la industrialización de países desarrollados, siendo estos, consumidores altamente potenciales debido a que se deja de lado el sector agrícola, lo cual genera un espacio para que los países en vías de desarrollo como es el caso de México puedan comercializar sus productos y entrar al mercado internacional, el cual representa una ventaja para los productores mexicanos, que tiene la capacidad de producción y comercialización.

Por ello, se buscan opciones de comercialización que ayuden a mejorar las condiciones de los productores ya que los mercados en México, tienen características especiales debido a su ubicación geográfica, y un elevado número de intermediarios en la cadena comercial que hace que los precios se incrementen, las formas de comercialización y de empaques no están debidamente reglamentadas, es decir, no existe una regulación comercial que coadyuve en la calidad de este tipo de chile.

Esta tesis es un estudio propositivo, parte del análisis de una situación presente para luego proponer alternativas acorde a la afirmación hipotética prevista, para ello utiliza como metodología de apoyo, un plan de exportación que permita a los productores un conocimiento detallado y adecuado de cómo poder exportar su producto, y lograr que ellos mismos tomen alternativas que les facilite y oriente la toma de decisiones a través del modelo de negociación con aplicación general presentado.

El continuo agobio por el desarrollo económico y la diversificación de las actividades comerciales, se enfoca en el Estado de México principalmente en el municipio de Coatepec Harinas debido a que las condiciones climáticas presentadas son favorables para la producción del chile manzano. El Estado de México se ubica dentro de los principales estados de la república Mexicana que más aportación tiene al PIB nacional, contando con riqueza cultural, étnica y biológica, características que pueden utilizarse como ventajas comparativas que de esta zona emerjan.

Es importante impulsar este intercambio comercial para crear un desarrollo económico, equitativo y sustentable para los pequeños y medianos productores de chile manzano en Coatepec Harinas. Ya que esta es una de las mejores alternativas para mejorar el nivel de vida de todos los involucrados en dicha actividad. Las políticas de mercado nacional y local están siendo utilizadas como estrategias para estimular la economía local; sin embargo, para muchas instancias la combinación de intereses económico nacionales y la motivación de las firmas multinacionales no coinciden con las necesidades e intereses de los espacios locales, comunidades e incluso de los mercados de estas enmarcaciones territoriales.

Así mismo con la idea de exportar surgen varias interrogantes por resolver, tales preguntas se expresan en ¿Cómo, dónde y quién va a comercializar el producto?, ¿Quién se encargará de despachar la mercancía en la aduana de salida?, ¿Quién transportará el producto hasta el país destino? , ¿Qué medio de transporte utilizar?, ¿Qué documentos se necesitan y dónde y cómo se consiguen?

Para dar respuesta a estas interrogantes, esta tesis está estructurada en varios apartados en el capítulo primero, se describen algunas teorías que explican varios sustentos para la producción local. En el capítulo segundo, se realiza un diagnóstico general de la situación actual de los productores locales de Chile manzano, para determinar sus fortalezas y debilidades

En el capítulo tercero, se describe y determina el producto a exportar que mejor se adapte al mercado internacional a través de un análisis de factibilidad, se analizan y evalúan los criterios de selección para la elección del país meta del producto a exportar, fundamentando la decisión. Se hace una estimación de la demanda, su crecimiento esperado y se estudia el entorno del mercado meta.

En el capítulo cuarto, se establecen las estrategias mercadológicas necesarias, para cubrir el segmento de mercado seleccionado mediante la “mezcla de mercadotecnia” para instrumentar un plan de acción para alcanzar las metas de comercialización. En el capítulo quinto, se analiza la factibilidad financiera del plan, evaluando diferentes indicadores económicos-financieros. Por último se presenta las conclusiones y recomendaciones.

II.- JUSTIFICACIÓN

México, España y Holanda representan el 64.16% del total mundial exportado de chile manzano, México aporta el 18.47% del total de las exportaciones, en México el chile manzano se cultiva en pequeña escala, de manera comercial se ha visto cultivado en Michoacán, Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Chiapas, Veracruz y Estado de México (UNCOMTRADE, 2014).

La producción de alimentos para la población requiere de tiempos e inversiones cuantiosas, y aun cuando se produjera para consumo familiar, este conlleva un gasto significativo. Sin embargo, en términos comerciales, el productor pasa a formar parte de una economía de mercado, pues necesitan vender su producción a los mejores precios posibles.

Los controles de calidad de cualquier producto en los mercados son múltiples y diversos, pues los aspectos de sistemas de producción, incidencia de plagas y enfermedades, volúmenes de producción, aspectos postcosecha y los factores de gustos y preferencias son los que determinan la oferta, demanda y precios de los productos en los mercados. El mercado de las frutas y hortalizas en México ha sufrido múltiples cambios en las últimas décadas. Los productores tienen que enfrentarse a grandes acaparadores del mercado o intermediarios, los cuales abaratan el producto para los agricultores y los encarecen de manera exponencial a los consumidores.

En el Estado de México desde el año 2012 y gracias a cursos impartidos por las diferentes dependencias encargadas del desarrollo agrícola, la producción de chile manzano se basa en el uso de materiales seleccionados por los propios productores y multiplicados por semilla botánica de plantas elegidas por ellos, producción de plántulas y trasplante a campo o invernadero, en todos los casos la presencia de enfermedades causantes de marchitez hacen que cada año sea necesaria la replantación de los cultivos, por tal situación es importante la obtención de nuevas variedades

El hecho de que las variedades a obtener presenten tolerancia a enfermedades, coadyuvará a que la producción, productividad y rentabilidad del cultivo mejoren substancialmente al no ser necesario el cambio de plantas cada año. El mercado internacional, entonces, es una alternativa para la comercialización de chile manzano orgánico, ya que registró en los últimos años tasas de crecimiento favorables. En tal sentido, la localidad de Chiltepec perteneciente al municipio de Coatepec Harinas Estado de México, por sus condiciones geográficas, climáticas y ambientales, se considera un productor potencial de chile manzano, jitomate y durazno entre otras, y

a pesar de esto no ha tenido los impactos económicos y sociales esperados en la localidad, de aquí el interés por estudiar las causas de esta situación y la alternativa que tienen los productores por llevar su producto al mercado internacional.

III.- HIPÓTESIS

La comercialización de chile manzano orgánico al mercado internacional constituye una alternativa de rentabilidad financiera y crecimiento económico para los productores de la empresa Frutas y Verduras Internacionales del S.A. de C.V del municipio de Coatepec Harinas, Estado de México.

IV.- OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar un diagnóstico socio-económico de la empresa Frutas y Verduras Internacionales para detectar oportunidades de comercialización internacional que incremente la rentabilidad financiera de la empresa.

Objetivos específicos:

- Analizar la factibilidad del producto para comercializarse en el mercado internacional
- Analizar el proceso de producción y comercialización del chile manzano
- Realizar un estudio económico-financiero para conocer la viabilidad de la comercialización internacional
- Conocer las estrategias de entrada adecuadas al mercado seleccionado

CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES

1.1 Algunas Teorías Explicativas del Comercio Internacional

1.1.1 La Teoría del Desarrollo Económico Local

El paradigma, denominado de desarrollo endógeno, surge en las décadas de los ochenta y noventa, con origen en el enfoque denominado “teoría territorial del desarrollo” (“desde abajo”). Este considera que el atraso se explica por la falta de innovaciones y capacidad de internacionalización (y por ello, de un empresariado capaz de afrontar la competencia) en un mercado globalizado. Con este diagnóstico, se pone énfasis en los recursos endógenos y de carácter intangible ya mencionados que determinan el desarrollo económico. Ubicar el acento en factores endógenos e intangibles, implica (Boisier, 1991):

- Que los aspectos cualitativos, tales como el saber hacer, el conocimiento técnico-tecnológico, la experiencia, la capacidad sistema educativo, la estructura productiva, tienen la mayor trascendencia en el desarrollo.
- Que el territorio no es solamente el soporte de la actividad económica, sino espacio o agente activo de interrelaciones de los actores políticos, sociales, económicos, culturales, institucionales.
- Que se hace necesario proveer de servicios a la producción, estimular la cooperación y la innovación; tener una organización de productivos locales con instituciones, organizaciones articuladas y cooperantes.
- La acción del Estado no se limita a la corrección de distorsiones del mercado, sino a actuar, cooperar, asociarse con los demás agentes de un territorio y coordinar políticas.

Las nuevas teorías del desarrollo, observadas desde una referencia espacial, han seguido dos enfoques: el del desarrollo económico a escala país y el de desarrollo económico local. La teoría del desarrollo económico local sostiene que la innovación es un elemento estratégico de la dinámica económica local, esto es, que la innovación constituye un proceso que requiere de la colaboración y articulaciones entre todas las funciones complementarias que permitan la creación/difusión o la adopción/adaptación.

La introducción de innovaciones en el sistema productivo tiene sus orígenes tanto en el interior como en el exterior de la empresa, es decir, resulta de la combinación y de la interacción de ambos componentes, jugando un papel estratégico los estímulos que le llegan a la empresa del mercado. De esta manera, dicha teoría parte de la idea de que la innovación no concierne sólo a las nuevas tecnologías, sino a la mejora de los

productos y procesos, sin que implique necesariamente intensificar la investigación y el uso de alta tecnología de alto nivel. Esto significa que la innovación consiste en la introducción de técnicas nuevas y/o mejoradas al alcance de las pequeñas empresas, y en la utilización eficiente de la tecnología disponible tanto en el mercado como dentro de las propias unidades de producción, sea cual fuere el tamaño (Vázquez, 1999).

Asimismo, supone la existencia de una cierta capacidad empresarial, la provisión de mano de obra abundante y barata, el conocimiento de productos y mercados, una cierta disponibilidad de ahorro, una actitud activa y creativa de los líderes locales, una estructura social consolidada y un sistema urbano accesible. Este conjunto de elementos lo disponen los productores locales de chile manzano de Coatepec Harinas. En este sentido, el proceso de producción local se caracteriza por dos dimensiones: económica y sociocultural (Vázquez, 1999).

La primera se caracteriza por una elevada división del trabajo entre los productores locales, que estimula el cambio técnico, el aprendizaje, una multiplicidad de actores con comportamientos, promovidos por una fácil difusión de información técnica y comercial, un sistema de formación empírica e incluso profesional y una cierta integración entre las instituciones y la economía local.

La dimensión sociocultural constituye un complejo conjunto de elementos, destacando una profunda identidad local proyectada en una cultura propia, el conocimiento social de la capacidad de iniciativa empresarial, la existencia de estructuras familiares intergeneracionales sólidamente cohesionadas, tal como sucede en el sistema de producción de chile manzano en Coatepec Harinas.

1.1.2 La Teoría de la Base de Exportación

North (1981), sostiene que una producción exitosa de productos agrícolas y extractivos para la exportación puede ser, bajo ciertas condiciones el principal impulsor del crecimiento económico, del desarrollo de economías externas, de la urbanización y, por último, del desarrollo industrial. Sin embargo, reconoce que la expansión de un sector de exportación es condición necesaria, pero no suficiente, para que se produzca el crecimiento económico regional. Entre otras cosas, señala que es crucial disponer de condiciones favorables para que las localidades y regiones diversifiquen sus exportaciones, y esto depende de:

- a) La dotación de recursos naturales de la región (a un nivel de tecnología dado)
- b) El carácter de la industria de exportación
- c) Los cambios que se produzcan en la tecnología y en los costos de transporte

Así mismo, manifiesta que la utilización de los ingresos recibidos por la industria de exportación que está condicionada por el tipo de cultivo y la distribución del ingreso también juega un papel decisivo en la determinación del potencial de crecimiento de la región. Así mismo las políticas institucionales y económicas pueden influir en el fomento de las actividades locales y regionales de los pequeños productores, tales como los de Coatepec Harinas. Cuyos recursos al ser canalizados de manera racional pueden contribuir a la especialización y el comercio interregional (North, 1981).

Bajo esta lógica muchos gobiernos han fomentado la exportación de productos básicos como el algodón, trigo, pieles, tomate, petróleo, entre otros. Para ello fue necesario diseñar un conjunto de estrategias para producir esos bienes en áreas determinadas, y que tomaron la forma de patrones de asentamientos, urbanización e infraestructura que en conjunto facilitarían el proceso de producción y su movilización hacia los lugares donde sería exportado. De aquí que el estudio del mercado internacional constituye una estrategia de los productores locales referidos para exportar.

1.1.3 La Nueva Teoría del Comercio Internacional

La teoría neoclásica del comercio internacional postula que éste se explica a través de la ventaja comparativa. Cada nación producirá aquellos bienes en los que goce de una ventaja relativa y mediante el intercambio los distintos países se complementarán, sacarán provecho de sus diferencias. De este modo las diferencias de recursos, capacidades de la fuerza laboral y características del factor capital de los distintos países determinarán los patrones del comercio internacional. Las predicciones que se desprenden de esta teoría son, por ejemplo, que los países más desarrollados exportarán manufacturas e importarán productos no elaborados, mientras que los países en vías de desarrollo importarán manufacturas y exportarán productos no elaborados (materias primas y alimentos) debido al diferente precio relativo de sus factores.

Este tipo de intercambios mejora el bienestar mundial ya que el comercio puede entenderse como un método indirecto de producción. En vez de producir un bien por sí mismo, un país puede producir otro bien e intercambiarlo por el bien deseado. Cuando un bien es importado es porque esta producción indirecta requiere menos trabajo que la producción directa (Krugman y Obstfeld, 2006).

Sin embargo, esta visión, según la cual los países son complementarios en su producción no se ajusta a la realidad. Según nos dice la teoría tradicional, como los países se complementan en sus producciones todo el comercio debería ser inter-industrial (entendemos por comercio inter-industrial aquel en el que se intercambian productos de distintas industrias entre diversos países y por comercio intra-industrial aquel en el que distintos países intercambian productos diferenciados en una misma industria).

El comercio intra-industrial no sólo existe, sino que como afirman P. Krugman y E. Helpman, (2006). En la práctica, sin embargo, casi la mitad del comercio mundial se compone de comercio entre los países industrializados que son relativamente similares en sus servicios de factor relativo.

Las causas que explican el elevado comercio intra-industrial de los países más desarrollados son las economías de escala y las imperfecciones de los mercados, especialmente la importancia de la diferenciación de productos (competencia monopolística). Las ventajas de los rendimientos crecientes de escala (que no eran tenidos en cuenta por la teoría tradicional) sumados a la diversificación de la demanda en los países desarrollados (que hace que ningún país pueda satisfacer completamente la diversidad de productos que incluyen las funciones de utilidad de todos sus diversos y heterogéneos consumidores), han abierto la posibilidad a nuevas explicaciones de por qué se comercia, así como explicaciones de las “nuevas” ventajas

que suponen los intercambios internacionales (tanto para los consumidores como para los productores) derivados de la relajación de los supuestos de la teoría tradicional.

1.2 Base Conceptual del Comercio Internacional, el Desarrollo Económico Local y los Pequeños Productores

Paul Krugman (1992), uno de los más destacados teóricos de la Nueva Geografía Económica, sostiene que: la economía internacional viene a ser en gran medida un caso especial de la geografía económica, y que por tanto: una de las mejores formas para comprender cómo funciona la economía internacional.

En el marco de los bloques de integración supranacional, el intra-comercio se realiza entre los polos sub-nacionales concentradores de la actividad económica, generando circuitos de retroalimentación, en los que el intercambio estimula el crecimiento de los núcleos productivos sub-nacionales y éste, a su vez, genera una nueva expansión del comercio. En este contexto, las regiones motrices comienzan a vincularse directamente a los mercados internacionales y entre sí prescindiendo a veces de la intermediación del estado nacional, a través de diversas formas de paradiplomacia, se refiere a las relaciones internacionales realizadas por las instituciones no centrales de un país, subestatales, regionales o locales, con el fin de promover sus propios intereses, algunos incluyen factores de la sociedad civil, comercial y hasta política.

La desigual distribución interregional de los beneficios de la integración obliga, por una parte, a los órganos comunitarios a instrumentar políticas de compensación a favor de las regiones atrasadas, y por otra, a las regiones a definir una estrategia de competitividad, los esquemas de integración en los cuales participan los países a los que pertenecen. Desde luego, que también le corresponde a los estados nacionales tener en cuenta las implicaciones regionales de los acuerdos y tratados de integración que suscriben.

1.2.1 El Comercio como Determinante del Desarrollo Económico de los Pequeños Productores

El comercio internacional y la integración de la economía mundial como una fuente del crecimiento económico son persistentes en la literatura de la historia económica y el desarrollo económico clásico. Warner (2000) argumenta que los países con una experiencia de apertura comercial más amplia muestran convergencia no condicional a los ingresos del club de países ricos. Los tomadores de decisiones del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional predicen que la integración de la economía mundial mediante el comercio es la manera más segura de llegar a la prosperidad mundial.

La tradición de la teoría del comercio, argumenta ciertas ganancias con resultados mixtos en cuanto al crecimiento económico. Sin embargo, en los modelos de crecimiento endógeno se generan efectos de beneficios dinámicos a causa del comercio internacional, dadas ciertas externalidades tecnológicas y efectos osmosis del conocimiento. Los flujos de capital también fomentan los beneficios, mientras que fluyan de los países más ricos a los países más pobres, y que se obtengan con externalidades de tecnología y métodos administrativos.

Recientemente, las instituciones han sido uno de los determinantes en los que se enfoca la literatura del crecimiento debido a que se ha identificado a los derechos de propiedad, las estructuras regulatorias apropiadas, la calidad y la independencia del poder judicial, al igual que la capacidad burocrática para iniciar y sostener los procesos de crecimiento económico. North (1981) menciona como las instituciones han evolucionado del supuesto de que se determinan endógenamente, como un producto del crecimiento económico, a considerarlas como una precondition esencial y uno de los determinantes del crecimiento. Por lo que los derechos de propiedad son un determinante del crecimiento, mientras que la corrupción puede estar inversamente relacionada con el crecimiento económico de un país. La mayoría del trabajo empírico enfocado a las instituciones está basado en la endogeneidad de la calidad de las instituciones, donde se quiere determinar si los países son ricos porque cuentan con instituciones de mejor calidad o si las instituciones determinan la riqueza de los países.

Se observa de igual forma la interacción en doble sentido entre el comercio y las instituciones: donde las instituciones fomentan el comercio, al igual que sí mayor apertura comercial fomenta las instituciones con calidad (Wei, 2000). Los determinantes del crecimiento y desarrollo económico como las instituciones y el comercio han cambiado de manera muy lenta. Sin embargo, en países como México y China se han obtenido grandes transformaciones en las últimas dos décadas en el desempeño económico, mientras que otros países han experimentado de deterioros significantes. Esto sugiere que cambios moderados en las circunstancias específicas en cada país (como los arreglos institucionales y de política), interactúan con el ambiente externo, para producir cambios discontinuos en el desempeño económico, lo que activa los ciclos viciosos o virtuosos. Los estudios de un solo país pueden describir las interacciones de diferente manera que las regresiones que el empirismo de datos de panel de países nos ofrece.

Existe una amplia evidencia empírica de que la actividad económica de los países está fuertemente concentrada en unos determinados polos productivos, siendo varios los factores que explican este fenómeno, algunos de ellos: Un primer factor está representado en los efectos de la urbanización acelerada que, por lo general, acompaña los procesos de crecimiento económico. Aunque la relación es de doble vía

y por tanto la urbanización es a la vez causa y consecuencia del crecimiento, el hecho claro es que por lo menos desde la primera revolución industrial, la expansión de la producción ha estado asociada con incrementos en las tasas de crecimiento de la población y con mayores niveles de urbanización.

Inicialmente, el crecimiento modifica las estructuras de consumo, transfiriendo progresivamente la demanda hacia bienes urbanos (Ley de Engel) e incrementa la productividad agrícola, lo cual implica el traslado de la población del campo a la ciudad. Una vez en marcha el proceso de urbanización, las economías urbanas con sus mayores salarios, más alta productividad y mayor dinamismo sectorial retroalimentan positivamente el proceso de crecimiento. Es por esta razón que existe una correlación positiva entre tasas de urbanización y niveles de ingreso per cápita que es prácticamente universal, por lo menos en unos determinados umbrales. En otras palabras, los niveles de urbanización se elevan rápidamente cuando se pasa de países muy pobres a los de ingresos medianos, pero ya en los tramos más altos de ingresos y de urbanización, la curva de correlación adopta una tendencia asintótica.

1.2.2 Determinantes del Comercio Internacional

Se puede encontrar que el comercio internacional se hace entre países diferentes. De acuerdo al modelo Heckscher-Ohlin, el comercio lo determina la diferencia en "stock" de factores de producción entre los países. Entonces, si el país A tiene abundancia en capital, exportará bienes que sean intensivos en ese factor de producción (Baldwin, 2008).

Desde el modelo "Ricardiano" de comercio la exportación o importación viene determinada de acuerdo a la productividad. Entonces, si el país A es más eficiente que el país B produciendo un determinado bien, entonces lo exportará. En todo caso, un país exportará los bienes en los que no sea eficiente en la producción. Los países participan en el comercio internacional porque les resulta provechoso y ello puede deberse a varias razones.

Con frecuencia las diferencias en las condiciones de producción en cuanto a clima, dotación de recursos naturales, de capital físico y humano y tecnología son muy acusadas. En estas circunstancias, el comercio es el resultado lógico de la diversidad en las posibilidades de producción de los distintos países. Por otro lado, los países situados más al norte, con peor clima y mayores dotaciones de capital físico, tenderán a especializarse en la producción de bienes y servicios que requieran un empleo más intensivo del factor capital. Aunque las condiciones de producción entre los países fuesen similares, existen diferencias en los gustos de los consumidores que pueden justificar la aparición del comercio internacional. Así, aunque dos países, España y Francia, tengan una industria textil importante, puede que a una parte de los

consumidores españoles les guste el diseño francés y, en consecuencia, se importen productos franceses.

En estas industrias el comercio internacional aparece como una vía para permitir la producción en masa y, de esta forma, lograr apreciables reducciones en los costos. La especialización hace posible la aparición de economías de escala y el comercio internacional se presenta como el instrumento idóneo para resolver el problema de los excedentes de cada país.

1.2.3 El Principio de la Ventaja Comparativa y el Comercio Internacional

Según este principio de la ventaja comparativa, los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otros países. El resultado de esta especialización es que la producción mundial, y en consecuencia su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible. El principio de la ventaja comparativa señala que un país comerciara con otros países aun cuando sea absolutamente más eficiente o más ineficiente en la producción de todos los bienes. Según el principio de la ventaja comparativa, los países se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar con un costo relativamente menor (Mankiw, 2009).

Fue el gran economista inglés David Ricardo (1772-1823) quien demostró que no solo en el caso de que aparezca ventaja absoluta existirá especialización y comercio internacional entre dos países. Podrá ocurrir que uno de ellos no posea ventaja absoluta en la producción de ningún bien, es decir, que necesite más de todos los factores para producir todos y cada uno de los bienes. A pesar de ello, sucederá que la cantidad necesaria de factores para producir una unidad de algún bien, en proporción a la necesaria para producir una unidad de algún otro, será menor que la correspondiente al país que posee ventaja absoluta. Cuando cada país se especializa en la producción de aquellos bienes en los que tiene ventaja comparativa, todos se ven beneficiados. Los trabajadores de los dos países obtienen una mayor cantidad de bienes empleando el mismo número de horas de trabajo que cuando no se abren al comercio.

Otro determinante importante para el comercio internacional son los aranceles un “impuesto” que el gobierno exige a los productor extranjeros con objeto de elevar su precio de venta en el mercado interior y, así, “proteger “ a los productos nacionales para que no sufran la competencia de bienes más baratos. Durante siglos los gobiernos y los interesados en el comercio internacional han discutido las ventajas y los inconvenientes de poner en práctica medidas que obstaculicen el libre comercio. Desde el punto de vista de su eficacia económica no hay dudas sobre las ventajas del comercio exterior no intervenido, es decir, del librecambio. Pero existe una serie de

hechos que aconseja o justifica, según los casos, cierto grado de intervencionismo o proteccionismo.

La política comercial influye sobre el comercio internacional mediante aranceles, contingentes a la importación, barreras no arancelarias y subvenciones a la exportación. El establecimiento de un arancel tiene cuatro efectos fundamentales: anima a determinadas empresas ineficientes a producir, induce a los consumidores a reducir sus compras del bien sobre el que se impone el arancel por debajo del nivel eficiente, eleva los ingresos del estado, y permite que la producción nacional aumente. Solo los dos efectos primeros suponen necesariamente un despilfarro de recursos. Los que defienden el establecimiento de aranceles argumentan que evitar el despilfarro no es el único objetivo de la sociedad y señalan que los aranceles pueden ser bienes en conjunto, para un país en un momento determinado. Destacan que un arancel es una forma de proteger la industria nacional y de fomentar la creación de empleo. También se aduce que los aranceles se deben establecer para defender a los productores nacionales, debido a que otros países utilizan mano de obra barata.

Las otras medidas que integran la política comercial, además de los aranceles son, los contingentes, si se establece un arancel, los importadores pueden adquirir cualquier cantidad de bienes extranjeros, siempre que paguen el arancel. Cuando se establece un contingente a la importación, el gobierno limita la cantidad de importaciones que pueden realizarse. Los contingentes a la importación son restricciones cuantitativas que los gobiernos imponen a la importación de determinados bienes extranjeros, es decir, se limita la cantidad que se puede importar de ciertos bienes, cualquiera que sea su precio.

Las barreras no arancelarias y otros obstáculos al libre comercio, además de los aranceles y de los contingentes hay otras formas sutiles de poner obstáculos al libre comercio, tales como: el establecimiento de procedimientos aduaneros complejos y costosos, el recurso a normas de calidad y sanitarias muy estrictas y, en general, el uso con carácter discriminador de regulaciones integradas bajo la denominación genérica de barreras no arancelarias. Otro tipo de política comercial son las subvenciones a la exportación. Su objetivo es fomentar las exportaciones nacionales, subvencionándolas directamente, eximiéndolas de determinados impuestos o concediéndoles líneas especiales de créditos a tipos por debajo del nivel de mercado. Las subvenciones a la exportación son ayudas a los fabricantes nacionales de determinados bienes para que puedan exportarlos a precios menores y más competitivos.

1.2.4 Ventajas del Comercio Internacional en las Economías Locales y Pequeños Productores

Las ventajas y desventajas del Comercio Internacional es un tema estrictamente económico, por lo tanto son los principios económicos los que definen las explicaciones pertinentes. Al respecto los economistas usualmente agrupan las razones en tres categorías: ventaja absoluta, ventaja comparativa y economías de escala, de tal forma que se pueda tener una apreciación muy específica de las ventajas que posee tal o cual empresa o país con relación al comercio internacional.

La "ventaja absoluta" se da cuando un país puede producir algunas cosas más barato que otro. Las razones pueden ser el clima, la geografía o la mezcla de habilidades de su población. Cualquiera que sea la razón en cada caso, un país simplemente puede producir más barato que otro. El principio económico de ventaja comparativa es un principio moderno y está íntimamente ligado al concepto de eficiencia, y para ilustrar el significado de la ventaja comparativa, supongamos que un país es tan eficiente que es capaz de producir cualquier cosa más barato que otro.

La clave para entender el comercio entre individuos o entre naciones está en la realidad económica de la escasez. Aunque un país "X" determinado sea capaz de producir cualquier cosa más barato que otro país "Y", en realidad no puede producir todo más barato porque el tiempo que utiliza en hacer una cosa no puede usarlo a la vez para producir otras.

El bienestar económico de un país, y el del mundo, será mayor si dedica sus recursos escasos a producir las cosas en las cuales tiene la mayor "ventaja comparativa" y comercia con otro para obtener las demás cosas que quiere. La única forma en que no existiría ganancia del comercio sería si el país "X" produjera cualquier cosa más eficientemente que el país "Y" con el mismo porcentaje para cada producto, porque no habría ventaja comparativa. Esto en la vida real es casi imposible.

Las ventajas absolutas y comparativas son las razones principales de los beneficios del comercio internacional, pero no son las únicas. Algunas veces un producto requiere una inversión tan grande en maquinaria y en el desarrollo de una fuerza de trabajo calificada que, para que pueda venderse a un precio suficientemente bajo y sea competitivo, sólo se hace en grandes cantidades, debido a lo que los economistas llaman "economías de escala". Las exportaciones permiten a algunos países obtener economías de escala, las cuales no serían posibles sólo con las ventas nacionales. Algunas empresas hacen la mayoría de sus ventas fuera de sus países. Para algunos productos que requieren grandes inversiones en maquinaria e investigación, existen muy pocos países cuyas ventas internas permiten tener los niveles de producción necesarios para cubrir todos los costos (Krugman y Obstfeld, 2006).

El comercio internacional crea mayor eficiencia al permitir más economías de escala, así como beneficiarse de las ventajas absolutas o comparativas de cada país. Con el transcurso del tiempo, aún las ventajas comparativas cambian y causan que los centros de producción se desplacen de un país a otro. En todos los casos, los resultados positivos o negativos monetarios provenientes del comercio internacional que realiza un país, se refleja en la balanza comercial, en la cual se registran contablemente el producto de las exportaciones menos las importaciones.

Consiguientemente, Chacholiades (1992) afirma que: Para que un país pueda mantener el equilibrio económico, y no obstante que tenga déficit en cuenta corriente debe tener un superávit de la misma magnitud en la cuenta de capital, es decir, debe tomar préstamos del resto del mundo.

1.3 Algunas Experiencias sobre el Comercio Internacional y el Desarrollo Económico Local

1.3.1 El Impacto Económico de la Exportación de Flores en Colombia

A principios de la década de los noventa, la economía colombiana experimentó una transformación al pasar de un sistema proteccionista a una de libre comercio. Esta liberalización benefició a los sectores que mantenían una cierta vocación exportadora, mientras que los que dependían del mercado interno se vieron perjudicados. La apertura indiscriminada a la competencia externa y la liberalización del sistema financiero han ido acompañadas del debilitamiento de la regulación por parte del Estado, la contención salarial y la flexibilización laboral.

El nuevo modelo ha impulsado una industrialización ligada a cadenas productivas externas que dependen, por un lado, de las exportaciones para poder crecer y, por el otro, de la importación de bienes intermedios y de capital. Ciertos subsectores de la agroindustria encajan perfectamente con el modelo descrito, entre ellos el sector floricultor que surgió como exportador a mediados de los años sesenta posicionándose como el primer exportador latinoamericano y el segundo a escala mundial. Las flores colombianas poseen un lugar destacado dentro de las preferencias del consumidor internacional por su alta calidad, colorido, belleza, tamaño y variedad, lo que le ha permitido defender y ampliar sus nichos en mercados muy competitivos, como el estadounidense y el europeo, además de posicionarse en los mercados ruso y asiático.

El rápido crecimiento del sector se ha logrado gracias a sus ventajas geográficas, climáticas y al esfuerzo de promoción en el exterior. Además, puesto que la demanda de flores cortadas depende del nivel de ingresos y de las exigencias del consumidor, la recuperación económica de países como Brasil y Argentina, podría abrir un importante mercado potencial. La floricultura colombiana es una actividad agrícola ubicada dentro

del sector primario de la economía y tiene un carácter eminentemente exportador, ya que el 98% de la producción se destina al mercado internacional. Las flores cortadas son el primer producto de exportación no tradicional en Colombia. Se trata de un rubro de suma importancia para la economía nacional ya que ocupa el primer lugar en generación de divisas, aportando alrededor de 600 millones de dólares al año, el principal mercado de las flores colombianas es Estados Unidos.

En 2000 este país acaparaba el 84% de las exportaciones, seguido de la Unión Europea con el 10%. La participación de las exportaciones a los países europeos ha ido en aumento, habiéndose destinado en 2002 el 78% de la producción a Estados Unidos y el 12% a Europa. Se observa que las empresas colombianas están optando por dirigir más sus exportaciones a Europa. Este aumento obedece a una política de diversificación ante la posible saturación del mercado estadounidense (Friedmann, 1998).

Colombia exporta cincuenta variedades de flores a la Unión Europea. La rosa está a la cabeza con un 30,3%, le siguen el clavel estándar con un 21,4%, el clavel miniatura con el 9,7% y el crisantemo con el 1,7%. El 1,4% de las flores colombianas exportadas en el 2002 fue para España, situándose como sexto país destinatario detrás de Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Holanda y Rusia (DANE, Asocolflores, 2003)

El caso de estudio expuesto es un resumen sobre la producción de flores en la sabana de Bogotá, su comercialización a través de la vía tradicional de las exportaciones, la investigación, fue llevada a cabo por la Escuela Nacional Sindical, se centra en la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores, organización empresarial que reúne a 288 empresas que producen y comercializan flores.

1.3.2 El Impacto Económico de la Exportación de Hortalizas para el Caso de México

Las exportaciones de jitomates (tomates rojos) se han consolidado como el principal caso de éxito de la agricultura mexicana de exportación, no sólo en cuanto al monto que involucran; también por el grado de tecnología que emplean las empresas mexicanas. De enero a abril del 2010, las exportaciones de jitomate sumaron 834 millones de dólares, un alza anualizada de 44.7 por ciento.

Las exportaciones de jitomates superan a las ventas externas conjuntas de aguacate, cítricos, mangos y plátanos, que ya de por sí son casos de éxito. ProMéxico llevo a cabo un proyecto para exportar jitomates de variedades de alta tecnología, cultivados en invernaderos, directamente a cadenas de supermercados, bajo una marca consolidada y un mismo estándar de calidad.

Se eliminarán los *brokers* americanos y canadienses, y se aprovecharán los centros de recepción de producto de las cadenas”, dijo Bruno Ferrari en el 2010, en ese entonces director de ProMéxico. Participaron nueve estados en el proyecto, participaron alrededor de 1,000 productores de nueve entidades federativas (Chiapas, Guanajuato, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí, Sinaloa y Sonora). Además, se formaron 300 técnicos, destacó la creación de la Universidad Virtual del Tomate, se capacitaron a 150 productores en materia de procesos de producción y se creó un modelo de optimización logística.

La meta que se fijó el proyecto considero exportar 70 millones de dólares de jitomates de variedades de alta tecnología en los ciclos 2010-2011 y 2011-2012 a cadenas como Loblaw's de Canadá y Costco de Estados Unidos. Uno de los problemas tradicionales de México ha sido la pulverización de la oferta de jitomates y la alta intermediación en el proceso de comercialización en los mercados internacionales, concentradas en Estados Unidos, el mayor comprador de jitomate mexicano. En el 2009, México exportó 1 millón 111,000 toneladas de jitomates, de las cuales 99.2% se dirigieron a Estados Unidos y el resto a Canadá y Japón.

A su vez, las importaciones que se hicieron en México de jitomates fueron por un valor de 68 millones de dólares, un volumen de 49,770 toneladas durante todo el año pasado. México tiene potencial para exportar ensaladas, cocteles de frutas, jugos, preparaciones alimenticias y comidas enlatadas al mercado estadounidense (Economista, 2014).

1.3.3 El Impacto Económico de la Exportación de Hortalizas para el Caso de Sinaloa

En México, la industria agrícola representada por los cultivos de frutas, hortalizas y granos constituye uno de los sectores más importantes, debido a la alta generación de empleos que proporciona, así como a la aportación que hace a la economía, producto de su comercialización. Su ubicación geográfica privilegiada y la numerosa infraestructura hidráulica con la que cuenta, le han permitido alcanzar altas producciones para satisfacer las demandas nacionales y aún contar con excedentes para la exportación de estos productos hacia otros países.

La exportación de hortalizas en nuestro país ha tenido un incremento sostenido en los últimos treinta años, pasando de 300,000 ton en 1966, a 1.5 millones de ton en 1990 y finalmente a 3.2 millones de toneladas en 2002. Duplicando las exportaciones en la última década. Las hortalizas que componen el 70% de la oferta exportable son seis: tomate 23%, pepino 13%, melón 12%, sandía 8%, chile 8% y calabacita 7% (EUMED, 2014).

Sinaloa es una de las entidades federativas que ha logrado consolidar su participación como exportador de estos productos, lo cual se ha traducido en grandes beneficios para la entidad. Otros estados de importancia en la exportación de hortalizas son Baja California, San Luis Potosí y Michoacán. Analizando las exportaciones de los estados, Sinaloa contribuye con casi la mitad de las exportaciones a nivel nacional. Del resto de los estados, no hay uno solo que exporte ni siquiera la mitad de lo que exporta Sinaloa. De acuerdo a las cifras de la Confederación Nacional de Productores de Hortalizas, de los 2.9 millones de hortalizas exportados en el ciclo 96-97, 890 mil toneladas correspondieron a Sinaloa, representando un 30.7% de las exportaciones nacionales de estos productos.

La mayoría de las exportaciones de frutas y hortalizas son enviadas a los Estados Unidos de Norteamérica, con pequeños volúmenes dirigidos a Canadá. Sin embargo, en los últimos años se ha explorado la exportación de ciertos productos hortofrutícolas hacia Europa y Japón, con excelentes resultados. Estas experiencias, han mostrado que para competir en estos mercados es necesario presentar productos de alta calidad, lo cual ha motivado a los productores a perfeccionar sus prácticas culturales, como el manejo de los nutrientes y el agua, a mejorar y ser más eficiente en el manejo de los pesticidas, a identificar la calidad nutricional de sus productos, a transformar la presentación de sus empaques, así como a mejorar su manejo pos-cosecha para extender su vida de anaquel y lograr llegar a mercados lejanos con producto de alta calidad.

Adicionalmente, el sector hortícola en Sinaloa da empleo directo e indirecto a más de un millón de trabajadores a nivel nacional, que representan el 20% de la población económicamente activa ocupada en la agricultura. Además, más de 326 mil unidades de transporte son utilizadas año con año para llevar los productos a la frontera con Arizona, California y Texas. Por otro lado, la derrama económica por el uso de 200 millones de envases de cartón y madera para empaclar los productos hortícolas, así como por otros insumos que se utilizan, representan una derrama de 170 millones de dólares.

De acuerdo con SAGARPA (2014), Sinaloa tiene un alto grado de ruralización, con una economía sustentada en gran medida en el Sector Primario, siendo el estado que más aportó al PIB a nivel nacional en este sector durante el periodo de 2000-2004. La participación media es de 7.95%, con una desviación estándar de $\pm 0.31\%$, donde el pilar importante de esta participación la genera la agricultura, este sector en el 2004 representó el 21.88 % del PIB estatal, esto enmarca su importancia en el accionar socioeconómico de Sinaloa.

El producto obtenido del proceso agrícola es, y sigue siendo reconocido a nivel nacional e internacional; por sus volúmenes de producción y la calidad de sus

productos; como hortalizas (tomate, papa, chile, pepino, etcétera), frutas (mango, naranja, papaya, litchi, etcétera), granos (maíz, garbanzo, frijol, sorgo grano, etcétera) y oleaginosas cártamo, ajonjolí, cacahuate, etcétera); aspecto relevante, lo cual representa para los agricultores, técnicos, instituciones de educación y de investigación, así como para el gobierno del estado de Sinaloa un gran reto, en donde cada uno de los entes debe de contribuir desde su trinchera para lograrlo y mantenerlo. (EUMED, 2014).

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

2.1 Situación Actual de Frutas y Verduras Internacionales

La empresa que se estudia denominada Frutas y Verduras Internacionales S. de R.L. se constituyó en el año 2014 y está presidida por el Sr. Marcos Castañeda Cruz y el Sr. Noé Flores Castañeda. Esta tiene su origen en la localidad de Chiltepec, municipio de Coatepec Harinas, Estado de México. Este poblado está considerado como uno de los que posee mayor propiedad para el cultivo de chile manzano, ya que su vegetación y su clima son favorables para la producción del mismo.

Los antecedentes operativos de producción datan del año 2011 cuya producción aumento de 500 kg. a 2.0 toneladas por semana, para el año 2012 fue de 800kg. a 4 toneladas por semana y finalmente para el año 2013 fue de 1.5 toneladas a 7.0 toneladas por semana. Cabe mencionar que dicho comportamiento no siempre ha sido estable, más bien depende de varias condiciones climáticas.

Al ir cobrando mayor importancia el cultivo de chile manzano, se tuvo una relación con un programa gubernamental a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO). Esta institución apoya con el 70% de la adquisición del invernadero con la finalidad de aumentar la producción, todos con su capacidad al 100%, contando con 12 hectáreas, esto debido a que Frutas y Verduras internacionales es la única empresa que tiene la capacidad orgánica de producción en la localidad de Chiltepec.

La producción de chile manzano tiene como destino el mercado nacional, comercializándose en la central de abasto de Toluca, Estado de México, eligiendo este mercado, debido a que es el más cercano y así sus costos no se elevan por el traslado a un sitio más lejano. Para estos productores el cultivo de chile manzano fue una alternativa de producción, esto debido a que Frutas y Verduras Internacionales son productores de tomate rojo, el cual es considerado su producto principal y debido a la saturación de éste, buscaron alternativas de producción, es de ahí donde viene la

implementación del cultivo de chile manzano, el cual al paso del tiempo lo empezaron a producir de manera orgánica.

Debido a esto surge la importancia del presente trabajo, esto como una referencia y a su vez una orientación para su internacionalización, así mismo este proyecto presentará propuestas que se pondrán a consideración de los productores, para la exportación de su producto.

2.1.1 Misión, Objetivos y Metas de la Empresa

Misión

Somos una empresa dedicada al cultivo y comercialización de frutas y verduras, como el chile manzano, con calidad de exportación, teniendo como prioridad principal la conservación del medio ambiente, la inocuidad de sus productos y así mismo la satisfacción plena de sus consumidores.

Visión

Somos una empresa que busca alta competitividad del chile manzano en el mercado nacional e internacional, siempre con el fomento de la diversificación de nuestros productos, fomentando un ambiente propicio en la producción de los mismos.

Objetivos Organizacionales

1. Fomentar el crecimiento productivo de la empresa.
2. Encontrar al menos un distribuidor de chile manzano orgánico en el mercado de la Unión Americana.
3. Conseguir el certificado internacional, en materia fitosanitaria con el fin de confirmar la calidad del producto.
4. Aumentar los segmentos de mercado, esto con el desarrollo de nuevos productos.
5. Mejorar las condiciones de trabajo, para así poder mejorar la producción.

Metas

1. Cubrir las condiciones y requisitos en materia legal, para facilitar el acceso al mercado internacional, tratando de minimizar las barreras fitosanitarias cubriendo de manera exacta los requisitos para evitar el rechazo de nuestro producto en un plazo máximo 6 meses.
2. Exportar al menos un 70% de la producción total en el primer año de explotación, tomando como principal mercado el internacional.

3. Capacitar a los trabajadores cada 4 meses, para garantizar la calidad del proceso de producción y a su vez cumplir con la certificación fitosanitaria.
4. Ser una empresa reconocida en el mercado internacional logrando una participación del 70%, esto con base a la alta competitividad de nuestros productos, así como obtener un lugar importante en la producción del municipio, y a su vez escalonar hasta llegar al nivel internacional en un periodo de 2 años.

2.1.2 Localización del Producto en el Ciclo de Vida

Ningún producto con marca puede esperar que se mantenga permanentemente en el mercado, esta idea resulta de su presuposición a una existencia limitada para los productos, esto permitió introducir y desarrollar en los años 50's el modelo de ciclo de vida del producto, como instrumento útil para la gestión. El ciclo de vida del producto, debe experimentar una evolución desde el momento en el cual se lanza al mercado hasta que se retira, evolución que se concreta en una sucesión progresiva en etapas en las que el comportamiento de la demanda, de la competencia y de la tecnología que va cambiando (Munuera, 2007: 126).

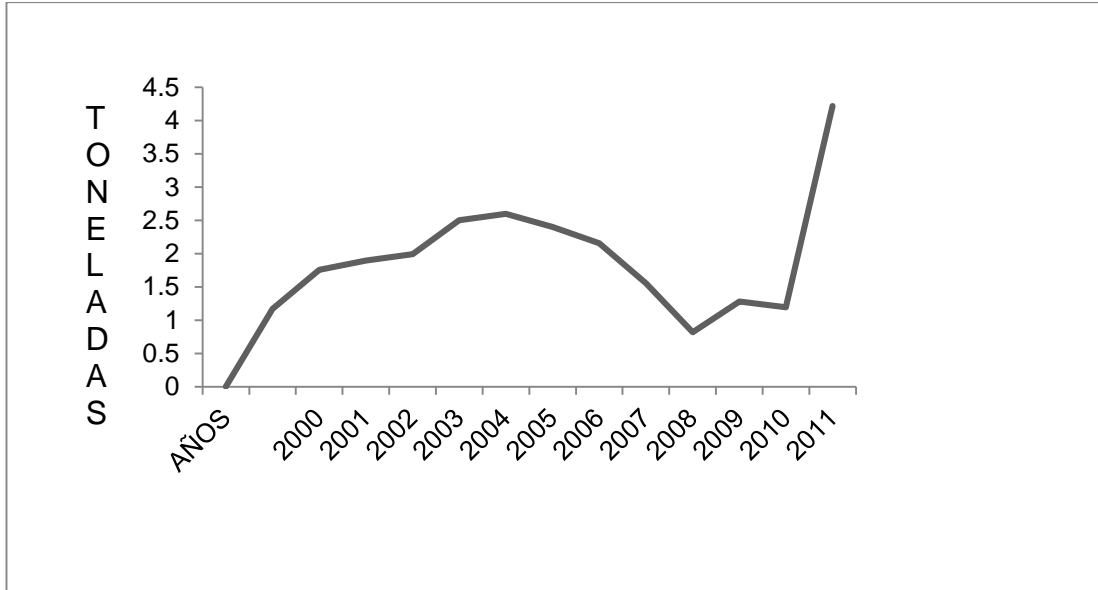
Según la mercadotecnia es recomendable que se analice en el ciclo de vida del producto, ya que es una herramienta que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias, el producto debe ser observado y se debe apoyar en las ventas, la participación del producto en el mercado, las utilidades generadas, y los niveles de precios, según los diferentes periodos de vida del producto, esto se ve reflejado en la gráfica 2.1, la cual plantea cuatro diversas fases del producto, la introducción, el crecimiento, madurez y el declive del producto, con base en el tiempo de posición del producto en el mercado, y las ventas que el mismo ha tenido.

En la etapa de introducción las ventas son reducidas y su crecimiento lento. La creación de la demanda en esta etapa está cargada de incertidumbre y riesgos. En la etapa de crecimiento, la demanda empieza a acelerarse y el tamaño del mercado total crece rápidamente, en esta etapa, el producto ya ha sido aceptado por el mercado. En la etapa de madurez y saturación del mercado, la demanda apenas crece, en esta fase se reducen los costos de fabricación, se ofrece una gama más amplia de producto pueden estarse alcanzando los mayores beneficios totales.

En la última etapa de declive, el producto empieza a perder atractivo para los consumidores, que ya empiezan a ser atraídos por nuevos productos que satisfacen sus necesidades. Para poder determinar la etapa de vida en la que se encuentra el chile manzano, recurriremos a los indicadores productivos por año y por tonelada en el Estado de México, representado en la gráfica 2.1 en donde indica que la producción de chile manzano en el Estado de México está en crecimiento.

Gráfica 2.1

COMPORTAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN DE CHILE MANZANO EN EL ESTADO DE MÉXICO, 2000-2011 (En Toneladas)

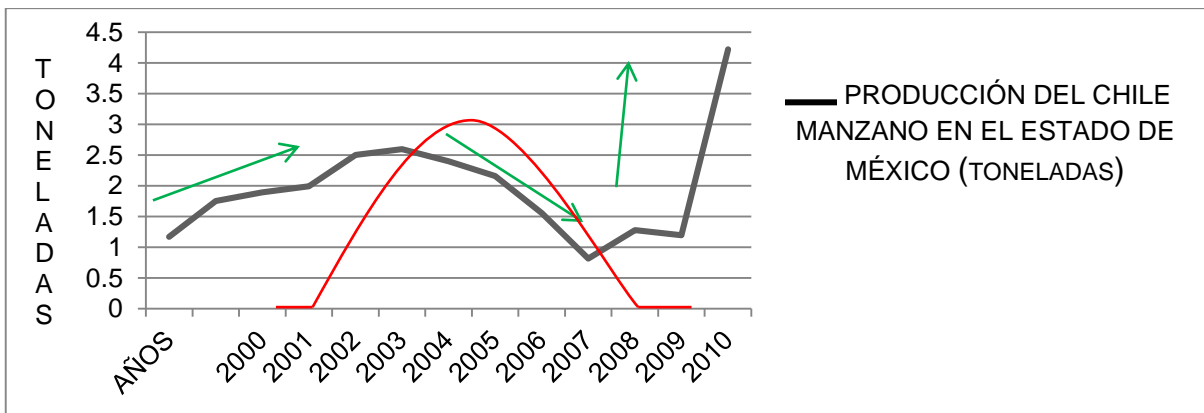


Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados del SIAP, 2013.

Según este comportamiento y de acuerdo a su posible tendencia, el ciclo de vida del chile manzano se encuentra en paulatina recuperación, lo que proyecta una conducta ascendente, tal como se aprecia en la gráfica 2.2.

Gráfica 2.2

COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL CICLO DE VIDA.



Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados del SIAP, 2013.

Esta conducta se corrobora para el caso de los productores de chile manzano del municipio de Coatepec Harinas, pues de acuerdo a los datos mostrados en la tabla 2.1, éste se considera el principal productor en el Estado de México. Así mismo presentamos la tabulación de los gráficos anteriores mediante la tabla 2.1, en donde se muestra la producción total en toneladas de chile manzano en el municipio de Coatepec Harinas, Estado de México para el año 2000 al año 2011, que en este periodo de tiempo el municipio fue el principal productor.

Tabla 2.1

PRODUCCIÓN DE CHILE MANZANO POR MUNICIPIOS EN EL ESTADO DE MÉXICO, 2000-2012

AÑO	TONELADAS	MUNICIPIOS
2000	1.171	Coatepec de Harinas
2001	1.755	Coatepec de Harinas y Valle de Bravo
2002	1.896	Coatepec de Harinas, Valle de Bravo y Tejupilco
2003	1.992	Coatepec de Harinas y Valle de Bravo
2004	2.501	Coatepec de Harinas
2005	2.599	Coatepec de Harinas y Tejupilco
2006	2.4	Coatepec de Harinas y Tejupilco
2007	2.157	Coatepec de Harinas y Tejupilco
2008	1.555	Coatepec de Harinas, Atlacomulco y Tejupilco
2009	0.817	Coatepec de Harinas, Valle de Bravo, Tejupilco y Atlacomulco
2010	1.281	Coatepec de Harinas, Atlacomulco y Tejupilco
2011	1.195	Coatepec de Harinas, Atlacomulco y Tejupilco
2012	4.223	Coatepec de Harinas, Atlacomulco y Tejupilco

Fuente: Elaboración propia con base en datos del SIAP, 2013.

Con la información presentada en la tabla 2.1 se concluye que el producto está en crecimiento dentro del ciclo de vida, tomando en cuenta la cantidad de chile manzano que producen por año. Para Frutas y Verduras Internacionales es una buena estrategia la comercialización internacional.

2.1.3 Portafolio de Negocios

Para realizar el diagnóstico de la empresa se requiere de diferentes tipos de herramientas una de ellas es la matriz BCG, la matriz de crecimiento o bien conocida como matriz de *Boston Consulting Group*, es un método gráfico de análisis de negocios, desarrollado por *The Boston Consulting Group* en la década de 1970 y publicada en 1973.

Se trata de una herramienta de análisis estratégico, su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Está integrada por cuatro cuadrantes, en los cuales propone una estrategia diferente para

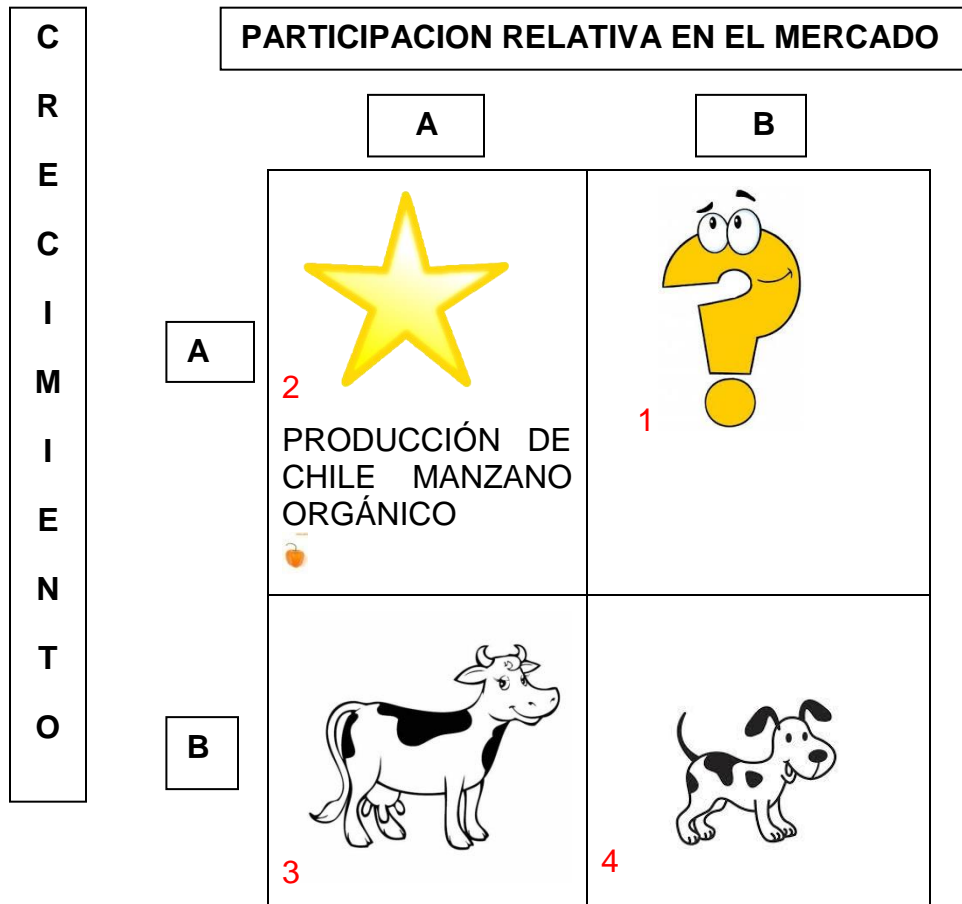
una unidad de negocio. En la matriz BCG el eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico, la estrella representa gran crecimiento y gran participación de mercado, la interrogante representa gran crecimiento y poca participación en el mercado. En la fase vaca, se representa bajo crecimiento y alta participación en el mercado, si bien representa un área de negocios que servirá para generar efectivo necesario para el desarrollo de nuevos productos. El perro, no genera crecimiento y la participación del mercado es baja, en él se presentan áreas con baja rentabilidad e incluso negativas, y es recomendable deshacerse de ellas colocar o invertir para repositonarlos nuevamente como productos interrogantes (Kerin y Hartley, 2006: 37).

El chile manzano orgánico producido en el municipio de Coatepec Harinas, se localiza en el cuadrante dos, se puede observar en la matriz BCG, esto debido a que el producto va en crecimiento y se está dando a conocer a nivel internacional, presenta alto desplazamiento en el mercado por su consumo constante, según las estadísticas antes expresadas. Por tanto, está considerado como producto estrella, originado a que no hay muchos oferentes de este producto, es una oportunidad viable para que en algún momento siga evolucionando, y así convertirse en un producto vaca de efectivo, en este proceso de la matriz BCG, es necesario poner más empeño en la estrategia de participación del chile manzano orgánico en el mercado internacional.

A continuación se presenta la matriz BCG del chile manzano:

MATRIZ BCG



Fuente: Kering y Hartley, 2006: 37.

1. El producto interrogante. Alto crecimiento del mercado, baja participación.
2. Producto estrella. Alto crecimiento y participación.
3. Producto vaca de efectivo. Alta participación y bajo crecimiento.
4. Producto perro. Baja participación y bajo crecimiento.

2.2 Estudio de Factibilidad de la Empresa a Exportar

2.2.1 Cadena de Valor

No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto, esta nace de muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, entregar y apoyar un producto. Desde el punto de vista de la competencia el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que está ofertando, este se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto de las unidades que se

logran vender, así se puede decir que una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto.

El valor y no el costo deben utilizarse al analizar la posición competitiva debido a que las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación, mencionado esto se puede decir que la cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen.

La cadena de valor está integrada, según Michael E. Porter (2008) a un flujo más grande de actividades, al que se le dará el nombre de sistema de valores, debido a que los proveedores cuentan con cadenas que crean y entregan los insumos utilizados en ellas, ello no solo suministran el producto sino que también influyen en el desempeño de la empresa.

En resumen la cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, es una herramienta muy útil ya que facilita el análisis del desempeño generando al cliente un valor final. Dentro de la cadena de valor se despliega el valor total y este consiste en actividades las cuales se denominan actividades primarias y secundarias que más adelante se describirán.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa, hace énfasis a la secuencia para la obtención del producto y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades, directas, indirectas y de control de calidad. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias.

1. Logística de Entrada o Logística Interna: comprende operaciones de recepción, gestión de los pedidos, seguimientos y distribución de los componentes. Es decir: recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.

Es significativo saber que, para la organización es relevante orientar su producción al mercado internacional, el cual es el objetivo de este trabajo, los productores tratarán de orientar y unificar sus actividades primarias, es importante destacar que al momento de adquirir sus materias primas deben realizarlo enfatizando en la reducción de costos, al realizar compras en escala o bien conocidas popularmente como ventas al mayoreo y de la misma forma cuidando los estándares de calidad en los mismos.

La calidad de la tierra es importante para la producción, realizando un análisis de las propiedades de la tierra podremos cerciorar si el terreno es apto para la siembra, este análisis es bajo la Secretaria de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO) con la finalidad

de que está emita recomendaciones útiles al momento de iniciar la producción de acuerdo al tipo de cultivo del que se trate.

Así la producción de chile manzano se realiza de una manera orgánica, lo cual representa una ventaja, cubriendo con la norma fitosanitaria en materia de certificación, esto facilita el acceso a los mercados internacionales y con ello se obtiene un plus al momento de que el consumidor potencial decide su compra

2. Operaciones (producción): Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada para la creación de producto, se trata básicamente del procesamiento de las materias primas para transformarlas en un producto final, tratando de minimizar los costos, para esto es necesario el máximo aprovechamiento de los recursos, utilizar un manual de operaciones, esto con la finalidad de documentar para lograr un producto con altas expectativas en calidad.

Si bien actualmente estamos enfrentando un mercado más exigente cada día, lo cual genera un escenario más difícil, aun así se debe tomar en cuenta que presentar un producto orgánico en el mercado internacional, representa una ventaja y más aún al contar con un certificado de reconocimiento internacional.

La evolución del producto va a ser una actividad de alta relevancia para el productor, esto con motivo de ofrecer mejores alternativas de producción y asegurando una mejor calidad en él, así mismo esto presentara beneficios a las alternativas de desplazamiento y comercialización del producto, como resultado se obtendrá un margen de utilidad más alto, la evolución en el proceso de producción tiene importancia debido a que es un producto alimenticio perecedero, el cual si no tiene un rápido desplazamiento en el mercado podría generar pérdidas para el productor.

Una vez que el producto está terminado, dentro de la cadena de valor sigue la logística de salida hacia los mayoristas y distribuidores, teniendo como destino final el consumidor. Es importante resaltar que se utilizara nomenclatura de logística internacional, o bien llamados *incoterms*, esto con la finalidad de explicar de una manera clara y precisa los movimientos de translación y transportación con el que el producto tendrá que contar, la finalidad es un punto de seguridad para los movimientos de transportación del producto. Para poder realizar este proceso es necesario contar con una empacadora, esto para facilitar los procesos, así como un sistema de refrigeración integrado, para poder salvaguardar el producto hasta la entrega al consumidor final.

3. *Marketing* y Ventas: Son los gastos de publicidad, fundamentales para las ventas del producto referido, ya que algunos productores solo comercializan sus

productos en el mercado nacional, en los tianguis locales y en tiendas de autoservicio. Para esto es indispensable la elaboración de un plan extenso de *marketing*, en donde la imagen deje un aspecto de calidad y de satisfacción a los clientes. Para lograr los objetivos, es necesario contar con un estudio de mercado, que facilite la entrada al mercado internacional pues es pertinente conocer los niveles de consumo, las preferencias, la cultura y la manera de cómo se consume el producto (natural o procesado).

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es el traslado del producto, se debe conocer el sistema de reparto, si para esto es necesario la adquisición de distintos medios de transporte, se verá la posibilidad y se recurrirá a buscar los medios para contar con un mejor manejo del producto.

4. Servicio: Este es considerado como la actividad final de la cadena de valor, dentro de las actividades primarias, aquí es donde los servicios cubren muchas áreas que van desde la administración de las instalaciones, el servicio al cliente después de la venta del producto o bien post-venta, con la finalidad de crear confianza en el cliente una vez ya comercializado el producto, para así asegurar una segunda compra, para aumentar el valor del producto, representando una oportunidad para crear ventajas adicionales respecto a los consumidores, es necesario que el productor genere ventajas.
5. Actividades secundarias o Actividades de Apoyo: En la cadena de valor las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan mutuamente, generando así insumos comprados, tecnología, recursos humanos y diversas funciones en toda la empresa, cabe mencionar que la infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, más bien apoya a la cadena de valor como una actividad secundaria, tal como se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2

Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE SOPORTE
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DESARROLLO TECNOLÓGICO
ABASTECIMIENTOS

A C T I V I D A D E S P R I M A R I A S	LOGISTICA DE ENTRADA:	OPERACIONES:	LOGISTICA DE SALIDA:	MARKETING Y VENTAS:	SERVICIO:	M A R G E N
	1.-Análisis de suelo, de fertilidad y caracterización.	1.- Barda perimetral del terreno.	1.- Selección del producto a exportar.	1.-Exportacion.	No se cuenta con ningún tipo de servicio post-venta.	
	2.-Equipo de riego de temporal por goteo.	2.- estructura del sistema de riego.	2.-Empaquetado.	2.- Mercado local.		
	3.-Equipo de riego por aspersión o bien por surcos.	3.- Inicio de la siembra con la fertilización y fumigación.	3.-Monta al equipo de transporte.	3.- Central de abasto.		
	4.- Compra de los insumos para empezar la producción.	4.- Cosecha	4.- Distribución del producto (exportación).	4.- Centros comerciales.		
	5.-Compra de insumos para la fertilización de la plántula.	5.- Selección del producto.		5.- Amas de casa.		
	6.-Adquisición del tractor para la preparación de la tierra.	6.- Aprobación de la certificación con reconocimiento internacional.				
	7.-Compra de insumos para plaguicidas orgánicos.	7.- modernización y aumento de la tecnología.				
	8.-Adquisición de un almacén o cámara de refrigeración.					
	9.-Implementar tecnología en forma de una empacadora.					
10.-Comprar un camión con las características necesarias para la transportación del producto.						

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

2.3 Análisis DAFO

Como en todos los modelos de cartera la matriz SWOT o TOWS en inglés o bien DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es considerada una valiosa herramienta para el diagnóstico y elección estratégica en *marketing*, ya que permite establecer las estrategias más adecuadas para cada producto y para cada cartera de productores.

Se entiende por matriz DAFO: como la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización (Kering y Hartley, 2006: 44):

- Una Oportunidad es una posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico.
- Una Amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que puede conducir, en ausencia de las acciones adecuadas a una manera del atractivo de este mercado.
- Una Fortaleza o punto fuerte es una competencia distintiva de la empresa con relación a sus rivales, que resulta significativamente estimulada por los consumidores.
- Una Debilidad o punto débil es una carencia de la empresa con relación a sus competidores.

Ahora bien el análisis DAFO es otra herramienta de apoyo para el diagnóstico de la situación actual de una organización. Ayuda a determinar las fortalezas y debilidades que son consideradas internas dentro de la organización, y las oportunidades y amenazas existentes en el entorno, que son situaciones que no forman parte de la organización de manera directa, pero que aun así afectan el desempeño de la empresa. A continuación se realiza un análisis descriptivo por estrategias y en la tabla 2.2 se muestra la descripción en forma de cuadro.

Estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades)

Esta información que se obtiene es en la que se pueden implementar acciones a seguir, con la intención de aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en su entorno, tomando en cuenta las fortalezas. La exportación de Chile manzano orgánico representa una oportunidad de comercialización internacional para el productor, todo esto se argumenta en la realización de la estrategia FO, debido a que al cruzar información obtenida de las Fortalezas y Oportunidades se pueden implementar acciones a seguir con la intención de aprovechar las oportunidades que se están presentando, con base en las fortalezas de Frutas y Verduras Internacionales.

Cabe destacar que por el nivel de producción que Frutas y Verduras Internacionales presenta no es necesario realizar una alianza, es importante tomar en cuenta un aumento de producción, esto si el mercado internacional así lo pidiera, considerando que la empresa cuenta con la capacidad para poder llevar acabo esto.

Estrategia DA (Debilidades y Amenazas)

En esta parte se analizan las debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa, así se puede saber, las situaciones negativas y las barreras con las que cuentan y en las que deben trabajar para que se logre un buen desempeño en la empresa.

Tabla 2.2

MATRIZ DAFO

<p style="text-align: center;">Fortalezas Debilidades</p> <p style="text-align: center;">Oportunidades Amenazas</p>	<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-El clima es apropiado para la producción de chile manzano orgánico en la localidad de Chiltepec. 2.- Por su geografía es propicio para la producción de chile manzano orgánico. 3.- Posibilidad de producción (agricultura de riego). 4.- Por la capacidad de producción, existe un buen rendimiento por hectárea y por tonelada. 5.- Se cuenta con experiencia en el cultivo de chile manzano orgánico. 6.- Se crea un producto orgánico, el cual, crea mayor oportunidad de comercialización. 	<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- no se cuenta con la información ni el conocimiento necesario para la comercialización del producto. 2.- No se cuenta con una etiqueta, ni empaque adecuado para la exportación del producto. 3.- Falta de tecnología para poder contar con un empaque más eficiente y barato. 4.- No se cuenta con los recursos al 100% para invertir.
<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- De acuerdo a las estadísticas de la Cámara de Comercio Internacional las exportaciones van en aumento esto tomando en cuenta la producción de chile manzano orgánico. 2.- El arancel es tasa 0% para la importación de chile manzano orgánico a Estados Unidos de América. 3.- Existe un pago a precio alto en Estados Unidos para el chile manzano. 4.- Es un producto orgánico lo cual beneficia su costo de producción. 5.- Es un producto natural, que en un futuro se puede procesar y darle diferentes usos. 	<p>Estrategias FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Aumentar el nivel de producción (F1, F2, F3, F4, F6, O1 y O2). 2.- Exportar el Producto (F1, F2, F3, O2 y O3). 3.- Implementación de tecnología e industrialización de la empresa y así del producto (F6 y O5). 	
<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- No se conoce a Frutas y Verduras Internacionales como productor orgánico. 2.- Existe una significativa baja en los precios del mercado nacional. 3.- Existen varios competidores tanto en la zona local, como nacional e internacional. 4.- Algunos países importadores exigen varias medidas no arancelarias. 		<p>Estrategias DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Plan de Exportación (D1, A1 y A2). 2.- Obtención de la certificación fitosanitaria y cumplimiento de normas para exportar (D2, D3 y A4). 3.- Buscar alternativas o fuentes de financiamiento (D4 Y A4).

Fuente: Elaboración propia con basé en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL

3.1 Clasificación Arancelaria

Consiste en ubicar una mercancía, en la fracción arancelaria que le corresponde, con el propósito de conocer el monto de impuestos a cubrir, ya sea para su exportación o bien para su importación. De acuerdo al Sistema Armonizado (SA, 2104), el producto a exportar se clasifica en México a nivel de 8 dígitos como sigue.

07 Legumbres y hortalizas, plantas, raíces, y tubérculos alimenticios

0709 Las demás hortalizas frescas o refrigeradas

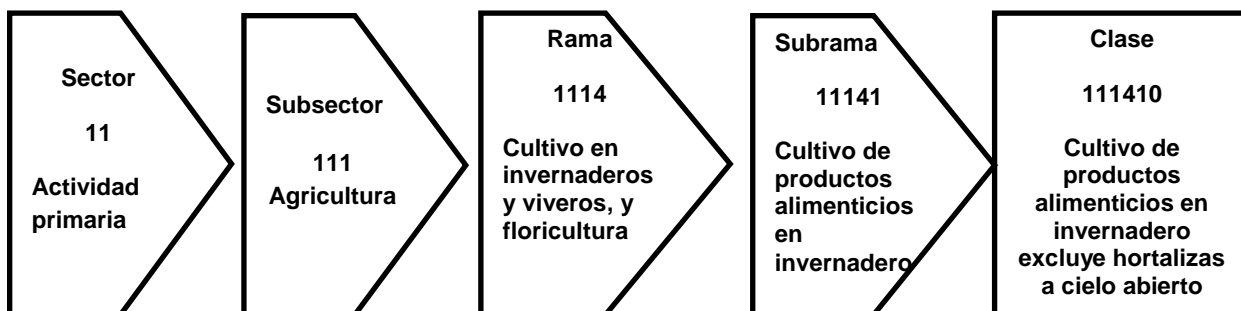
070960 Frutos de los géneros *capsicum* o pimienta

07096099 Los demás (frutos de los géneros *capsicum* o pimienta, frescos o refrigerados)

Clasificación arancelaria nacional del chile manzano en fresco (Estados Unidos)
07096099

3.1.2 Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Esta permite identificar cómo se encuentra clasificada esa industria o sector únicamente en Estados Unidos y Canadá.



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI junio, 2014.

3.2 Detección de Oportunidades en el Mercado Internacional

3.2.1 Normas y Controles de Calidad

Para que le pueda comunicar a su cliente en el exterior que su producto es de alta calidad, no basta con expresarlo verbalmente; es necesario demostrarlo mediante una certificación y si ésta es reconocida a nivel internacional, es mucho mejor. Afortunadamente en México existe una certificación que ha sido aceptada por varios países, entre ellos, Estados Unidos, Canadá y los de la Comunidad Europea. El primer paso a seguir es la obtención de un Reconocimiento de “Buenas Prácticas Agrícolas”.

3.2.2 Reconocimiento “Buenas Prácticas Agrícolas”

Para cumplir con las normas internacionales de inocuidad, es recomendable obtener el reconocimiento en mención, mismo que se otorga para el manejo en los procesos de producción, cosecha y empackado, el cual a manera de síntesis se describe a continuación. El reconocimiento es otorgado por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

Pasos a seguir para lograr el reconocimiento de Buenas Prácticas Agrícolas:

1. Registrar la empresa, unidades de producción y/o centros de acopio ante el SENASICA, en el registro del programa voluntario de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manejo (BPM) e imprimir y conservar los números de registros asignados.
2. Asignar un responsable de inocuidad, encargado de la aplicación y seguimiento de las actividades relacionadas con las Buenas Prácticas y Buenas Prácticas de Manejo.
3. Desarrollar y aplicar un programa de inocuidad en la(s) unidad(es) de producción y/o en los centros de acopio. Existe un protocolo de orientación SENASICA.
4. El representante legal de la empresa, debe solicitar a un tercer especialista autorizado, la evaluación física de la aplicación de las buenas prácticas, en la(s) unidad(es) de producción y/o centros de acopio.
5. El tercer especialista autorizado, realiza la evaluación física para corroborar la correcta aplicación de las BPA y BPM, con base en los formatos de aplicación de las BPA y BPM, para frutillas, publicados en la página electrónica del SENASICA. Estos formatos deben ser requisitados y firmados por el tercer especialista autorizado y por el responsable del programa de inocuidad o representante legal de la empresa.

6. A fin de que el personal oficial de la Dirección de Inocuidad Agrícola, Pecuaria, Acuicola y Pesquera (DGIAAP) realice la revisión documental, el tercer especialista autorizado debe enviar los siguientes documentos:

- Organigrama de la empresa, indicando nombres y puestos correspondientes a los altos mandos, medios y operarios que laboran en la empresa.
- Solicitud de evaluación de aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas, requisitada por el representante legal de la empresa (disponible en la página electrónica del SENASICA).
- Plano de ubicación de la(s) unidad(es) de producción y el centro de acopio, señalando las actividades realizadas en los terrenos vecinos
- Plano de las instalaciones de la unidad de producción, zona de empaque del producto y zona de acopio.
- Diagrama de flujo de los procesos de producción, empaque y conservación del producto.
- Identificación de peligros
- Copia simple del manual de operaciones que contenga los procedimientos de operación estándar de saneamiento de la(s) unidad(es) de producción y centro de acopio.
- Resultado de los análisis microbiológicos y químicos efectuados en agua, superficies de contacto y producto.
- Fichas técnicas de agroquímicos y otros insumos empleados durante la producción y empaque del producto.
- Fotografías a color (en digital o en papel) de las instalaciones y las actividades relacionadas con la cosecha y el manejo del producto.
- Copia de los formatos de registro de las actividades en las que existan riesgos potenciales y donde se realicen acciones de control, generados durante los últimos días de operación.

7.- La DGIAAP, realiza la evaluación documental de la información recibida y en un plazo no mayor a quince días y en función de los resultados, emite un reporte de observaciones en el cual se señalan las correcciones que deben hacerse o en su caso, la constancia de aplicación de Buenas Prácticas o de manejo, la cual tiene una vigencia de un año.

8.- En caso de que la empresa reciba un reporte de observaciones, debe corregirlas y justificar una respuesta, enviar esta información nuevamente a la DGIAAP (SENASICA, 2014).

Con este certificado se facilita la obtención del sello “México Calidad Suprema” el cual proporciona las ventajas siguientes:

- Define estándares mínimos de calidad en los proceso de producción, con principios de competitividad.
- Protege, mantiene e incrementa mercados.
- Reposicionar a México
- Impulsa el desarrollo integral del campo hacia la competitividad.
- Incrementa la demanda
- Incrementa ingresos.
- Desarrolla y explota ventajas competitivas
- Promueve la cultura de la calidad.
- Brinda apoyo a productores y empaques

3.2.3 ¿Qué es México Calidad Suprema?

La marca México Calidad Suprema, es propiedad del Gobierno Mexicano cuyos cotitulares son la SAGARPA, y la Secretaría de Economía (SE), y que ha sido concebida bajo un sistema de certificación que da credibilidad y transparencia a los procesos de cesión de la marca, es decir, es necesario pasar por un proceso de evaluación (mediante inspecciones de terceras partes) de los sistemas productivos que garanticen el cumplimiento de los requisitos (calidad, inocuidad y sanidad) establecidos en un “Pliego de Condiciones”, documento donde se establece de manera clara y confiable los requisitos con base en Normas Oficiales Mexicanas (NOM), Normas Mexicanas (NMX) y Normas Internacionales.

3.2.4 México Gap – Globalgap

Es un esquema de certificación hortofrutícola que tiene equivalencia con la versión más reciente de GLOBALGAP Versión-3.0 (antes EUREPGAP) en el ámbito frutas y hortalizas. México G.A.P. es un protocolo diseñado para atender a los productores interesados en la producción responsable de frutas y hortalizas cubriendo los exigentes estándares que, hoy en día, requieren los mercados internacionales importantes. Asimismo, México G.A.P. (Equivalente a GLOBALGAP) es respaldado y reconocido por los principales autoservicios de Europa entre otros importadores/compradores del mundo. De igual forma, WalMart USA también acepta este certificado para sus proveedores de Latinoamérica a través del área Global Procurement.

El objetivo de desarrollar el esquema México G.A.P. es ofrecer una herramienta de aplicación en materia de buenas prácticas de producción de entendimiento nacional (con base en nuestra legislación), reconocida en los diversos mercados internacionales

para facilitar la comercialización de frutas y hortalizas mexicanas. De esta manera, los productores mexicanos tienen la oportunidad de certificar sus sitios hortofrutícolas bajo un esquema globalmente reconocido, a la vez que les permite disminuir el costo de certificación al contar con la infraestructura de certificación de manera local.

Para ello, se trabaja conjuntamente con el Gobierno Federal (SENASICA, DGSV, etc), productores, consultores, proveedores de insumos etc., buscando facilitar la implantación de este sistema de certificación hortofrutícola. Finalmente, México G.A.P. es una marca registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), propiedad de México Calidad Suprema, A.C. resultado del esfuerzo encaminado a proporcionar a los productores nacionales una opción para cumplir los requisitos más exigentes de los mercados actuales. El cual se puede utilizar en papelería, como tarjetas de presentación, cotizaciones, cd's, páginas web de la empresa, envases y embalajes.

3.2.5 Proceso Productivo

Hoy en día el proceso productivo puede generar una oportunidad en el mercado internacional, al trabajar con un producto orgánico se facilita la entrada hacia mercados con barreras fitosanitarias exigentes, a continuación se describe brevemente como es el proceso de producción del chile manzano orgánico.

a) Selección del Suelo de Producción

El sitio a elegir, es recomendable que se encuentre cerca del mercado consumidor; los productores asociados deben estar cercanos para facilitar las actividades. En el caso de que se piense exportar, preferentemente se deberá ubicar un espacio que por su localización geográfica, esté cerca de la aduana de salida para facilitar su despacho.

b) Preparación del Suelo

Se necesitará de un suelo profundo, con buen drenaje y cuente con una materia orgánica arriba del 2.6%. El tipo de suelo deberá ser arcilloso, se utiliza un tractor para arar la tierra que permita sacar los micro-organismos que se encuentran en la misma para que los rayos del sol trabajen sobre ellos, al igual es recomendable utilizar un triturador que deje la tierra lo más fina posible. Una vez realizado esto se preparan las camas (surcos) y se agregan compostas.

c) Análisis Del Suelo

Se tomarán 10 muestras al azar dentro de la hectárea en la cual se va a cultivar el chile manzano con una profundidad de 30 cm, se depositan las muestras en un bote de 20

kg, se revuelven perfectamente todas las muestras dentro del bote y después solo se toman 250 gramos del total de la muestra para mandarse a un laboratorio que en un máximo de 15 días envían los resultados.

d) Plantación

La plantación se deberá realizar a una distancia de un metro entre cada planta y 2.5 metros entre cada surco.

e) Poda

La primer poda se llama de formación y se realiza a los 45 días después de haber hecho la plantación se quita el brote central para que se pueda extender hacia los lados, la siguiente poda se realizará aproximadamente a los 180 y 200 días y son para mejorar la ventilación e ir entre sacando ramas.

f) Fertilización

Para conseguir una producción orgánica y que facilite la inserción en los mercados internacionales, es conveniente una asesoría técnica de los productos a utilizar, ya que deben ser certificados, existen empresas como por ejemplo Productos Orgánicos de Nueva Italia (PRODENI) que proveen y al mismo tiempo asesoran a los productores interesados en agricultura orgánica. Muchas veces se tiene la idea de que la agricultura orgánica es superior en costo a la agricultura convencional, sin embargo esta suposición no es real.

g) Riego

El riego se realiza mediante la técnica llamada “riego por goteo” que consiste en una tubería central o madre de 2 pulgadas, distribuidas en 4 válvulas con una cinta de goteo calibre 8000 con perforaciones a cada 10 cm.

h) Control De Plagas

Las plagas más comunes en este tipo de cultivo, son la araña roja, trips, mosca blanca entre otros que afectan al cultivo en sus fases de floración y fructificación.

i) Cosecha

Se realizara a los 7 meses la primer cosecha y se hace mediante la utilización de tijeras o de manera manual, una vez por semana obteniendo en promedio 2 toneladas.

3.2.6 Programa de Nutrición para Chile Manzano

La tabla 3.1 muestra 4 etapas que son el establecimiento es decir la plantación, el desarrollo de la plantación, el llenado del fruto y el corte del mismo, en cada etapa se necesitarán las cantidades mostradas con el fin de lograr un producto de excelente calidad, la cantidad de plantas por hectárea es aproximadamente de 11000.

El nitrato de calcio ayudará en la formación del tejido y las paredes celulares del fruto, el nitrato de potasio ayuda durante la formación del fruto y su llenado, el nitrato de magnesio ayuda en la formación de azúcares, el fosfato diamónico es para la floración de las plantas, el fosfato monopotásico beneficia durante la transportación de azúcares, el sulfato de potasio junto con el sulfato de magnesio apoyan al llenado del fruto, el poliquelmulti es un activador enzimático y por último el humus líquido ayuda en la asimilación de nutrientes.

Tabla 3.1

Programa de Nutrición de Chile Manzano, 2014

Nutrientes	Establecimiento	Desarrollo	Llenado	Producción
Nitrato de Calcio	1.935185185	3.483333333	7.663333333	6.897
Nitrato de potasio	1.458333333	2.625	5.775	
Nitrato de magnesio	0.977777778	1.76	3.872	
Fosfato diamonico (MAP)	0.243951613	0.439112903		2.195564516
Fosfato monopotasico (MKP)	1.065891473	1.918604651	4.796511628	6.715116279
Sulfato de potasio (SOP)			2.467948718	2.467948718
Sulfato de magnesio (SULMAG)			3.666666667	3.666666667
Poliquelmulti	0.3	0.5		1
Humus liquido	3	5	5	10
	No. Plantas	11000	1 hectárea	
	Plantación	Crecimiento	Cosecha	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

3.3 Determinación del País Objetivo

3.3.1 Matriz para Seleccionar el País Objetivo

El mercado internacional lo compone el conjunto de posibles compradores situados en cualquier parte del globo terráqueo. El mercado internacional no es homogéneo, hay diferencias significativas entre los posibles compradores de las diversas regiones y países, con cultura, nivel de desarrollo, medio ambiente, estructuras sociales, políticas y normatividad.

Actualmente existen en el mundo 210 países, según datos recientes del Banco Mundial; de éstos solo 181 son miembros del Banco y el resto (29) está constituido o por países mayores (más de un millón de habitantes) o por aquellos con poblaciones menores, pero de cuando menos 300 mil habitantes.

Cuando hablamos del mercado nacional es importante conocer la situación actual y la participación que tiene la empresa en el mismo. Una vez que se lleva a cabo este análisis se está en posición para preseleccionar los mercados y con ayuda de la matriz de selección definir un país meta. Algunos de los factores que se recomiendan analizar en la matriz son los indicadores económicos, demográficos, legales, entre otros.

Para identificar el mercado más conveniente para este producto, se utiliza la matriz para seleccionar el país meta (tabla 3.2), esta herramienta facilita el análisis del mercado internacional de un producto; mediante la recuperación de varios indicadores presentados de forma clara y ordenada.

Es necesario señalar que para la realización de la matriz de selección de país meta, se toman datos de la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura por sus siglas en inglés FAO, también con datos de la Agencia Central de Inteligencia CIA-FACTBOOK y por último y no menos importante del sitio TRADE MAP que proporcionan información relacionada con estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación de Chile manzano, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado. La tabla 3.2 muestra los datos obtenidos en julio de 2014 relacionados con el Chile manzano.

TABLA 3.2

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAÍS OBJETIVO

Principales importadores mundiales	EEUU	ALEMANIA	R. UNIDO	HOLANDA	F. RUSIA	FRANCIA	CANADA
Importaciones mundiales (toneladas) año 2012	896.1	341.6	161.4	148.8	142.7	147.8	119.3
Crecimiento anual de las importaciones en los últimos 5 años (A nivel mundial)	10%	3%	3%	14%	9%	3%	2%
Crecimiento anual de las exportaciones de México en ese país	10%	271%	57%	676%	-----	-----	3%
Consumo actual per cápita kg.	2.99kg	-----	-----	20.4 kg	-----	-----	-----
Principales países proveedores y % de participación	México 69.9% Canadá 19.5% Holanda 6% R. Dominicana 1.9% Honduras .5%	Holanda 43.3% España 34.5% Israel 8.3% Turquía 3.8% Marruecos 3.1% (32)México 0%	Holanda 59% España 22.6% Israel 6.7% Alemania 2% Francia 1.8% (22)México .1%	España 36.6% Israel 30.6% Bélgica 10.9% Eslovenia 8% Alemania 6.8% (19)México .1%	Israel 46% Holanda 20.6% China 10.7% España 8.2% Turquía 5.4% (46)México -	España 62.6% Marruecos 21.2% Holanda 8% Bélgica 3% Israel 1.2% (35)México 0%	México 60.4% EEUU 30.3% España 3.6% Bélgica 1.9% R. Dominicana 1.2%
Aranceles vigentes	México 0% Canadá 0% Holanda 2% R. Dominicana 0% Honduras 0%	Holanda 0% España 0% Israel .9% Turquía 0% Marruecos 0% México 0%	Holanda 0% España 0% Israel .9% Alemania 0% Francia 0% México 0%	España 0% Israel .9% Bélgica 0% Eslovenia 0% Alemania 0% (19)México 0%	Israel 15% Holanda 15% China 11.2% España 15% Turquía 11.2% (46)México 11.2%	España 0% Marruecos 0% Holanda 0% Bélgica 0% Israel .9% (35)México 0%	México 0% EEUU 0% España 4.2% Bélgica 4.2% R. Dominicana 4.2%
Valores promedio FOB de exportación mexicana dólares por toneladas	1.06	3.31	729	4.40	-----	7.0	1.94
PPP (Poder de compra per cápita)	52,800us	39,500us	37,300us	41,400us	18,100us	35,700us	43,100us
Población	318,892,103 (Julio 2014)	80,996,685 (Julio 2014)	63,742,977 (Julio 2014)	16,877,351 (Julio 2014)	142,470,272 (Julio 2014)	66,259,012 (Julio 2014)	120,286,655 (Julio 2014)

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la FAO, CIA-FACTBOOK Y UNCOMTRADE, 2014.

Estados Unidos de América ocupa el primer lugar en población en el análisis de la matriz, así mismo, es el primer importador de chile manzano en el mundo, México es su principal proveedor de este fruto hortícola y más importante, seguido por Canadá. Posee uno de los más altos poderes de compra per cápita mundial, otro aspecto a considerar es la tasa cero a las importaciones de origen mexicano en Estados Unidos que a partir del 1º de enero del 2003 la importación de mercancías originarias de América del Norte, independientemente de su clasificación en la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE), está exenta del pago de arancel, salvo aquellas mercancías en que se indique lo contrario, el chile manzano fracción 070960, su arancel base es de 0%.

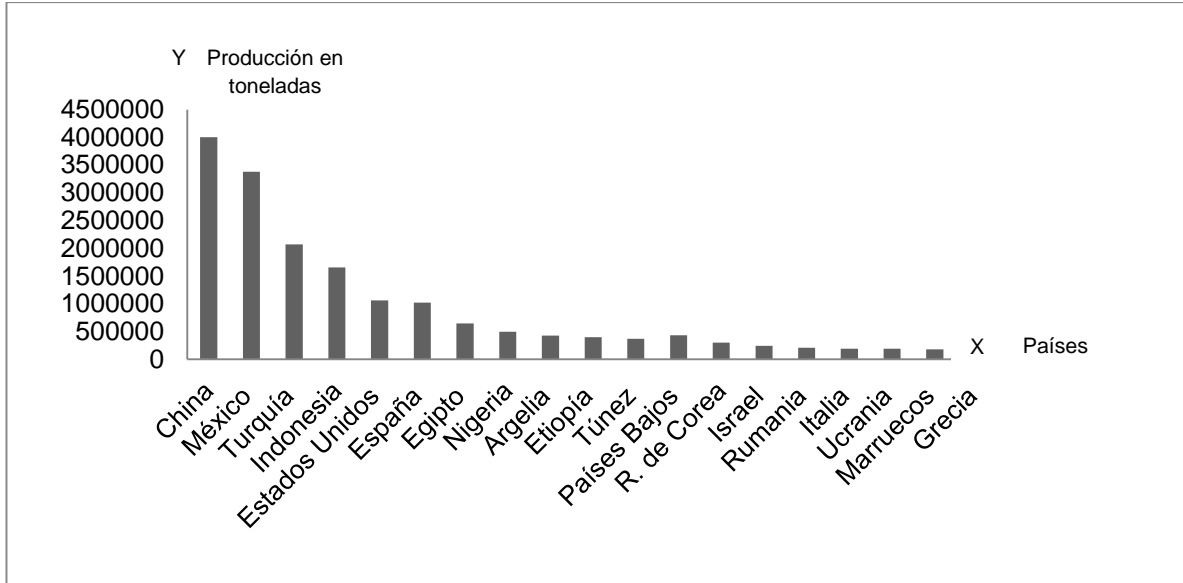
Otra característica importante a considerar para justificar la selección del país meta es la ventaja geográfica respecto a los demás países dentro de la matriz, así mismo, el consumo per cápita aparente, ya que el elevado índice de latinos en Estados Unidos aumenta la tendencia a comidas picosas, el consumo como condimentó y en las diferentes variedades de platillos que ofrecen los restaurantes hacen que su consumo sea elevado.

Sin embargo, cabe mencionar que Alemania ha registrado un cambio importante en los hábitos de consumo de alimentos, con una creciente inclinación hacia los productos saludables, entre los cuales las frutas y verduras frescas ocupan un lugar importante. Por otra parte, según resultados de las investigaciones del Instituto de Conservación de Alimentos (ICA, 2012), hoy en día las familias alemanas no están dispuestas a gastar más de 15 minutos preparando las comidas, lo cual ha generado una preferencia por productos fáciles de preparar y consumir, entre los cuales se incluyen productos congelados, pre-empacados o alimentos para calentar en el horno. Esto explica la gran demanda que tienen las frutas y ensaladas pre-cortadas en este mercado. Es por ello que se debe tomar en consideración esta nación como un posible país meta porque los hábitos alimenticios en Alemania y la Unión Europea se están enfocando en alimentos orgánicos y algunos picantes.

En la gráfica 3.1 se muestra la producción total en toneladas de chile, pimientos picantes y pimientos verdes para el año 2012 que es la información más reciente presentada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), donde destaca la participación de México como el segundo mayor productor de chiles, pimientos picantes y pimientos verdes.

Gráfica 3.1

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CHILES, PIMIENTOS VERDES Y PIMIENTOS PICANTES, 2012 (EN TONELADAS)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la FAO junio, 2014.

Bajo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México se ha convertido en el socio comercial más dinámico de los Estados Unidos de América. El TLCAN se concibe como un área de oportunidad y de beneficios para los dos países. Estados Unidos es el socio comercial más importante en la región, por lo cual su presencia estructura en gran medida, la red de acuerdos comerciales existentes. Su poder comercial es mayor como demandante que como oferente, una de las mayores ventajas que se detectan para garantizar la colocación del producto en el mercado propuesto (Estados Unidos de América).

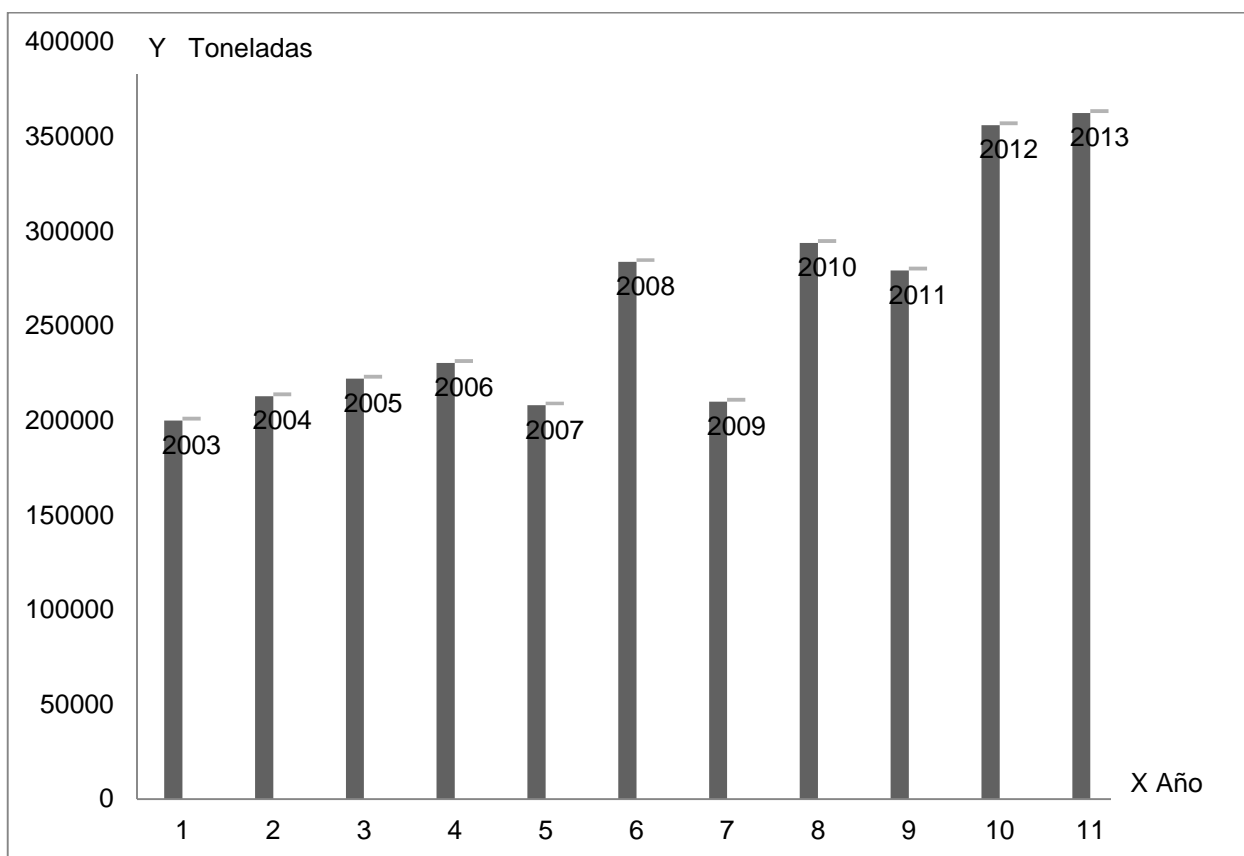
La relación comercial entre México y Estados Unidos se caracteriza principalmente por la asimetría, no solamente en cuanto a sus recursos económicos y de infraestructura, sino también en el interés de cada uno en la relación comercial. Para Estados Unidos el interés comercial en los países de América Latina es marginal, pero adquiere mayor importancia si los países se ubican dentro de su perímetro de seguridad y en la medida en que las cuestiones comerciales se vinculan con sus preocupaciones en materia de seguridad nacional. Por su parte, México tiene un interés vital en la relación comercial con Estados Unidos dado que concentra más del 80% del volumen de su intercambio comercial con este país ya que no posee opciones reales de diversificación pese a su vasta red de acuerdos comerciales (UIA, 2014).

3.3.2 Exportaciones Mexicanas de Chile Manzano

En la gráfica 3.2 el chile manzano ha demostrado ser un producto rentable y en crecimiento para México, ya que las exportaciones de este fruto hortícola crecieron en un 150% en los últimos 4 años; sin embargo, al igual que otros productos mexicanos de exportación, se han concentrado principalmente en el mercado de Estados Unidos.

Gráfica 3.2

EXPORTACIONES MEXICANAS DE CHILE MANZANO PERIODO 2003-2013



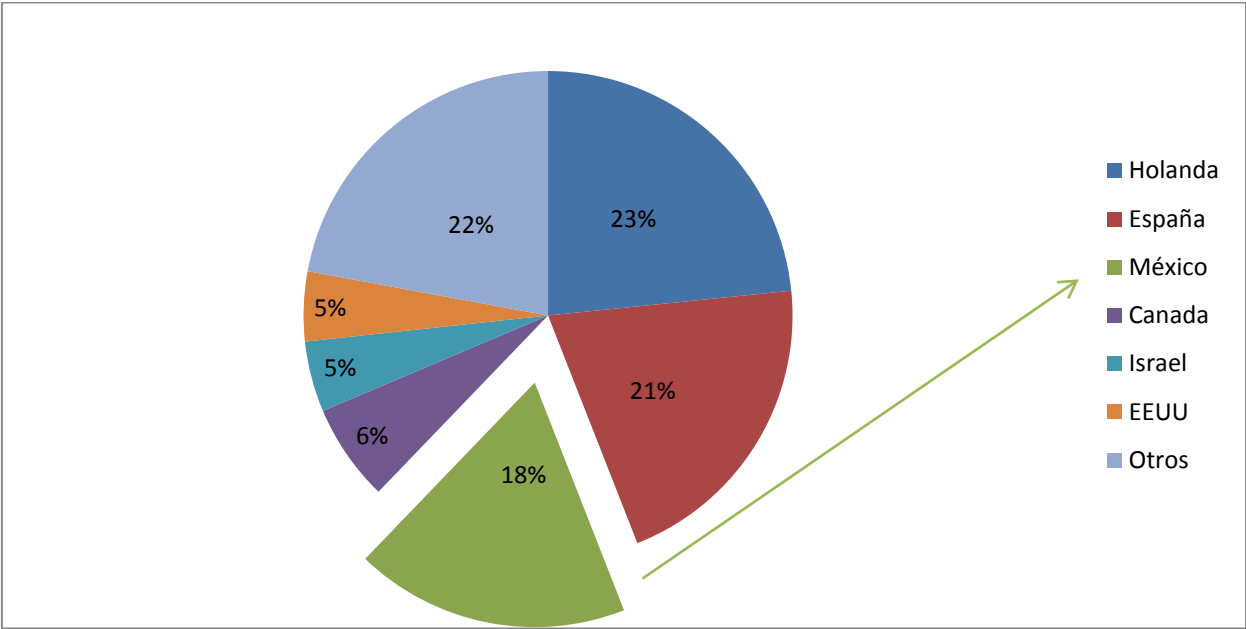
Fuente: Elaboración propia con base en datos de SIAVI mayo, 2014.

En los últimos 4 años se muestra un crecimiento casi del 150% de exportación de Chile Manzano. Desde que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) entro en vigor en 1994, el comercio agrícola entre Estados Unidos y México ha aumentado dramáticamente. Las exportaciones agrícolas de México a los Estados Unidos se han expandido por casi 9% anual, creciendo dos veces más rápido que antes del TLCAN. Al mismo tiempo, las exportaciones de Estados Unidos a México han aumentado casi al mismo ritmo, lo que refleja los resultados del beneficio mutuo que el TLCAN ha proporcionado a los sectores agrícolas de ambos países (Redalyc, 2014).

La gráfica 3.3 muestra que México es el tercer exportador de chile manzano y junto con España y Holanda participan con 62.18% total mundial exportado.

Gráfica 3.3

**PARTICIPACIÓN DE MÉXICO EN EXPORTACIONES DE CHILE MANZANO
SUBPARTIDA (070960)**



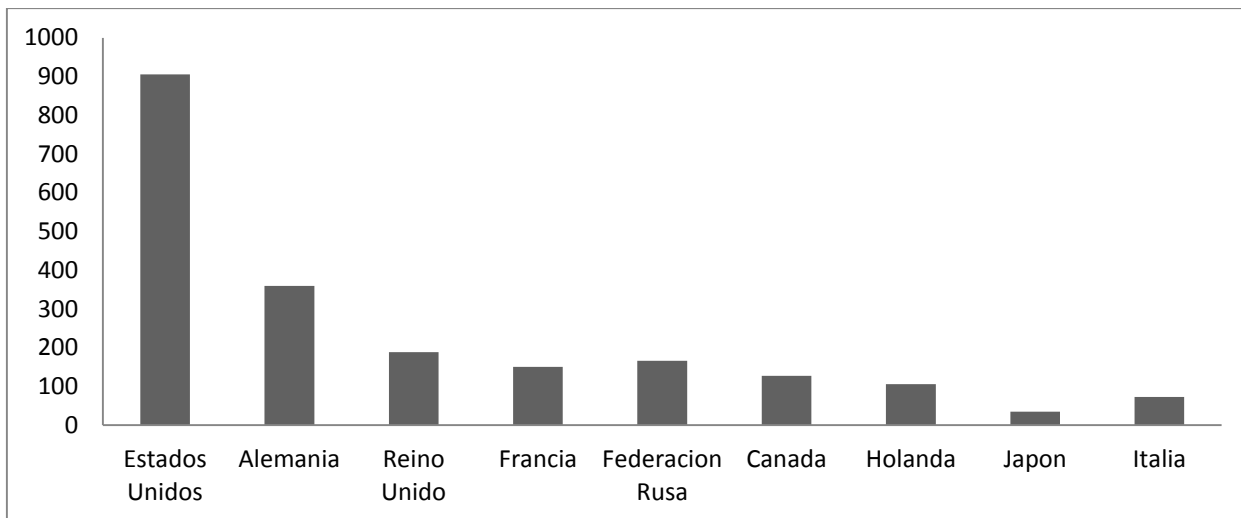
Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basados en estadísticas de UNCOMTRADE, 2014.

3.3.3 Principales Países Importadores

Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Francia, son los principales importadores mundiales de chile manzano. Por ello es interesante estudiar la factibilidad que representan algunos países europeos para la exportación de chile manzano mexicano con el fin de tener otras opciones en los mercados mundiales (véase gráfica 3.4).

Gráfica 3.4

**PRINCIPALES IMPORTADORES DE CHILE MANZANO PERIODO 2011-2013
(TONELADAS)**



Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basados en estadísticas de UNCOMTRADE, 2014.

3.3.4.- Importaciones Mundiales de Chile Manzano en el Año 2013

La tabla 3.3 presenta los totales importados de chile manzano en el año 2013 por 9 países entre ellos Estados Unidos, considerado como el país meta. Este es el mayor importador con poco más de 900 toneladas anuales. Cabe destacar la participación de Alemania con 359 toneladas ese mismo año. El chile es un ingrediente culinario básico de México y la comida mexicana es tan popular en Estados Unidos que ya forma parte de sus costumbres y es de las primeras opciones de consumo por la comunidad anglosajona.

Tabla 3.3

PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CHILE MANZANO EN EL AÑO 2013

Países importadores	Toneladas
Estados Unidos	905.821
Alemania	359.627
Reino Unido	188.178
Francia	150.454
Federación Rusa	165.921
Canadá	126.95
Holanda	105.767
Japón	34.233
Italia	72.589

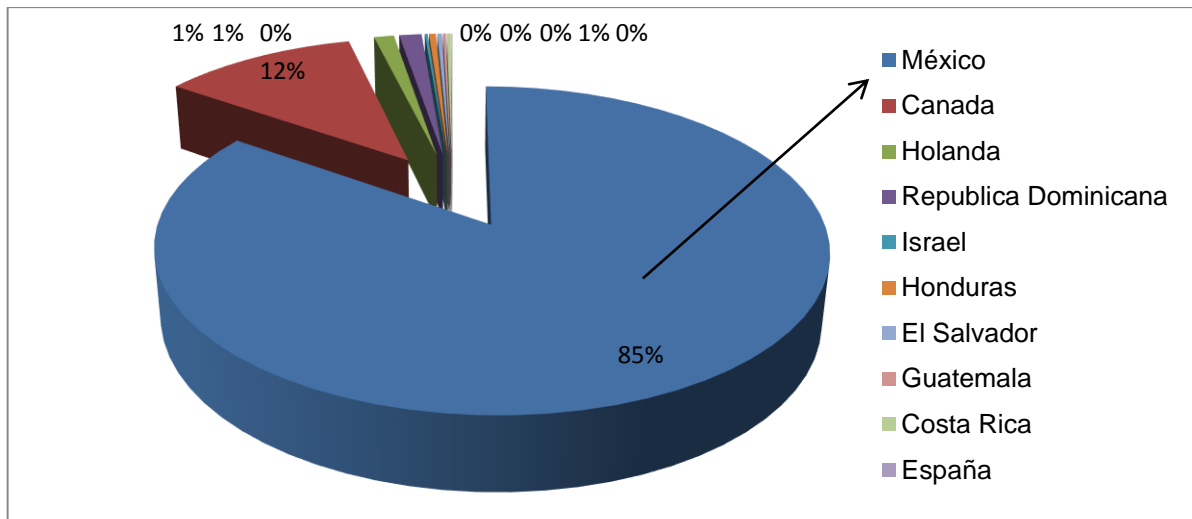
Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basados en estadísticas de UNCOMTRADE, 2014.

3.3.5 Principales Exportadores de Chile Manzano a Estados Unidos

La gráfica 3.5 muestra los principales proveedores de chile manzano a Estados Unidos para el año 2013, donde México es el principal exportador de este fruto a la Unión Americana, consolidándolo como el proveedor más fuerte con una participación del 85% del mercado

Gráfica 3.5

PROVEEDORES PRINCIPALES DE CHILE MANZANO A E.U.A



Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basados en estadísticas de UNCOMTRADE, 2014.

Con una población creciente, una economía en expansión y un sector cada vez más orientado al mercado agrícola, México reforzó su posición como el segundo mayor socio comercial agrícola de los Estados Unidos en 2008, lo que representa aproximadamente el 11% de las importaciones agrícolas de Estados Unidos y el 13% de sus exportaciones.

México es el principal socio comercial de Chile manzano de Estados Unidos. En 2013, este país importó 905 (novecientas cinco) toneladas de Chile manzano fracción arancelaria 070960 (Frutos de los géneros *capsicum* o pimienta) de las cuales México le vendió 766.155 toneladas equivalente a una participación de 84.58%.

Los Estados Unidos sigue siendo el principal socio comercial de México en el área agrícola, pues casi el 80% de las exportaciones en este rubro van a dicho mercado. Respecto a las importaciones de Estados Unidos de los productos agrícolas de México en 2008 alcanzaron un valor récord de \$ 11.6 billones, y las exportaciones de Estados Unidos de los productos agrícolas a México representaron \$ 16.6 billones (México-USA EMBASSY, 2014).

3.4 Ficha Técnica de Estados Unidos

Los datos para este apartado corresponden al año 2013 (Bussines, 2014):

- **Nombre:** Estados Unidos de América o bien conocido como Unión Americana.
- **Capital:** Washington D.C. (Distrito Columbia).
- **Tipo de Gobierno:** Una república federal basada en una democracia representativa con separación de poderes entre las ramas del gobierno
- **Moneda:** Dólar Estadounidense.
- **Idioma:** Inglés (Americano).
- **Estados Unidos de América:** Está considerada como la nación más fuerte de América y del mundo, cuenta con una superficie de 9, 826,630 km² y es un país altamente industrializado.
- **Población: 313,914,040**



Tabla 3.4

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES DE E.U.A.

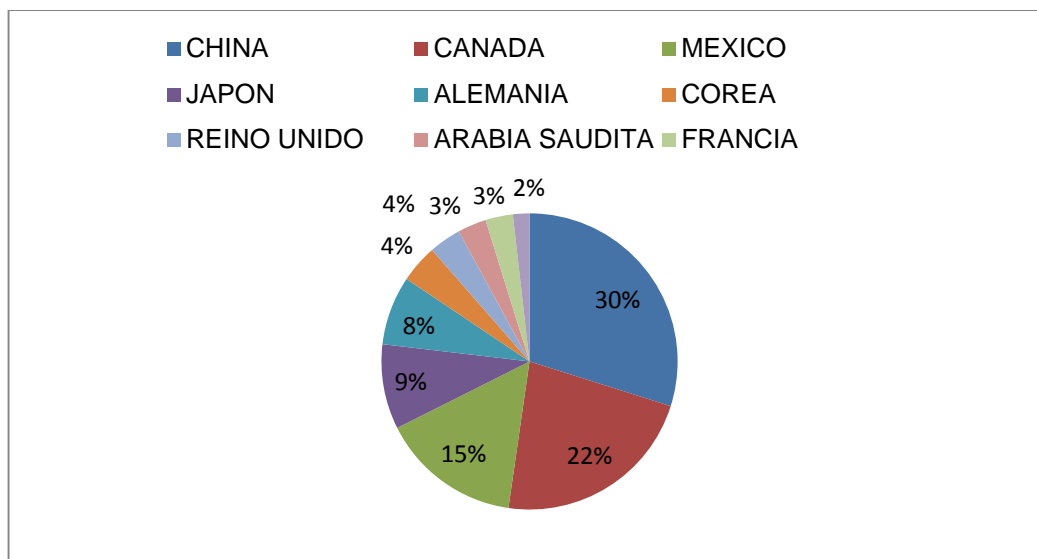
País	MDD	Participación (%)
China	438,147	29%
Canadá	332,887	22%
México	277,664	15%
Japón	137,954	9%
Alemania	112,233	7%
Corea	61,979	4%
Reino Unido	52,165	3%
Arabia Saudita	46,576	3%
Francia	44,697	3%
Brasil	26,861	2%

Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de la USITC, 2013.

México está considerado como el tercer socio comercial de Estados Unidos de América, esto sustentado según información de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados Unidos (USITC, 2014) debido al volumen de importaciones que éste tiene, es decir, son las exportaciones que México realiza a Estados Unidos, teniendo un volumen de 14.86% siguiendo a países como Canadá en segundo lugar y China quien ocupa el tercer lugar esto se muestra en la gráfica 3.6

Gráfica 3.6

IMPORTACIÓN DE BIENES A ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, 2013



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la USITC, 2013.

Respecto al comportamiento de las exportaciones, esta es similar a las importaciones. En la tabla 3.5 se aprecia que se mantienen.

Tabla 3.5

PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES A E.U.A.

PAIS	MDD	%
CANADA	251,685	45
MEXICO	181,690	32
CHINA	114,313	20
JAPON	59,689	11
ALEMANIA	42,372	8
REINO UNIDO	41,228	7
COREA	39,008	7
BRASIL	37,627	7
FRANCIA	28,351	5
ARABIA SAUDITA	17,656	3

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la USITC, 2013.

3.4.1 Aspectos Cualitativos y Cuantitativos del Mercado Internacional

Tendencias del Sector Agroalimentario

En la actualidad el mundo se enfrenta a una fuerte escases de alimentos, la mayor parte de los países cuenta con industrialización, y ese componente no permite que sean autosuficientes para la producción de alimentos, llámese cualesquiera que sean, esto le permite a México penetrar en el mercado como oferente de productos alimenticios de una gran variedad, como lo es el chile manzano.

Aunado a esto México, como productor de alimentos se enfrenta a cambios en las variables que pueden afectar la demanda del producto, como lo es el crecimiento de la población, cambio climático que amenaza las cosechas, fenómenos naturales en general que pueden afectar la cosecha y por ende la producción, crisis económicas, sobreproducción del bien que ofertamos en el país residente, la mala aplicación de tratados internacionales (TLCAN), entre otros.

Tomando en cuenta estas variables que pueden afectar al producto y la producción las tendencias del sector agroalimentario se pueden ver influenciadas de manera negativa, así bien se prevén aumentos en los precios de la venta de agro alimentos y a su vez un aumento en la exigencia de calidad del producto, para que los productores puedan enfrentar estos cambios se debe tomar en cuenta información que pueda ayudar para evitar esto.

Trazabilidad Electrónica

La Iniciativa de Trazabilidad de Productos (PTI) es un esfuerzo de la industria de alimentos frescos, destinada a crear procesos de trazabilidad que permitan el seguimiento y rastreo electrónico rápido y eficiente de productos a través de los miembros de la cadena de suministro. La iniciativa fue creada en octubre del 2008 por la Produce Marketing Association (PMA, organismo fundado en Estados Unidos y Canadá), Canadian Produce Marketing Association (CPMA, organismo Canadiense) y UnitedFresh Produce Association. (UFPA, organismo de Estados Unidos).

Con el fin de rastrear y localizar productos, el Plan de Acción del PTI aboga por el uso de un mínimo de estándares para servir como un enlace entre cada miembro de la cadena de suministro, dentro de los cuales el código de barras es clave para permitir que la información sea capturada automáticamente a través de la cadena. Si bien una empresa puede tener la habilidad para trazar su producto dentro de su operación, esta habilidad no es suficiente para realizar el seguimiento de un producto, ya sea antes de que entre a su línea de producción/ proceso, o una vez que deje sus instalaciones (despacho y envío). El objetivo del PTI es crear un plan de acción que identifique los principales hechos clave, los cuales son lineamientos a seguir, que permitan el rastreo electrónico del producto en cualquier punto de la cadena, los tiempos necesarios para cumplir estos hitos y un proceso que permita la rendición de cuentas. Además, el plan de acción consideró cuidadosamente minimizar el impacto en los negocios usando recursos existentes como: (GS1, 2014)

- Tecnologías (ej. Códigos de barras),
- Información (ej. Número de identificación, Números de lote),
- Estándares (ej. Estándares GS1),
- Legislación (ej. Acta de Bioterrorismo), y
- Sistemas (ej. Sistemas de Trazabilidad Interna).

El Organismo Regulador de Estándares de Negocios (GS1) utiliza protocolos de manera estandarizada para poder utilizar artículos de comercialización, unidades logísticas, ubicaciones y relaciones de servicios, este consta de una clava de 14 dígitos, la cual representara en número de artículo comercial global, esto nos va a servir para mostrar la trazabilidad en cajas o bien en tarimas al momento de exportar, codificación de cada una de las cajas y número de lote (impreso en un código de barras), como son medidas de prevención internacionales se debe manejar sistema de escáner, almacenar el GTIN, el número de lote para cada caja.

Con las nuevas tendencias del mercado, y debido a que cada día los consumidores tienen mayor interés en lo que compran, en términos de qué contiene y de dónde proviene, la iniciativa PTI es una forma de comenzar a tomar conciencia del futuro de la información que los agricultores, productores y distribuidores deberán considerar al momento de ofrecer sus productos a los consumidores finales.

El mercado mexicano debe estar preparado para la adopción de esta iniciativa tecnológica, documental y operativamente. En el camino para la adopción de estas nuevas tendencias GS1 México tiene un papel muy importante con los participantes de la cadena de suministro, y exhorta a todos los empresarios a acercarse para lograr la implementación de los 7 hitos de una forma exitosa, no importando si se trata de una iniciativa voluntaria, ya que tarde o temprano las cadenas comerciales, que ofrecen seguridad de sus alimentos, la exigirán para poder ser proveedor (GS1, 2014).

Aspectos Cuantitativos

Tamaño del mercado

Tomando en cuenta la tasa de crecimiento anual del mercado estadounidense para este producto, que según cálculos de la Cámara de Comercio Internacional (CCI, 2014) es del 9%, para el 2015 se contempla un crecimiento de 170,385 toneladas. Por lo tanto, se identifica una oportunidad comercial para la empresa Frutas y Verduras Internacionales S.A. de C.V. que espera una participación inicial del 0.9% con respecto al tamaño del mercado potencial que es de 170,385 toneladas. La tabla 3.8 presenta un estimado de crecimiento de mercado en el siguiente año (2015).

Tabla 3.8

CRECIMIENTO ESTIMADO DEL MERCADO INTERNACIONAL

Mercado actual	Tasa de crecimiento anual (9%)
2013	905,821 tons
2014 estimado	987,345 tons
2015 estimado	1,076,206 tons
Crecimiento esperado en tons (2015)	170,385 tons
Capacidad de exportación anual (FRUVER)	1612 tons
Porcentaje de participación inicial esperado en el mdo objetivo	0.9%

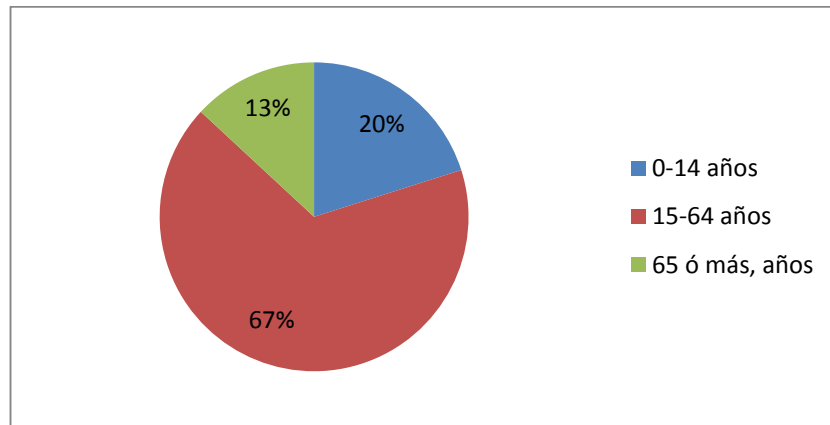
Fuente: Elaboración propia con datos de CCI agosto, 2014.

3.4.2 Análisis del Consumidor Estadounidense

En la actualidad los hábitos alimenticios de los estadounidenses han presentado un cambio importante debido al aumento en índices de obesidad que tuvo presencia en las décadas pasadas, cambiando de la comida rápida (*fast-food*) a una alimentación más balanceada con frutas y verduras en su alimento diario. El auge que han tenido los alimentos frescos provenientes de distintas partes del mundo se debe a que el consumidor estadounidense está siendo más cuidadoso con su salud, en su mayoría la gente joven que es la que domina su población como se muestra en la gráfica 3.8.

Gráfica 3.8

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESTADOUNIDENSE POR EDADES, 2014



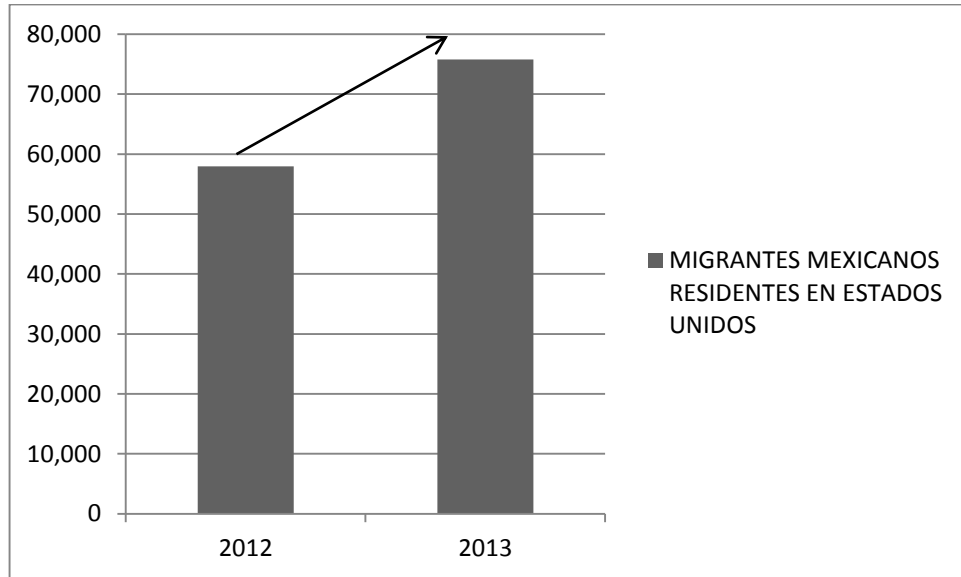
Fuente: Elaboración propia con base en datos tomados de CIA, 2014.

El rango de edad de 15 a 64 años de edad, es el que más predomina y por ende el más importante para su consumo, cabe mencionar que el chile manzano orgánico a diferencia de otros no tiene impacto gastrointestinal, esto es un factor importante en la comercialización del producto, si bien los estadounidenses nativos no tienen en su dieta la ingesta del ningún tipo de chile o bien irritantes, no se presenta ninguna repercusión en la comercialización del producto, debido a que el porcentaje de inmigrantes mexicanos, que a su vez se convierten en residentes Norteamericanos es cada vez mayor teniendo variaciones de 30.8% anual en aumento sobre la tasa de migrantes mexicanos.

Expresado en la gráfica 3.9 mostrada en la parte inferior representando con esto una ventaja para Frutas y Verduras Internacionales, debido a que la comunidad latina si incluye en su dieta diaria la ingesta de picante o irritante, siendo estos el principal consumidor.

Gráfica 3.9

MIGRANTES MEXICANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS, 2013



Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Migración, 2014

En la gráfica 3.9 se muestra el nivel de crecimiento que tiene la comunidad inmigrante mexicana hacia los Estados Unidos, mostrando un aumento anual del 30.8% como se menciona arriba, no obstante esto es significativo para Frutas y Verduras Internacionales reflejado en un consumo del chile manzano, generando continuamente mayor demanda por parte de la comunidad latina residente en los Estados Unidos,

La periodicidad de la producción de chile manzano, arroja como resultado un aumento en ciertas temporadas del año más amplia en épocas como primavera, esto debido a que el clima cálido de Coatepec Harinas es propicio para el cultivo del mismo, esto se muestra en la tabla 3.9.

Tabla 3.9

ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE CHILE MANZANO

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRODUCCION												

Fuente: Elaboración propia con basé en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

El área seleccionada de verde especifica los meses que la producción es más abundante y es una producción alta (aproximadamente de 4 a 7 toneladas), y el área seleccionada en amarillo es la producción de menor intensidad en el año (de 1.5 a 4 toneladas). El chile manzano tiene sabores que producen una sensación de ardor o molestia que le denominamos o llamamos picor, es por ello que gran parte de la población estadounidense no se atreve a colocar el chile manzano como parte de su dieta diaria, a continuación presentaremos algunos de los usos domésticos del chile manzano en la tabla 3.10

Tabla 3.10

UTILIZACIÓN ALTERNA DEL CHILE MANZANO

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
	El chile manzano en fresco comercializado en los mercados y tiendas departamentales.	1.5 dls, /libra
	El chile manzano se puede comercializar en salsa, realizando un proceso de molido y empacado para su venta.	DATO NO DISPONIBLE
	Como un condimento en la alimentación diaria el chile manzano se puede cocer, hervir, cernir, etc.	Es un precio no calculable, porque es de uso doméstico.
	Como un complemento en la alimentación diaria el chile manzano se puede comer diario combinado con cualquier tipo de alimento sólido.	Es un precio no calculable, porque es de uso doméstico.
	Como conserva, o bien conocido en vinagre se puede mezclar con cualquier tipo de alimento sólido.	DATO NO DISPONIBLE

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

Debido a que el chile manzano es un fruto hortícola que por su sabor no todos lo consumen, no se puede presentar una tabla comparativa con otros frutos semejantes del ramo de chiles, o bien no se puede mezclar con otros chiles para una comercialización de venta directa y procesada al público.

3.4.3 Barreras Arancelarias

México es uno de los países que más tratados ha firmado. Uno de ellos es el tratado de libre comercio con América del norte (TLCAN), firmado el 17 de diciembre de 1992 y entrando en vigor el 1° de enero de 1994. En estos acuerdos las naciones se comprometen a la desgravación arancelaria, para tal efecto se identifican categorías o sectores de productos que van desde los más específicos hasta los más generales, cabe mencionar que los específicos difícilmente entran en la negociación y los generales se desgravan de manera pausada por periodos por lo general de un año.

El chile manzano para Estados Unidos no tiene arancel debido a que su desgravación arancelaria es tasa 10, tipo b, lo cual no indica que se aminorara en 5 etapas anuales iguales, quedando libres de arancel el 1° de enero de 1998, con lo cual queda tasa 0% en Estados Unidos.

Para gozar de las preferencias es necesario que el exportador llene el certificado de origen y lo entregue a su apoderado aduanal para que éste lo presente al formular la declaración de importación, en Estados Unidos. El formato del certificado de origen es muy sencillo y es el mismo para Estados Unidos, Canadá y México. Se publicó en el Diario Oficial de la Federación del 8 de diciembre de 1993, este formato puede reproducirse libremente y no requiere certificación de autoridad alguna del país de origen.

El certificado de origen puede amparar una o varias exportaciones de bienes idénticos en un periodo no mayor a un año. En el mismo certificado se establece cuál es el criterio que cumple el producto para gozar del trato preferencial, y puede ser llenado en cualquiera de los tres idiomas oficiales de los países miembros: inglés, francés o español. El certificado tiene una vigencia hasta de cuatro años contados a partir de la fecha de su firma.

Es importante considerar que el exportador deberá enviar al importador este documento para presentarlo en la aduana de arribo y no genere ninguna cuota adicional o el cobro del mismo arancel. No existen otras restricciones arancelarias como cuotas compensatorias ni otros gravámenes adicionales.

3.4.4 Barreras no Arancelarias

a) Requisitos Generales

Para poder realizar cualquier trámite de exportación es necesaria la inscripción en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), así mismo con este registro se obtendrá la firma electrónica avanzada (FIEL). Los productos se importaran a Estados Unidos para ello deberán contar con la siguiente documentación:

1. Factura con el valor comercial de la mercancía
2. Factura pro-forma
3. Lista de empaque
4. Certificado de Origen
5. Documentos de transporte
6. Lista de carga (*packing-list*)

b) Factura Comercial

La factura comercial es un documento que prueba la transacción entre vendedor y comprador. El exportador expide la factura para su cobro al importador cuando las mercancías se han puesto a disposición del comprador, es un documento necesario para el despacho en la aduana.

Datos que debe contener la factura:

1. Identificador del exportador y el importador (nombre y dirección fiscal)
2. Fecha y lugar de admisión
3. Número de la factura
4. Descripción de la mercancía
5. Unidad de medida
6. Cantidad de mercancía
7. Valor Unitario
8. Valor total
9. Valor facturado y moneda de pago
10. Condiciones de pago(modo, fecha de pago y descuentos)
11. Condiciones de entrega según el *incoterm*
12. Medio de transporte

Para la factura no es necesario presentar un formato específico, debe presentarse en original y una copia escaneada vía electrónica entregada al agente aduanal, para su presentación ante el SAT (ver anexo 1.1).

c) Factura Proforma

Es un documento mediante el cual el exportador indica a su cliente la intención de venta de una mercadería. No es factura de cobro y debe indicar un determinado plazo de validez respecto de las condiciones en ella establecidas, pues de lo contrario no se considera oferta en firme. Para su presentación, generalmente se utilizan hojas membretadas de la empresa. La descripción de la mercadería debe ser lo más detallada posible tanto en el plano comercial como el técnico. En general incluye la siguiente información:

d) Lista de empaque

Es el documento donde el exportador detalla las características de embalaje de la mercadería de un embarque particular, este debe coincidir con lo indicado en la factura y su peso neto.

En general incluye la siguiente información (ver anexo 1.2):

1. Datos del exportador
2. Datos del importador
3. Fecha y lugar de emisión
4. Marcas y números de los bultos
5. Modelos y datos acerca del medio de transporte
6. Detalle de la cantidad de bultos
7. Peso y detalle de la mercancía contenida en cada uno de los bultos
8. Total de peso bruto y neto
9. Tipo de embalaje
10. Firma del exportador

e) Certificado de Origen

Este documento certifica el origen y la procedencia de las mercaderías de exportación. Se utilizan en el país importador a los efectos de la aplicación de los tributos aduaneros conforme al origen, ya que pueden existir acuerdos de preferencia arancelaria entre los países involucrados, y también para el control de cupos o contingentes de importación. Si bien cada país beneficiario determina el organismo autorizado para emitirlo, generalmente son designadas por las Cámaras de Comercio, Cámaras Binacionales o Cámaras de Exportadores. Se emite en Original y 2 copias y no puede tener enmiendas ni raspaduras. Su plazo de validez es de 180 días desde que es emitido y no puede tener fecha anterior a la de la emisión de la factura comercial que ampara el embarque. Declaración fiscal llenada por el Agente o Apoderado Aduanal, en donde se concentra la mayor parte de la información sobre las mercancías de importación o exportación, el régimen al que se sometan los embarques, el nombre del contribuyente, su clasificación arancelaria, país de origen y el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias (ver anexo 1.3).

f) Documento de transporte

En este documento se encuentra la función del transporte a utilizar. En el caso de la transportación de Chile manzano, el medio más recomendable es el terrestre por la ubicación geográfica que se tiene con Estados Unidos, por lo que el documento a utilizar es la Carta de Porte puede ser master (es de una manera general) o bien house (es de manera específica), este es un contrato celebrado entre el exportador y la línea de transporte terrestre, este se puede utilizar una o varios embarques, se debe expedir tres ejemplares originales y una copia para cada uno, importador, exportador y transportista quien será el que conservara el original para avalar la entrada de la mercancía en la aduana de destino, así mismo se solicitaran las copias en la aduana de salida o de entrada para la entrega de mercancía (ver anexo 1.4).

g) Lista de carga (*packing-list*)

Es el documento que contiene la cantidad y descripción del producto y es necesario para realizar el despacho aduanero, esta información sirve tanto al importador como a la cadena de distribución debido a que proporciona detalles de cada envase (peso, dimensiones, instrucciones de manipulación y contenido), esta deberá ir en inglés, debido a que nuestro país destino es Estados Unidos.

Incluye los siguientes datos (ver anexo 1.5):

1. Datos del exportador, el importador y la empresa de transporte
2. Fecha de expedición
3. Número de la factura de transporte
4. Tipo de embalaje (en nuestro caso cartón)
5. Número de bultos
6. Contenido de cada bulto
7. Contenido de cada bulto (descripción de la mercancía y peso contenido)
8. Marcas y numeración o bien etiquetas externas
9. Peso neto, peso bruto y dimensiones de los bultos

CAPÍTULO 4 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL Y ASPECTOS OPERACIONALES

4.1 Estrategias de Producto

4.1.1 Descripción del Producto a Exportar

El chile manzano es pequeño, regordete, más corto que el jalapeño, de color amarillo muy semejante al habanero del que se diferencia por ser más esférico y ligeramente más grande. Es un chile raro por varias razones: la planta, que puede crecer tan grande como un arbusto alto, soporta bien el frío y se cultiva en Michoacán, donde es picante, en las tierras altas de los alrededores del lago de Pátzcuaro, y en las altiplanicies de Chiapas, donde es más suave. Su flor es morada, lo normal es que la flor de chile sea blanca y tiene semillas grandes de color negro. Muchos chiles maduran en color verde, luego amarillo y finalmente rojo, pero el chile manzano es diferente.

El exportador mexicano debe tomar en cuenta que para introducir cualquier tipo de alimento fresco a los Estados Unidos, deberá cumplir con las regulaciones no arancelarias que establece la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y el Servicio de Inspección de Salud Animal y Vegetal (APHIS, por sus siglas en inglés) del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), para la importación y comercialización de estos productos, en materia fitosanitaria, de calidad, de seguridad alimentaria y de etiquetado.

4.1.2 Tratamiento de Irradiación para el Chile Manzano

El tratamiento BENEION con irradiación para fitosanidad de frutas de exportación, como el caso del chile manzano hacia los Estados Unidos, está aprobado por USDA-APHIS y abre nuevos mercados para los productores y comercializadores mexicanos de frutas de excelente calidad, con las ventajas económicas que esto representa.

Cabe mencionar que para introducir alimentos a un cierto país existen medidas fitosanitarias y son todas aquellas leyes, reglamentos, prescripciones y procedimientos, establecidos para una determinada nación con el fin de proteger la vida de las personas, animales y plantas, ante cualquier contaminante u organismo patógeno proveniente del extranjero, en el artículo 27 de la Ley de Sanidad Vegetal, menciona que una vez que se comprueba el cumplimiento de la NOM aplicable, se puede solicitar el correspondiente certificado fitosanitario, para la exportaciones de vegetales, productos o subproductos.

La mejor forma de conocer los requisitos fitosanitarios es a través de:

- ✓ Un Acuerdo o Plan de Trabajo
- ✓ Un Addendum (manual técnico)
- ✓ La legislación del país importador, reglas o normas, hojas de requisitos fitosanitarios o permisos de importación.
- ✓ Mediante consulta a las Embajadas

En el caso de Chile manzano de exportación hacia la Unión Americana, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Transportes limpios
- ✓ Certificado Fitosanitario Internacional

Además se necesita un tratamiento de irradiación (rayos X), el fruto debe ser irradiado con una dosis mínima absorbida de 150 Gray (un kilogramo de material que ha absorbido una energía de 1 Joule), los huertos y empacadoras deben estar registradas ante la Secretaría del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) y cumplir con un plan de trabajo, cada embarque debe ser inspeccionado y acompañado de su certificado fitosanitario internacional (CFI), Indicar en el CFI el tratamiento más aparte una declaración adicional.

Cabe señalar que las tarimas de madera utilizadas para formar los pallets deben ser sometidas también a un tratamiento fitosanitario, la FAO en marzo de 2002 adoptó la NIMF N° 15 denominada: "Directrices para Reglamentar el Embalaje de Madera Utilizado en el Comercio Internacional". Esta norma reconoce el riesgo fitosanitario asociado con el embalaje de madera y todos los países firmantes de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, están comprometidos a su cumplimiento, incluyendo México.

En México la NOM-144-SEMARNAT-2004, es la base normativa que establece los requisitos de aplicación del tratamiento fitosanitario al embalaje de madera que se pretende utilizar en la exportación. A manera de resumen explicativo del contenido de la NOM-144-SEMARNAT-2004. Esta tiene como objetivo establecer las medidas fitosanitarias para el embalaje de madera que se utiliza en el comercio internacional de bienes y mercancías, sus especificaciones técnicas y el uso de la marca reconocida internacionalmente para acreditar la aplicación de dichas medidas fitosanitarias, las medidas fitosanitarias aprobadas internacionalmente y que se establecen en la NOM-144-SEMARNAT-2004 para el tratamiento del embalaje de madera que se utilice en el comercio internacional, son el térmico (HT) y la fumigación con bromuro de metilo (MB).

El tratamiento térmico (HT por sus siglas en inglés) consiste en el calentamiento del embalaje de madera, de acuerdo con un programa de tiempo y temperatura que

permite alcanzar una temperatura mínima al centro de la tabla de 56°C por un mínimo de 30 minutos. El tratamiento de fumigación con bromuro de metilo (MB por sus siglas en inglés), consiste en la fumigación del embalaje de madera de acuerdo con un programa que toma en cuenta la temperatura, concentración y tiempo de exposición. La NOM-144-SEMARNAT-2004 también establece que el embalaje de madera marcado, que sea sometido a reparación o reconstrucción y que pretenda utilizarse en la exportación de mercancías, debe ser tratado y remarcado después de ser reparado o reconstruido (INTI, 2014).

4.1.3 Código de Barras

El Código de Barras es el símbolo de identificación único y preciso necesario en todo producto para poder ser vendido en distintos puntos de venta (tiendas de conveniencia, abarrotes, cadenas comerciales, tiendas departamentales, etc), además les permite entrar en nuevos mercados nacionales y extranjeros. Identificar los productos con código de barras trae grandes beneficios (GS1, 2014).

- Otorga credibilidad, profesionalismo y seguridad a tu producto.
- Mejora el control de tus inventarios al interior de tu empresa.
- Mayor control sobre tu mercancía que se desplaza en el punto de venta al poder saber, exactamente, qué producto vendes y en qué plaza.
- Te permite conocer el inventario disponible con tu cliente para fines de resurtido.
- Mayor agilidad al entregar tu mercancía al cliente, pues al hacerlo de manera automatizada optimizas los demás procesos logísticos.
- Disminuye la posibilidad de errores en el control de la información para la generación de pedidos y órdenes de compra por parte de tu cliente y para la emisión de tus facturas

En Estados Unidos y Canadá, se utiliza el código universal del producto (UPC) por sus siglas en inglés. En el resto del mundo, incluido México, se utilizan de manera indistinta y compatible con el sistema del número europeo del artículo (EAN) por sus siglas en inglés. A los códigos para unidades de consumo y expedición, se les conoce también como GTINs (Números Globales de Artículos Comerciales). Con el avance de la tecnología en la industria y el comercio, se vuelve necesario recurrir a los códigos de identificación GTIN en los productos, para hacer más eficiente y preciso el manejo de la información.

Los números estandarizados GTIN en los artículos de consumo masivo permiten una identificación única en cualquier parte del mundo. Estos números son representados por códigos de barras, que a su vez, son leídos y descifrados por lectores ópticos a lo largo de la cadena comercial, proporcionando información oportuna y veraz. Cualquier producto y/o servicio vendido en el mercado o comercializado entre compañías, puede ser identificado de manera ágil y sin posibilidad de error, al usar el estándar de código de barras GTIN. Los artículos que forman una presentación indivisible para el punto de venta, se conocen como unidades de consumo. Las presentaciones que son conformadas para distribuir las unidades de consumo son conocidas como unidades de expedición. Los primeros tres números son la clave del país, para México son 750, los siguientes números que pueden ser de cuatro a siete dígitos indican la clave de la empresa y es asignado por GS1 México.

Tramitar un código de barras para los productos es sumamente sencillo, para mayor información acerca de cómo obtener el código de barras es necesario ponerse en contacto al número de teléfono 01 800 504 5400 del interior de la República o al 5249-5249 en la Ciudad de México, donde se recibirá la orientación adecuada para el trámite en las oficinas de GS1 México.

La competitividad internacional está basada en el valor agregado y en la innovación, por lo tanto, los derechos de propiedad intelectual, tales como patentes, marcas, diseños y derechos de autor, son cada vez más importantes para el comercio internacional. Estos derechos impiden la explotación no autorizada de las creaciones o signos distintivos o bien para permitir la explotación a cambio de una compensación.

Para mayor información el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) pone a disposición de público usuario, a través de su Portal en Internet, información sobre la Gaceta de la Propiedad Industrial, descargables en formato PDF con la descripción, trámites y formatos de los servicios que proporcionan en Marcas, Patentes, Litigios, Información Tecnológica, así como, un compendio de los costos.

Los pasos para poder registrar la marca son los siguientes:

1. Búsqueda fonética para Estados Unidos. Esta búsqueda tiene como finalidad verificar si la marca ya se encuentra registrada. El resultado se envía en dos días hábiles a tu correo electrónico, contados a partir de la confirmación de tu pago.
2. Si la marca es candidata a ser aprobada como “Marca Registrada” en Estados Unidos, se procede a registrarla al nombre del titular.

Búsqueda fonética \$200 dólares.

Registro de marca con logotipo \$945 dólares.

La duración del trámite de registro de marca en Estados Unidos es de 12 a 18 meses. Los registros de marca son territoriales. Si usted registra su marca en México, solo tendrá protección en este país.

4.1.4 Logotipo y Promoción

El logotipo es una prioridad para cualquier empresa que quiera tener presencia en el mercado. En el caso de la organización de productores “Frutas y Verduras Internacionales” ya que no cuentan con un logotipo dado que es una empresa potencial que empieza a tomar forma se hace la propuesta siguiente:

LOGOTIPO PARA FRUVER



Fuente: Elaboración propia.

Una compañía pequeña, sin tantos recursos como una gran corporación, puede salir adelante gracias a un buen diseño de logotipo que pueda llenar todos los espacios vacíos que han quedado por falta de posibilidades materiales. Los colores elegidos para hacer la propuesta a Frutas y Verduras Internacionales, en primer lugar fue rojo, en la

psicología este color es capaz de llamar la atención del observador y se dice que puede llegar a incrementar la presión sanguínea o provocar hambre.

El amarillo que es representativo del producto también es luminoso y muy visible, razón por la cual puede ser encontrado generalmente en avisos de precaución y otras señales de tránsito, es utilizado muchas veces en el diseño de logotipos para captar atención, crear felicidad y calidez. El color blanco es el color universal de la paz y la pureza, por último el color verde representa vida y renovación, es un color tranquilo y relajante, puede ser encontrado comúnmente en compañías que se quieren retratar a sí mismas como ecológicas y Frutas y Verduras Internacionales por ser una empresa que produce chile manzano orgánico este color está muy vinculado con su quehacer.

Los colores ofrecen un método instantáneo para comunicar los mensajes y significados en el diseño de los logotipos. Son probablemente la más poderosa forma de comunicación no verbal que pueden utilizar las empresas hoy en día. Nuestras mentes están programadas para responder al color, los mensajes subliminales que obtenemos de los colores dan forma a nuestros pensamientos, detenemos nuestros carros frente a la luz roja y arrancamos en verde, vemos el color de ciertas plantas y animales para determinar si son seguros para tocar o comer. En conclusión, los colores son una parte de nuestro día a día, en este sentido, es importante utilizar los colores de manera apropiada y entender el significado que hay detrás de cada uno de ellos con el fin de presentar una propuesta interesante para la empresa y les permita comunicar sin la necesidad de hablar que se trata de un producto que está cumpliendo con los más altos estándares de calidad que hoy en día requieren los productos orgánicos para ser aceptados en los mercados internacionales.

4.2 Estrategia de Precio Internacional

Existen dos técnicas de fijación del precio de exportación:- “*Costing y Pricing*” -. La primera consiste en fijar el precio partiendo de los costos, adicionar la utilidad deseada y sumar a estos el costo que implica la logística de exportación; el resultado es el precio en el mercado internacional; sin embargo, tiene la desventaja de no considerar los precios establecidos en el mercado internacional seleccionado (ProMéxico, 2014).

La técnica que se utilizó para determinar el precio de venta es la de “pricing” que consiste en tomar en cuenta el precio promedio del mercado; a ese precio, se le descuentan los costos de distribución y luego se compara con el costo total puesto en el establecimiento y si la diferencia es amplia (margen de utilidad), como en este caso, se puede implementar una estrategia de “liderazgo en costos” que consiste en implementar un precio más bajo que los competidores.

Precio promedio en Estados Unidos por libra 1.5 dólares

Precio de exportación (*Incoterm CPT Carriage Paid To*) 1.38 dólares (ver tabla 5.10).

4.3 Estrategia de Distribución Internacional

Una estrategia aconsejable para las pequeñas y medianas empresas, es asociarse con un distribuidor local con experiencia. Los criterios para emplear o no a un agente comercial, tienen que ver con el nivel de riesgo que la empresa desea asumir, lo que determinará cuánto control será derivado.

CADENA DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte se incluye una lista de contactos para distribuir chile manzano en la unión americana:

Abasto Corporation - Warehouses in McAllen

2501 W Military Hwy • McAllen, TX 78503

USA teléfono.- 956.630.5255

Vision Produce Company

Los Angeles, CA 90021-1635 1651 E. Bay Street

Horario: 12am – 5pm M-F 2am – 10am Sat.

Teléfono: (213) 622-4435 Fax

Ventas: (213) 622-0004

E-mail: InfoLA@visionproduceco.com

Sitio web: <http://www.visionproduceco.com/>

D'Arrigo Bros. Co. of New York, Inc.

315 Hunts Point Terminal Market Bronx, NY 10474

Teléfono: 718 991-5900 Numero gratis: 800 223-8080

FAX: 718 960-0544

E-mail: matthew@darrigony.com

Sitio Web: <http://www.darrigony.com>

PROGRESSIVE PRODUCE

5790 Peachtree Street, Los Angeles, CA 90040

Teléfono: 323-890-8100

Fax: 323-890-8113

323-890-8114 accounting fax

4.3.1 Estrategias de Entrada

La estrategia de entrada conveniente para exportar chile manzano orgánico a Estados Unidos, consiste en hacer una alianza estratégica con un distribuidor local. Tratar de vender directamente a los centros comerciales importantes no es fácil, porque las cadenas de suministro ya están muy bien definidas, en este proceso de comunicación, resulta muy útil aprovechar la modalidad de correo electrónico directo para establecer un primer contacto y posteriormente un viaje de negocios a Estados Unidos. Es recomendable solicitar el apoyo de PróMéxico (Inversión y Comercio) que es un organismo perteneciente a la Secretaría de Economía que apoya el comercio exterior de nuestro país. En este caso se puede solicitar el reembolso de un viaje de negocios al exterior (ver tabla 4.1).

TABLA 4.1

APOYO PARA VIAJAR AL EXTRANJERO

Servicios	Descripción
	Apoyo económico a reembolso para la realización de viajes de promoción comercial y de inversión alineados con la estrategia de ProMéxico.
Monto de apoyo	Hasta \$50,000.00 M.N. por viaje (IVA incluido) por empresa
Tarifas máximas para bolsa de viaje por región	IMPORTE MÁXIMO (cifras en moneda nacional) por viaje (No sujeto a IVA) Asia y Oceanía \$50,000.00 África \$50,000.00 Europa \$35,000.00 América Latina \$30,000.00 América Central y el Caribe \$30,000.00 Norteamérica \$20,000.00
Tiempo de respuesta	Una vez que se reciba la solicitud y los formatos requeridos para Recepción y Factibilidad, el tiempo de respuesta será de 5 días hábiles.
Requisitos	Que los servicios con apoyo solicitados sean para actividades que no hayan iniciado. Que se cumplan con los requerimientos y criterios para autorización de las solicitudes de servicios con apoyo.

Fuente: ProMexico, 2014.

4.4 Estrategias de Promoción Internacional

La promoción de un producto consiste en comunicar sus características, darlo a conocer en el mercado meta, tratar de posicionarlo en la mente del consumidor. Esta tarea no es sencilla cuando se trata de comunicar a un mercado internacional, muy diferente en usos y costumbres al nuestro. Para esta actividad es conveniente diseñar una marca especialmente dirigida al mercado meta en este caso Estados Unidos de Norteamérica.

En este sentido, el consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros, el suministro de productos es muy diverso, cuenta con poder adquisitivo alto y es muy diverso en sus intereses y en sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación saludable y los coches. Sin embargo, la recesión económica reciente, ha cambiado el paisaje económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de EE.UU., que ahora están aprendiendo a vivir sin los productos caros.

4.4.1 Ferias Internacionales

Cada año alrededor del mundo se celebran ferias internacionales acerca de productos orgánicos, en Estados Unidos en la ciudad de Baltimore se celebra la más grande exhibición de productos naturales y orgánicos de la costa, llamada Natural Products Expo East, éste se celebró en el mes de septiembre del 17 al 20 del año 2014. Esto puede ser una gran oportunidad para aprovechar los recursos que facilita ProMéxico y hacer un viaje para dar a conocer los productos que se ofertan, para mayor información acerca del evento se pueden poner en contacto con Mike Behr él es un representante ejecutivo de servicios al cliente para el evento su número de teléfono es 001 303 998 9080 y su correo electrónico mbehr@newhope.com.

Es necesario hablar inglés o en su defecto usar un traductor para que se establezca una comunicación adecuada con el contacto y poder preguntar, aclarar y responder las inquietudes que surgen al momento de participar. ProMéxico facilita a los exportadores mexicanos formar parte de la comitiva que participa en las Ferias Internacionales por sector más importantes del mundo, adquiriendo un espacio físico (stand) en el Pabellón Nacional.

El Servicio incluye, envío de muestras hasta por 250 kgs o 1.5 mts cúbicos por beneficiario (bajo el régimen de exportación definitiva).Gastos de operación, por ejemplo: traducción, limpieza, seguridad, montaje y desmontaje. Gastos de instalación y decoración del stand. Tarifa: Hasta 10 mil USD (dólares americanos) más IVA por stand.

4.4.2 Organismos de Apoyo a las Exportaciones

ORGANISMOS PARA APOYO A LA EXPORTACIÓN



Fuente: slideshare, 2014.

Estos organismos son espacios físicos de atención especializados en comercio exterior, instalados en la República Mexicana para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas para que se inicien o consoliden en el proceso de exportar. A través de cualquiera de estos organismos se ofrecen servicios de capacitación en el proceso de exportar o importar, las empresas interesadas en tener oportunidades de venta en el mercado internacional, pueden recibir apoyos económicos, asesorías y así mismo resolver dudas que surgen a la hora de querer realizar las transacciones internacionales, y como lo muestra la imagen existen organismos desde públicos hasta privados que contribuyen y orientan la internacionalización exitosa de la empresa.

4.5 Logística Internacional

4.5.1 Envase Primario

La principal función del envase primario, es la de proteger al producto, en el caso del chile manzano orgánico de exportación, éste debe proteger al producto durante su manipulación en su recorrido hasta su destino, el envase primario consiste en cajas de cartón o plástico donde se almacena el producto en fresco.

ENVASE PRIMARIO



Fuente: Benebion, 2014

4.5.2 Normas de Etiquetado

El etiquetado del producto representa la opinión actual de la Administración de Drogas y Alimentos por sus siglas en inglés (FDA) sobre este tema. La etiqueta deberá incluir lo siguiente: (FDA, 2014)

- Marca (incluyendo el símbolo de marca registrada (®)
- El nombre del país proveedor.
- Cantidad en g/kg
- El contenido neto.
- Descripción de Ingredientes

- La declaración del valor energético, carbohidratos, proteínas y grasas
- Instrucciones de uso en su caso
- El nombre del comerciante y dirección del fabricante, así como del importador
- Información adicional que debe contener la etiqueta:
 - Lote marcado, los productos alimenticios envasados previamente con la inscripción precedida por la letra “L”
 - Los objetos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios, incluidos los materiales de embalaje y envases deberán ser etiquetados “para contacto con alimentos” o llevarán el símbolo con una copa y un tenedor.

Estas indicaciones deberán venir en el envase o en una etiqueta adherida a los productos pre-ensados. Para el caso de los productos que se venden a granel, los datos de etiquetado deben venir en los documentos comerciales y el nombre con el que se vende, la fecha de caducidad y el nombre del fabricante, en el envase exterior.

En la parte frontal

- El logo del producto
- El nombre del producto

En la contra-etiqueta (parte posterior) deberá mostrar lo siguiente: (FDA, 2014)

- NOM, país de origen, nombre del producto, nombre del importador /envasador, recetas, -modo de empleo, etc.

El idioma utilizado en las etiquetas debe ir en inglés, el contenido de la etiqueta podrá ser comprobado en cualquier parte de la cadena de distribución como por ejemplo en la aduana de salida, en los almacenes, por los distribuidores, o en el punto de venta.

4.5.3 Envase Secundario

Una tarima, a veces llamado pallet o paleta, es una estructura de transporte plana que soporta los bienes de una manera estable, para ser levantada por una carretilla elevadora, montacargas, patín u otros medios. Una tarima es la base estructural de una unidad de carga que permite eficiencias de manipulación y almacenamiento. Las mercancías que se van a transportar a menudo se colocan sobre una tarima con flejes o película *stretch* y se envían a su destino. Aunque la mayoría de las tarimas son de madera, también existen de plástico, metal y papel. Cada material tiene ventajas y desventajas en relación con otros.

Al conformar el pallet (unidad de carga), se agrupan los envases primarios para poderla manejar como una sola unidad y de este modo facilitar la manipulación para la exportación, las medidas estándar del pallet cambian de país a país. Las dimensiones máximas aprobadas para las tarimas de cajas de cartón de 4.4kg que son las usadas en este caso y de acuerdo con la Asociación Mexicana de Envase y Embalaje (AMEE) son:

Largo: 108 cm

Ancho: 88 cm

Alto: 207 cm (esta medida incluye la tarima de madera)

Los materiales industriales de madera para exportación hacia los Estados Unidos deben ser tratadas e identificadas de acuerdo a la Norma 7 CFR 319.40 basada en la norma ISPM-15 (International Standards for Phytosanitary Measurements.)

Características

Peso: 490.7 kg (Incluyendo tarima de madera)

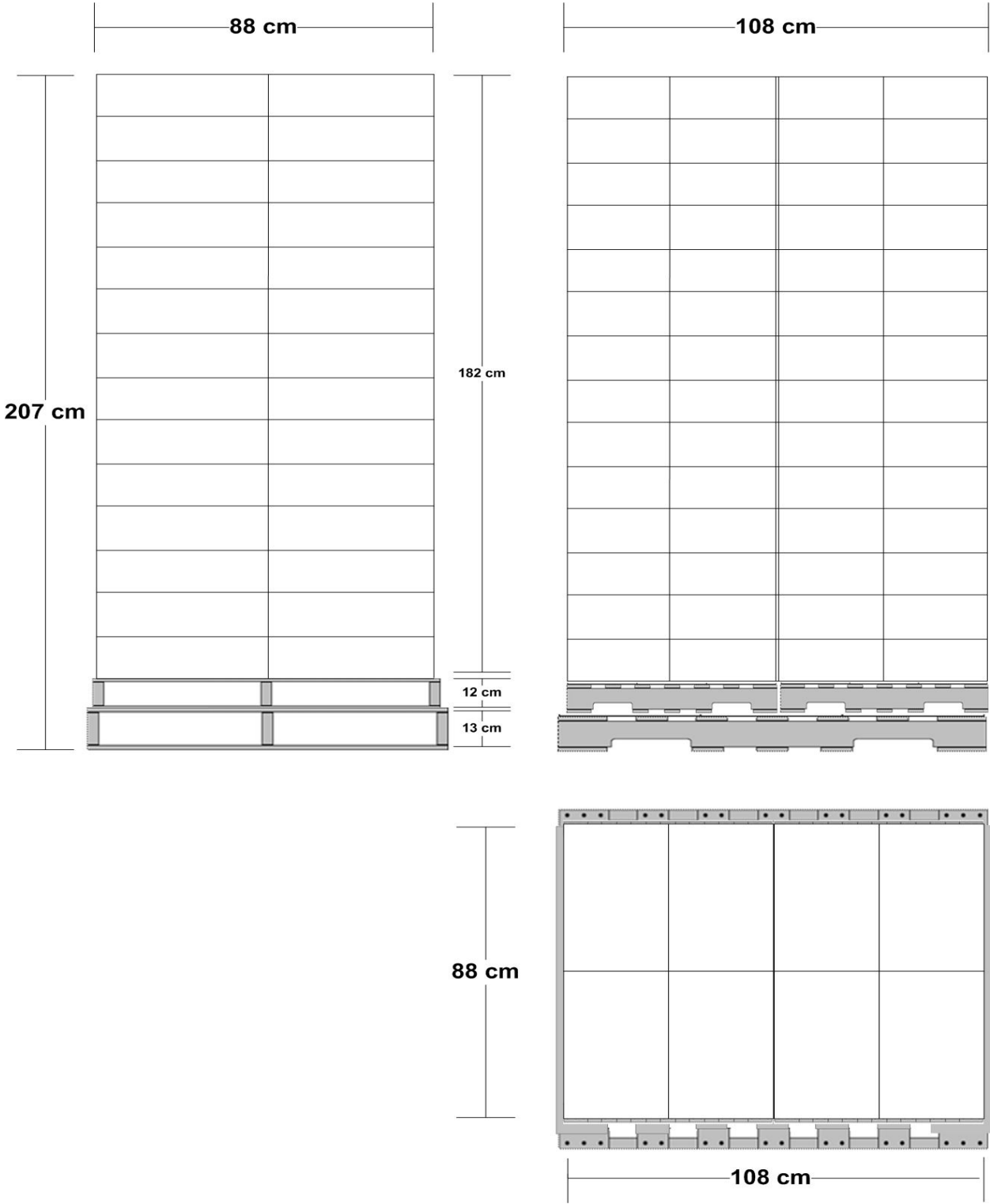
Configuración de apilado: 4 x 2 x 14

Total de cajas: 112

A continuación se hace una representación de cómo se vería un pallet apilado con la configuración antes mencionada, es necesario decir que no es la única configuración para el chile manzano, existen varias, pero se eligió esta manera porque en el mercado objetivo la caja de 10 libras es una de las más populares para comercializar. Más adelante se muestra la forma final del pallet incluyendo malla y grapas que protegen el apilado durante la transportación.

4.5.4 Configuración del Apilado

APILADO



Fuente: Benebion, 2014

4.5.5 Especificaciones del Envase Secundario (Embalaje)

El uso de contenedores para el transporte y comercio internacional ha estimulado el uso de tarimas debido a que los contenedores de transporte tienen las superficies lisas necesarias para el movimiento fácil de las cargas. La mayoría de las tarimas pueden llevar una carga de 1,000 kg. Pero las hay con mucha más capacidad de carga.

Las empresas que utilizan tarimas de carga pueden tener un costo mucho menor para el manejo y almacenamiento de sus materiales que las empresas que no lo hacen. Las excepciones son los establecimientos en las que se mueven los artículos pequeños como joyas o artículos grandes como automóviles. Pero incluso pueden ser mejoradas. Por ejemplo, los distribuidores de joyas de fantasía suelen utilizar las tarimas en sus almacenes y los fabricantes de automóviles utilizan pallets para mover componentes y piezas de repuesto. Lidar con el tema de las tarimas para muchas empresas es una actividad complicada y engorrosa. Una empresa de gestión de tarimas puede ayudar a los usuarios con el suministro, reparación, limpieza y la reutilización de las tarimas.

a) Uso de grapas

La tarima debe asegurarse mediante flejes de plástico y usando grapas de preferencia no metálicas para asegurar y garantizar la integridad antes, durante y después del tratamiento. Las grapas deben colocarse en cualquiera de los lados ancho de la tarima (90 cm) y la integridad del apilado es responsabilidad del cliente.

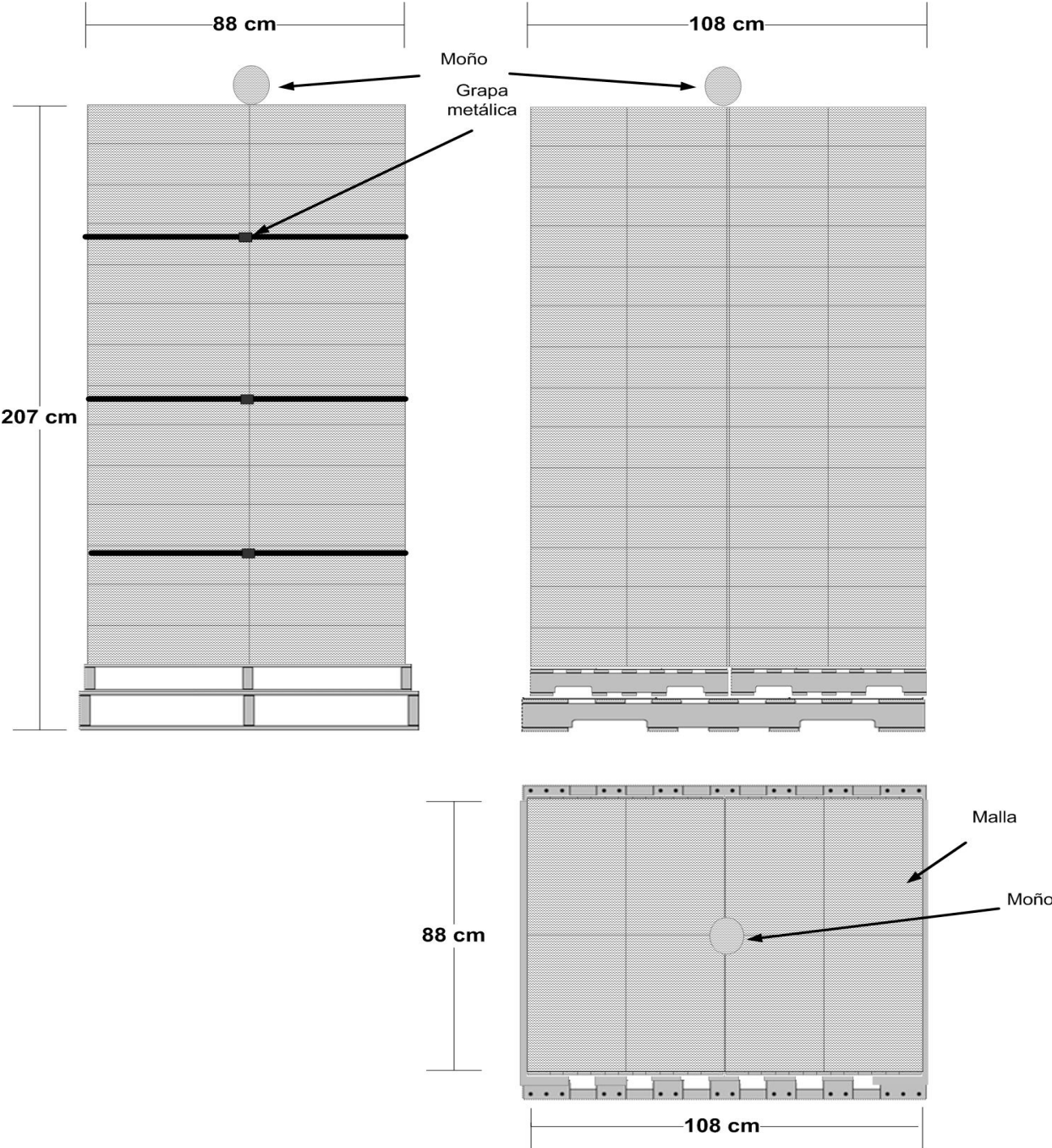
b) Características de la malla

La tarima debe estar envuelta con malla que garantice las salvaguardias biológicas con las siguientes características:

- Debe de tener 30 líneas por pulgada en ambas direcciones formando un saco ajustable que cubra completamente la tarima sin aperturas o juntas y cerrarse en la parte superior con un nudo (moño) y un cincho de plástico como se ilustra en el punto esquema de la tarimapaletizada.
- Debe de estar hecha de material que evite la ovoposición (depósito de huevos) de las moscas.

c) Esquema de la tarima paletizada

TARIMA PALETIZADA



Fuente: Benebion, 2014

4.5.6 Agente de Carga (Especializado En Hortalizas)

La carga debe ser protegida contra los daños durante el desplazamiento, contra las inclemencias del tiempo, los robos, etc. La aplicación regular y estandarizada de algunas medidas básicas puede facilitar el arribo seguro de los suministros a su destino, cuando se transporte en vehículos terrestres como es el caso.

Para mayor información respecto a la logística de exportación, es conveniente contratar los servicios de un agente de carga especialista en exportación de alimentos frescos, específicamente en Chile manzano; en México en el estado de Aguascalientes específicamente en Gregorio Ruiz Velasco #204 Ciudad Industrial 20290, se encuentra una agencia de carga con estas características "Frio Express" que cuenta con los siguientes servicios:

a) Transporte:

Transportan todo tipo de productos: perecederos, secos, refrigerados, materiales peligrosos, etc. con un manejo profesional gracias a su especializado equipo de conductores.

b) Tiempos y costos:

Reducen tiempos y costos de transportación a través de un servicio con los más altos estándares de calidad y seguridad, sustentado en programas intensivos de mantenimiento preventivo que garantizan sus operaciones.

c) Tecnología de punta:

Conocen la ubicación exacta de los vehículos en todo momento, mediante su sofisticado sistema de localización vía satélite instalado en toda la flota de camiones que a su vez permite establecer comunicación con el conductor para solucionar con prontitud cualquier problema que pudiera surgir durante el trayecto, garantizando la seguridad de la carga.

El costo de envío de un contenedor máximo de 20 toneladas que es lo que permite pasar la aduana americana, es de 2950 dólares incluye el flete internacional. Saliendo de Coatepec Harinas y llegando a San Antonio Texas, para mayor información contacte a Silvia Gutiérrez de "Frio Express" tel. 01-449-922-1363.

4.5.7 Incoterms

Un *incoterm* es un término internacional de comercio, de tres letras cada uno, que refleja las normas de aceptación voluntaria por las dos partes, comprador y vendedor, acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos. Se usan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

Para evitar problemas debidos a la mala interpretación en las obligaciones y compromisos, entre compradores y vendedores, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) establece reglas para que cada contraparte conozca y asuma los compromisos y obligaciones que se adquieren de acuerdo al *incoterm* que se negocie.

Recientemente la Cámara de Comercio Internacional publicó su versión 2010 de los *Incoterms*, los cuales están vigentes en la actualidad (tabla 4.2)

Tabla 4.2

Incoterms 2010

Cualquier medio de transporte	Transporte Acuático
EXW - Ex Works	FAS – Free AlongsideShip
FCA – Free Carrier	FOB – Free onBoard
CPT – CarriagePaidTo	CFR – Cost and Freight
CIP – Cost and Insurance Paid To	CIF – Cost Insurance and Freight
DAT – Delivered at Terminal	FAS – Free AlongsideShip
DAP – Delivered at Place	FOB – Free onBoard
DDP – DeliveredDutyPaid	CFR – Cost and Freight

Fuente: Banesto, 2010

Los *incoterms* que se pueden utilizar en el transporte terrestre son EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP.

La utilización del *incoterm*, delivered at terminal (DAT) es conveniente en este caso tanto para el vendedor como para el comprador, ya que la empresa se puede comprometer a colocar el producto en la terminal del país de destino, sin la responsabilidad del despacho aduanal en ese territorio. Actividad que es recomendable para el comprador, en caso de pactar un *incoterm* diferente en ese país, es recomendable verificar que la agencia aduanal con la que se va a trabajar tenga corresponsales en Estados Unidos. Esta información, herramientas y conocimientos no sustituyen en modo alguno los consejos de asesores profesionales, solo se presentan los diferentes tipos de *incoterms* que existen en el comercio internacional (tabla 4.3).

Tabla 4.3

Tabulador de costos utilizados para transporte terrestre de acuerdo a los *incoterms* 2010

	Costos de producción
	Envase etiquetado y embalaje de exportación
	Expedición de certificados de exportación
ExW	ExWorks
	Transportación local a aduna de salida
	Despacho aduanal en aduana de exportación
	Gastos y maniobras en almacén fiscalizado
FCA	Free Carriage at
	Flete terrestre
CPT	Carriage Paid to
	Seguro internacional
CIP	Carriage and insurance paid to
	Gastos y maniobras en almacén fiscalizado
DAT	Delivery at Terminal (país destino)
	Despacho aduanal de importación sin pago de impuestos
DAP	Delivered at place (entrega en plaza acordada país de destino)
	Transporte local del aeropuerto de llegada hasta el domicilio del comprador
	Impuestos de importación incluidos
DDP	Delivered duty paid (entrega en el domicilio del importador o punto acordado en país de destino)

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

Nuevos cambios en los *incoterms* 2000 vs 2010

- Se eliminan 4 *incoterms*: DAF; DES; DEQ & DDU.
- Se adicionan 2 *incoterms* nuevos: DAT & DAP
- Se considera el uso de los *incoterms* para Transacciones Domésticas.
- Se indica por la parte de la OMC “USA adoptará el uso de los *incoterms* 2010” en vez del “Código Comercial Uniforme” (UCC) utilizado internamente.
- En FOB la entrega (y transferencia de riesgos) se considera realizada cuando la mercancía está a bordo del buque.

Se incluyen temas relacionados a seguridad de la cadena logística e intercambio electrónico de información.

4.5.9 Ventanilla Única

Hoy en día y gracias al avance tecnológico se puede realizar un trámite aduanal a través de una “ventanilla única” que tiene por objeto permitir a los usuarios, a través de un solo punto de entrada electrónico, realizar promociones o solicitudes relacionadas con las importaciones, exportaciones y tránsito de mercancías de comercio exterior.

Para poder hacer uso de esta herramienta no es necesario ser un experto en la materia, pero si se necesitan conocimientos de cómo llenar cada documento electrónico, los requerimientos que se necesitan para hacer uso de la misma son los siguientes (VUCEM, 2014):

- Computadora
- Sistema Operativo Windows XP o superior.
- Conexión a Internet.
- Navegador de Internet.
- Internet Explorer 8 o superior.
- Mozilla FireFox 3.5 o superior.
- Java Versión 6 Actualización 27.
- Adobe Reader (última Versión).
- FIEL (firma electrónica avanzada)

Esto nos permite la entrega de información estandarizada a una única entidad para el cumplimiento de todos los requerimientos relacionados con la importación, exportación y tránsito. Como la información es electrónica, entonces los datos deben ser enviados una única vez. Es una aplicación segura y ágil para realizar operaciones electrónicas por internet, está desarrollada con tecnología de punta, usa la firma electrónica avanzada (FIEL) como mecanismo de seguridad, resguarda y respalda la información de los particulares en diversos servidores, los principales beneficios de la ventanilla son los siguientes (VUCEM, 2014):

- Reducción de costos de transacción (una sola ventana de entrega de información, todos los procedimientos son electrónicos, la información se entrega una sola vez)
- Incrementa la transparencia (la información y los requisitos de cada procedimiento será definido de manera clara y explícita)
- Incrementa la seguridad (cuenta con una firma electrónica avanzada y evitamos un falsificación de permisos)
- Facilita el flujo de información a través de los países (facilidad de implementación de una sola petición)
- Reduce el riesgo de corrupción (elimina el contacto personal).

Esta información, herramientas y conocimientos no sustituyen en modo alguno los consejos de asesores profesionales pero son una referencia que permiten tener información concreta a la hora de realizar trámites de comercio internacional.

4.6.- Integración de una Cotización Internacional

Es muy importante definir un contrato de compra-venta internacional, para ello es conveniente establecer los acuerdos por escrito, mediante este acuerdo de voluntades se pueden proteger a ambas partes. Es importante establecer de forma clara los términos y condiciones de embarque, entrega, *incoterm*, etc. para evitar contratiempos y reclamos posteriores. En caso de que existan desacuerdos por falta u omisión de obligaciones, se puede acudir al arbitraje internacional. El árbitro es sujeto ajeno a las partes y a los intereses en conflicto y es llamado por las mismas partes para componer las diferencias que los separan. El arbitraje comercial es de gran utilidad para resolver las controversias que se susciten entre las partes al formarse el contrato que liga a productores y distribuidores o a estos últimos con sus clientes y auxiliares.

En México, puede acudir a las siguientes instituciones en dado caso de requerir asistencia.

➤ **Cámara de Comercio de la Ciudad de México (CANACO)**

Paseo de la Reforma 42 Col. Centro Delegación Cuauhtémoc 06048 México, D.F.

Tel.: 011 52 55 5592 2665

Tel.: 011 52 55 5592 2677

Fax: 011 52 55 5703 2862

E-mail: arbitrajecanaco@ccmexico.com.mx

sitio web: <http://www.arbitrajecanaco.com.mx>

➤ **Capítulo Mexicano de la Cámara Internacional de Comercio (CAMECIC)**

Edificio *World Trade Center* Oficina No. 20 Piso 14 Avenida de las Naciones No. 1

Colonia Nápoles 03810 México, D.F.

Tel.: 52 55 5488 2678/ 2679/ 2681

Fax: 52 55 5488 2680

E-mail: camecic@iccmex.org.mx sitio web: <http://www.iccmex.org.mx>

➤ Centro de Arbitraje de México (CAM)

World Trade Center, Ciudad de México Montecito 38, piso 14 oficina. 38, Col. Nápoles
México, D.F. C.P. 03810

Tel.: 52 55 5488 0436

Fax: 52 55 5488 0437

E-mail: camex@camex.com.mx sitio web: <http://www.camex.com.mx>

La convención de Viena aprobada en 1980, entró en vigor en México en 1989, es quien regula todas las cuestiones jurídicas que puedan surgir a propósito de la compra-venta internacional. Al ser promulgada la convención y publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), se convierte en parte integrante del derecho mexicano, y se aplica a las relaciones entre mexicanos y extranjeros.

4.6.1 Elementos de un Contrato Internacional

- Formulación del contrato (oferta/aceptación)
- Descripción de la mercancía (al detalle)
- El precio y condición de pago
- El plazo de entrega
- El lugar de entrega
- La contratación de transporte y seguro
- El trámite aduanero de exportación e importación
- Transferencia de propiedad
- Transferencia de riesgo
- Embalajes
- Legislación y jurisdicción aplicable
- Incumplimiento de contrato
- Fijación de daños y perjuicios
- Fuerza mayor
- Entrega de documentos

Es importante recalcar que en las operaciones de exportación se deben mantener los documentos por 5 años ya que el fisco durante ese tiempo puede checar las operaciones comerciales.

4.7 Formas de Pago Internacional

Al momento de exportar por primera vez, surge incertidumbre acerca de la forma de pago pues aún no se ha creado un clima de confianza favorable de negocios; por tal motivo, tanto el exportador como el importador, deben establecer una forma segura, que permita tener certidumbre sobre todo en las primeras operaciones. El medio más conveniente cuando no se conoce bien al importador, es establecer un medio de pago mediante una carta de crédito.

Las cartas de crédito derivan de operaciones comerciales previamente acordadas entre compradores y vendedores. Una vez que las partes han definido las características técnicas de la operación, firman un contrato de compra-venta o levantan un pedido o una orden de compra, en donde claramente se estipula que la forma de pago se realizará mediante una carta de crédito irrevocable, pagadero contra documentos de embarque.

Con la información previamente acordada con su contraparte, el comprador se dirige a su banco local (banco emisor) y le da instrucciones para que emita una carta de crédito a favor de la empresa vendedora / exportadora (beneficiario), misma que deberá enviar a su banco corresponsal (banco notificador/confirmador) en el país del vendedor vía télex contraseñado o SWIFT autenticado, dirigida al departamento de cartas de crédito.

Una vez recibida la carta de crédito en el banco notificador/confirmador, después de revisar que el texto de la misma se ajusta a la práctica internacional para manejo de cartas de crédito, la entrega al vendedor/exportador. Tan pronto como el exportador recibe la carta de crédito y encuentra que puede cumplir con todos los términos y condiciones ahí estipuladas, procede a despachar las mercancías.

Posteriormente, el exportador entrega al banco notificador/confirmador los documentos probatorios del envío de la mercancía, solicitados en el texto de la carta de crédito. Cuando el banco notificador/confirmador certifica que los documentos cumplen estricta y literalmente con los términos estipulados en la carta de crédito, procede de la siguiente manera:

- a) solicita los recursos correspondientes al banco emisor
- b) efectúa pago al exportador (vendedor)
- c) envía al banco emisor los documentos solicitados en la carta de crédito para su posterior entrega al comprador y retiro de la aduana correspondiente.

CAPÍTULO 5 ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo, se analizará la parte financiera del proyecto de exportación el cual pretende determinar el monto de los recursos necesarios para la realización de dicho proyecto, conocer el costo total del área de producción (terreno e invernadero), las funciones de producción, administrativas, de logística y ventas, así como una serie de costos en los que la empresa Frutas y Verduras Internacionales incurrirá para la producción planeada, esto determinara la parte final de este proyecto con base a la evaluación económica que se realizara, cabe mencionar que todos estos datos son de la propia empresa tomados del año 2013.

La planeación económica de la empresa, está centrada en la adecuada optimización de los recursos, buscando con esto un beneficio superior al maximizar el uso de insumos y minimizar gastos innecesarios que provocarían un aumento en el precio del producto, entre las opciones que tiene la empresa en materia de recursos financieros destaca la ampliación del espacio de producción y la inversión en nuevas formas de producción, esto sustentado a que el producto tendrá como destino los Estados Unidos de América, para lo cual es necesario un proceso de irradiación obligatorio, el cual no es conveniente para el producto de esta empresa ya que le quita la certificación de producto orgánico al pasar por dicho proceso.

En este contexto es importante realizar un análisis financiero de la empresa, para generar un comportamiento estable en las finanzas ya que que esté es uno de los objetivos de la empresa, si bien no todos los cambios siempre resultan ser benéficos es indispensable conocer la situación financiera de la empresa y así conocer si podrá operar de una manera adecuada, al realizar el estudio financiero permitirá conocer el nivel de rentabilidad del proyecto al igual conocer el riesgo financiero que está corre al arriesgar un monto considerable de recursos.

Cuando se conoce la rentabilidad de un proyecto se puede tomar la decisión de emprender nuevas inversiones o simplemente seguir operando de la misma manera, también deberán tomarse en cuenta las instituciones financieras como medio de guarda, esto debido a que algunas veces no es conveniente depositar el dinero en alguna de ellas ya que les genera menos rendimiento y beneficios que seguir utilizando los recursos, aunado a esto es importante saber que puede suceder lo contrario.

En este contexto el presente capítulo ayudara a definir la viabilidad de lo puesto en marcha con el estudio financiero, determinar conceptos, costos, el retorno de la inversión, el rendimiento, la liquidez y determinara si es o no conveniente y rentable el proyecto para fomentar el crecimiento de Frutas y Verduras Internacionales.

Para el desarrollo de este capítulo se tomó en consideración estados financieros así como diferentes presupuestos, con el objetivo de:

- Conocer la liquidez con la que cuenta la empresa para poder solventar los gastos y mantener un equilibrio dentro de la empresa.
- Ampliar la línea de negocios en un futuro, basado en las cifras que estos presupuestos nos arrojen y conocer la viabilidad de la empresa a expandirse hacia otros negocios de la rama, así como diversificar.
- Consideración del futuro de forma que los planes con los que cuenta la empresa nos permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo a las condiciones que la empresa presente.
- Coordinación de todas las actividades en general para poder obtener los resultados esperados por la empresa.
- Asegurara la liquidez financiera de la empresa para su crecimiento a futuro.
- Generar un control para determinar la dirección de los planes presentados y la viabilidad de que estos sean llevados a cabo.

La planeación financiera es una herramienta base en la toma de decisiones de cualquier empresa ya que esta sirve de guía para la toma de decisiones a largo plazo, este es un proceso para poder conducir las operaciones con el fin de que se alcancen las metas fijadas en cuanto a utilidades se refiere, dentro de esta se habla también de un presupuesto global el cual se relaciona con las utilidades y puede ayudar a preparar un plan que indique el equilibrio deseado tomando en cuenta diversos factores, tales como volumen, precio de venta, precios de costos entre otros.

Cabe mencionar que dentro de las estrategias de la planeación financiera específicamente para el punto de equilibrio se tomara como base los estados financieros, balance general y el estado de resultados de la empresa para poder determinar los presupuestos, las técnicas de evaluación de proyectos y las razones financieras.

Es importante conocer la participación inicial que Frutas y Verduras Internacionales tuvo al momento de iniciar la inversión, ya que con esto se podrá conocer como inicio financieramente y en un futuro ayudara a determinar la liquidez y resistencia financiera con la que cuenta, de igual forma se utilizaran los flujos de efectivo y el balance general para conocer la liquidez con la que cuenta a futuro, es relevante conocer las finanzas de la empresa antes y ahora que opera con participación en el mercado.

5.1 Inversión Requerida

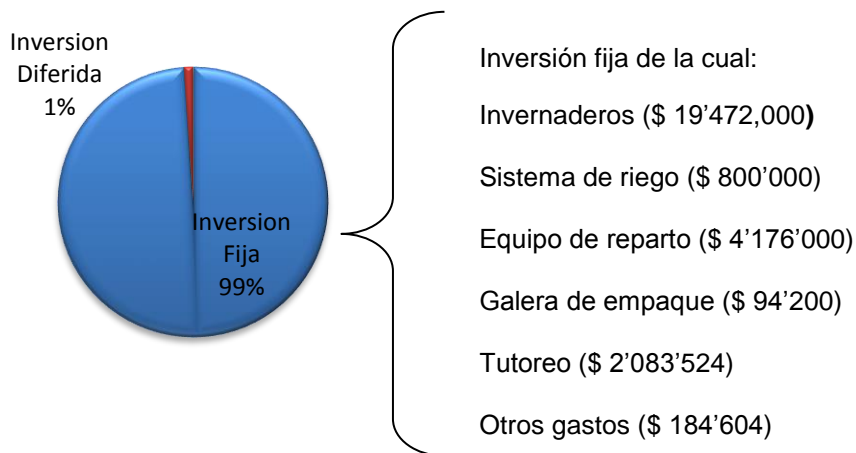
La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad. A lo largo del desarrollo del plan de la empresa posiblemente se hayan encontrado nuevas necesidades de inversión o desechado otras previstas inicialmente. En el plan de Inversión es el momento de concretar que inversiones son imprescindibles, cuales superfluas o susceptibles de aplazamiento, siempre teniendo en cuenta que se debe alcanzar la “masa crítica” o inversión mínima para que el negocio sea operativo.

Los 12 productores interesados en la conformación de la organización, cuentan con el terreno para llevar a cabo la actividad, misma que se tomará como su inversión inicial, la cual asciende a 12 hectáreas, una hectárea aportado por cada socio, con un costo por metro cuadrado de \$200.00, dando un total de \$24, 000,000.00 (veinticuatro millones de pesos en especie) Las demás inversiones se refieren a la puesta en marcha del plan de negocios, es decir en las actividades necesarias para el cultivo.

Quitando la inversión en especie, los conceptos que representan mayor inversión son:

Inversión fija 99% (\$ 51,518,701 millones)

Inversión diferida 1% (\$ 708,373 miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia

La tabla 5.1 presenta la inversión inicial para las actividades que se llevaran a cabo en la superficie antes mencionada, en ella se muestran datos que consideraremos inversión fija a aquello que el costo es constante o una sola vez e inversión diferida en aquello en el cual el costo es variable a través del tiempo.

Tabla 5.1
INVERSIÓN FIJA Y DIFERIDA

Inversión fija y diferida						
Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Precio unitario	Importe		
Aportación inicial en especie (Capital Social)						
Doce terrenos con superficie de 1 ha	m2	120000	200.00			24,000,000.00
INVERSIÓN FIJA						26,810,328.00
Bodega de almacén de material y galera de protección de la bomba						
		1	40,000.00			40,000.00
Tutoreo (Escaleras)						2,083,524.00
Postes	Pza.	96000	2.00	192,000.00		
Alambre galvanizado calibre 16	kg.	7383	28.00	206,724.00		
Malla sombra (70%)	rollo	324	5,200.00	1,684,800.00		
Sistema de riego (goteo)						800,000.00
Sistema de riego (goteo)	sistema	4	160,000.00	640,000.00		
Tanque sistema de concreto	tanque	4	40,000.00	160,000.00		
Invernadero						19,472,000.00
Invernadero (estructura)	invernadero	12.50	1,504,000.00	18,800,000.00		
Plásticos	kg.	12000	56.00	672,000.00		
Equipo de reparto (2.5 Ton.)						4,176,000.00
Galera para empaque	galera	3	31,400.00			94,200.00
Equipo de Empaque						63,870.00
Mesa para empaque (madera o plástico)	Pza.	3	4,968.00	14,904.00		
Bascula	Pza.	3	12,285.00	36,855.00		
Patín Hidráulico	Pza.	3	4,037.00	12,111.00		
Equipo para la aplicación de prod. Orgánicos						56,650.00
Tambos 200lts.	Pza.	26	200.00	5,200.00		
Parihuelas	Pza.	3	17,150.00	51,450.00		
Equipo de protección para aplicaciones						16,344.00
Overol	Pza.	36	260.00	9,360.00		
Guantes	Pza.	36	18.00	648.00		
Botas de hule	Pza.	36	176.00	6,336.00		
Herramientas						7,740.00
Tijera	Pza.	36	65.00	2,340.00		
Azadón	Pza.	36	150.00	5,400.00		
INVERSION DIFERIDA						708,373.00
Certificación						
Registro de marca		1	23,200.00			23,200.00
Feria internacional						2,303.00
Código de barras						190,000.00
Preparación del suelo						2,920.00
Limpia de terreno y barbecho	Pza.	12	4,000.00	48,000.00		
Surcado (6 días, jornales)	Pza.	120	150.00	18,000.00		
Materia orgánica	camiones	4	5,000.00	20,000.00		
Hilo	ton.	1	5,000.00	5,000.00		
Dolomita	ton.	3	1,400.00	4,200.00		
Roca fosfórica	ton.	3	3,000.00	9,000.00		
Fertilización de fondo						4,700.00
Fertilizante orgánico	kg.	15	200.00	3,000.00		
Aplicación de abono orgánico (composta o derivados compuestos)	kg.	200	8.50	1,700.00		
Programa de nutrición						131,600.00
Ver programa de nutrición anexo	pza.	14	9,400.00	131,600.00		
Trasplante de plántula						9,450.00
Trasplante de plántula	jornal	63	150.00	9,450.00		
Planta de chile manzano	pza.	120000	2.00	240,000.00		
Inversión total						51,518,701.00

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

La tabla 5.2 presenta los requerimientos de mano de obra para cada actividad que será desarrollada en los invernaderos por la gente contratada para llevar a cabo dicha tarea, con la investigación de campo llevada a cabo se encontró que es necesario un mínimo de 3 jornales o trabajadores por invernadero para llevar las actividades presentadas en la tabla.

Tabla 5.2

ACTIVIDADES REALIZADAS

Actividad	Insumos (año)	Jornales utilizados por año para cada actividad
Limpieza del terreno		360
Abono orgánico (estiércol)	72,000.00	180
Preparación de camas		36
Fertilización	39,240.00	108
Planta	125,000.00	36
Trasplante		36
Riego		1020
Control de plagas y enfermedades	60,000.00	1728
Poda, deshierbe y tutorado		180
Recolección y selección		1728
Total	296,240.00	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

La inversión más significativa que tienen las empresas de producción se encuentra hecha en la adquisición de activos fijos, ya que sin ellos el funcionamiento de esta sería virtualmente imposible. El nivel de activos que mantiene una empresa depende en parte de la naturaleza de los procesos de producción. Además de las materias primas, las contribuciones mayores al proceso de producción son los gastos y la mano de obra. En cuanto a la mayor parte de los gastos se atribuyen a la planta y al equipo.

Como las inversiones en activos fijos representan desembolsos importantes de efectivo hecho por los integrantes de la organización, estos deben prestarle gran atención a las decisiones que se tomen con respecto al valor de compra del activo y a las posibles erogaciones futuras que se deba hacer para su instalación, mantenimiento, operación etc. Como se sabe los activos fijos tienen una vida útil mayor a un año, es por ello que estos pueden representar compromisos financieros de largo plazo para la empresa.

La tabla 5.3 presenta un periodo de tiempo que para caso ilustrativo inicia en el mes de enero y finaliza en el mes de diciembre, es decir contempla un año, el programa de

inversiones contenido en la tabla, muestra las actividades llevadas a cabo en cierto mes del año.

Tabla 5.3
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

Inversión en Activo Fijo												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Bodega de almacén de material y galera de protección de la bomba			40,000.00									
Tutore (Escaleras)		2,083,524.00										
Sistema de riego (goteo)	800,000.00											
Invernadero	19,472,000.00											
Equipo de reparto (2.5 Ton.)			4,176,000.00									
Galera para empaque			94,200.00									
Equipo de Empaque			63,870.00									
Equipo para la aplicación de prod. Orgánicos				56,650.00								
Equipo de protección para aplicaciones				16,344.00								
Herramientas		7,740.00										
Certificación			23,200.00									
Registro de marca	2,303.00											
Código de barras		2,920.00										
Feria internacional				190,000.00								
Preparación del suelo				104,200.00								
Fertilización de fondo				4,700.00								
Programa de nutrición				131,600.00								
Trasplante de plántula				9,450.00								
Doce terrenos con superficie de 1 ha	24,000,000.00											
Planta			240,000.00									
Sub-total	44,274,303.00	2,094,184.00	4,637,270.00	512,944.00								
TOTAL (enero-abril)	51,518,701.00											

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.2 Depreciación de Activos Fijos

El término depreciación se refiere, en el ámbito de la contabilidad, a una disminución periódica del valor de un bien material o inmaterial. Esta depreciación puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia. A medida que el tiempo pasa los activos fijos se van volviendo viejos y obsoletos.

La depreciación es una reducción anual de su valor por el desgaste de los activos fijos en el tiempo, la tabla 5.4 ejemplifica la depreciación de los activos fijos por los primeros diez años del proyecto; para los activos fijos con mayor duración, la depreciación se seguirá aplicando hasta el término de su vida útil.

Tabla 5.4
DEPRECIACIÓN EN ACTIVO FIJO

Depreciación en Activo Fijo										
CONCEPTO	Monto original de la inversión	Años de vida útil	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8
Bodega de almacén de material y galera de protección de la bomba	40,000.00	15	2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67	2,666.67
Tutoreo (Escaleras)										
Postes	192,000.00	4	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00				
Alambre galvanizado calibre 16	206,724.00	4	51,681.00	51,681.00	51,681.00	51,681.00				
Malla sombra	1,684,800.00	3	561,600.00	561,600.00	561,600.00					
Sistema de riego (goteo)										
Sistema de riego (goteo)	640,000.00	5	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00			
Tanque sistema de concreto	160,000.00	15	10,666.67	10,666.67	10,666.67	10,666.67	10,666.67	10,666.67	10,666.67	10,666.67
Invernadero										
Invernadero (estructura)	18,800,000.00	15	1,253,333.33	1,253,333.33	1,253,333.33	1,253,333.33	1,253,333.33	1,253,333.33	1,253,333.33	1,253,333.33
Plásticos	672,000.00	4	168,000.00	168,000.00	168,000.00	168,000.00				
Equipo de reparto (2.5 Ton.)										
	4,176,000.00	4	1044000	1044000	1044000	1044000				
Galera para empaque										
	94,200.00	15	6,280.00	6,280.00	6,280.00	6,280.00	6,280.00	6,280.00	6,280.00	6,280.00
Equipo de Empaque										
Mesa para empaque	14904	10	1,490.40	1,490.40	1,490.40	1,490.40	1,490.40	1,490.40	1,490.40	1,490.40
Bascula	36855	15	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00	2,457.00
Patín hidráulico	12111	10	1,211.10	1,211.10	1,211.10	1,211.10	1,211.10	1,211.10	1,211.10	1,211.10
Equipo para la aplicación de prod. Orgánicos										
Tambos 200lts.	5200	5	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00			
Parihuelas	51450	10	5,145.00	5,145.00	5,145.00	5,145.00	5,145.00	5,145.00	5,145.00	5,145.00
Equipo de protección para aplicaciones										
Overol	9360	2	4,680.00	4,680.00						
Guantes	648	2	324.00	324.00						
Botas de hule	6336	2	3,168.00	3,168.00						
Herramientas										
Tijera	2340	5	468.00	468.00	468.00	468.00	468.00			
Azadón	5400	5	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00			
Total	26,810,328.00		3,295,291.17	3,295,291.17	3,287,119.17	2,725,519.17	1,413,838.17	1,283,250.17	1,283,250.17	1,283,250.17

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.3 Amortización de los Créditos

Amortizar un pasivo se refiere al proceso financiero mediante el cual se extingue gradualmente una deuda, para el presente proyecto se considera una amortización a 5 años, periodo de evaluación del proyecto, resultando una amortización anual de pago de \$ 2,764,080.00 pesos. Tabla 5.5

Monto total de créditos \$ 13,820,400.00

Plazo 5 años

Tasa de interés N/A

Tabla 5.5

AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO

Amortización de crédito			
Año	Pago	Acumulado	Saldo Insoluto al termino de c/periodo
año 0			13,820,400.00
año 1	2,764,080.00	2,764,080.00	11,056,320.00
año 2	2,764,080.00	5,528,160.00	8,292,240.00
año 3	2,764,080.00	8,292,240.00	5,528,160.00
año 4	2,764,080.00	11,056,320.00	2,764,080.00
año 5	2,764,080.00	13,820,400.00	-

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, mayo-septiembre 2014.

5.4 Fuentes de Financiamiento

Para financiar la inversión, se tiene contemplado el acceso a un apoyo de tipo gubernamental, Apoyo a la Inversión en Equipamiento e Infraestructura. Se tuvo una relación con un programa gubernamental a través de Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) esta institución apoya con el 70% de la adquisición del invernadero con la finalidad de aumentar la producción, todos con su capacidad de producción al 100%, los créditos son para capitalizar, es decir, a fondo perdido. (Tabla 5.6). La Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA) apoya con el 100% de la feria internacional

Tabla 5.6
FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Fuentes de Financiamiento					
Concepto	créditos		Recursos Propios		TOTAL
	%	Importe	%	Importe	
Bodega de almacén de material y galera de protección de la bomba			100%	40,000.00	40,000.00
Tutoreo (Escaleras)			100%	2,083,524.00	2,083,524.00
Sistema de riego (goteo)			100%	800,000.00	800,000.00
Invernadero	70.00%	13,630,400.00	30%	5,841,600.00	19,472,000.00
Equipo de reparto (2.5 Ton.)			100%	4,176,000.00	4,176,000.00
Galera para empaque			100%	94,200.00	94,200.00
Equipo de Empaque			100%	63,870.00	63,870.00
Equipo para la aplicación de prod. Orgánicos			100%	56,650.00	56,650.00
Equipo de protección para aplicaciones			100%	16,344.00	16,344.00
Herramientas			100%	7,740.00	7,740.00
Certificación			100%	23,200.00	23,200.00
Registro de marca			100%	2,303.00	2,303.00
Codigo de barras			100%	2,920.00	2,920.00
Feria Internacional	100%	190000			190,000.00
Preparación del suelo			100%	104,200.00	104,200.00
Fertilización de fondo			100%	4,700.00	4,700.00
Programa de nutrición			100%	131,600.00	131,600.00
Trasplante de plántula			100%	9,450.00	9,450.00
Terrenos			100%	24,000,000.00	24,000,000.00
Planta de chile manzano			100%	240,000.00	240,000.00
TOTAL		13,820,400.00		37,698,301.00	51,518,701.00

Fuente: Elaboración Propia con base en trabajo de campo, mayo-septiembre, 2014.

5.5 Reinversiones en Activo Fijo

Como ya se mencionó previamente, los activos fijos tienen una duración o vida útil variable con el tiempo, es por ellos que se deprecian un porcentaje cada año, una vez cumplido ese periodo de vida útil es necesario volver a cubrir el costo de los activos que se han depreciado por completo y han dejado de funcionar en su totalidad, para ello la tabla 5.7 a manera de ilustración y con el trabajo de campo realizado, presenta los montos para las nuevas inversiones al final de cada periodo de vida útil, es necesario aclarar que dichos montos contemplan una inflación del 4%, y por ellos la inversión utilizada en el año de adquisición es diferente a la nueva inversión una vez cumplido dicho periodo de vida.

Tabla 5.7
REINVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

Reinversión en Activo Fijo											
Concepto	Años de Vida Útil	Inversión Inicial	1a Reinversión			2a Reinversión			Aplicación resultados	Total	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5				
postes alambre galvanizado calibre 16	4	192,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	224,612.84				
malla sombra	4	206,724.00	51,681.00	51,681.00	51,681.00	51,681.00	241,837.84				
sistema de riego (goteo)	3	1,684,800.00	561,600.00	561,600.00	561,600.00	1,895,170.87	631,723.62	631,723.62			
plásticos	5	640,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	128,000.00	778,657.86		
tambos 200lts.	4	672,000.00	168,000.00	168,000.00	168,000.00	168,000.00	786,144.95	196,536.24			
overol	5	5,200.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	6,326.60		
guantes	2	9,360.00	4,680.00	4,680.00	10,123.78	5,061.89	5,061.89	10,949.88	5,474.94		
botas de hule	2	648.00	324.00	324.00	700.88	350.44	350.44	758.07	379.03		
tijera	2	6,336.00	3,168.00	3,168.00	6,853.02	3,426.51	3,426.51	7,412.22	3,706.11		
azadón	5	2,340.00	468.00	468.00	468.00	468.00	468.00	468.00	2,846.97		
	5	5,400.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	1,080.00	6,569.93		
TOTAL		3,424,808.00	968,041.00	968,041.00	17,677.67	968,707.84	1,895,170.87	1,038,831.46	1,271,715.81	968,407.94	794,401.35

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.6 Costo de Producción

Los costos de producción, son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso y el costo de producción indica el beneficio bruto. Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ejemplo, los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos. La tabla 5.8 presenta los costos de producción para la producción de chile manzano orgánico.

Tabla 5.8
COSTO DE PRODUCCIÓN

Costos de Producción						
Actividad	Insumos (año)	Jornales por actividad al año	Mano de Obra (año)	Total	Costo Mercado Nacional	Costo Mercado Exportación
Limpieza del terreno		360	72,000.00	72,000.00	21,600.00	50,400.00
Abono orgánico (estiércol)	72,000.00	180	36,000.00	108,000.00	32,400.00	75,600.00
Preparación de camas		36	7,200.00	7,200.00	2,160.00	5,040.00
Fertilización	39,240.00	108	21,600.00	60,840.00	18,252.00	42,588.00
Planta	125,000.00	36	7,200.00	132,200.00	39,660.00	92,540.00
Trasplante		36	7,200.00	7,200.00	2,160.00	5,040.00
Riego		1020	204,000.00	204,000.00	61,200.00	142,800.00
Control de plagas y enfermedades	60,000.00	1728	345,600.00	405,600.00	121,680.00	283,920.00
Poda, deshierbe y tutoro		180	36,000.00	36,000.00	10,800.00	25,200.00
Recolección y selección		1728	345,600.00	345,600.00	103,680.00	241,920.00
Total	296,240.00		1,082,400.00	1,378,640.00	413,592.00	965,048.00

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

La tabla 5.9 es un complemento que muestra el costo de producción unitario para el mercado nacional y para el mercado internacional, con el fin de lograr una mayor utilidad basada en los costos que tiene producir para ambos mercados.

Tabla 5.9

COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO

Costo de Producción Unitario				
Concepto	Producción al año (Toneladas)	Costo total de producción	Costo unitario tonelada	Costo por kilogramo
Toneladas producidas al año (100%)	2304	1,378,640.00	598.37	0.60
Mercado de exportación (70% de la producción)	1612.8	965,048.00	598.37	0.60
Mercado nacional (30% de la producción)	691.2	413,592.00	598.37	0.60

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.7 Integración de Costos y Precio para el Mercado de Exportación

Estrategia de precio:

Existen dos técnicas de fijación de precio internacional, “*costing & pricing*”. La primera se calcula partiendo de los costos de producción, agregando la utilidad deseada. En esta opción el exportador se basa en su precio puesto en fábrica (EXW), al que se le deben de agregar los costos de logística internacional; así el exportador contará con alternativas de precio según el lugar donde se entregue la mercancía, aunque existe la desventaja de que el exportador determine un precio demasiado bajo, lo que podría generar desconfianza o en el mejor de los casos se estará dejando de ganar. También puede tratarse de un precio demasiado alto que no sea competitivo en el mercado.

La segunda, “*pricing*”, es la estrategia más recomendable, consiste en determinar el precio de venta con base a un precio definido en el mercado, partiendo de ello se realiza un retroceso de gastos, a efecto de determinar la utilidad que el mercado permite, que resulta de comparar nuestros costos contra el precio del producto puesto en planta, que se obtuvo de restar los gastos correspondientes al precio de referencia en el mercado, es decir, al precio en el mercado, se le descuentan todos los gastos relacionados con la logística de exportación para obtener la referencia del precio del producto puesto en planta de origen. Si la disparidad entre los costos y el precio de venta (puesto en planta) es grande, el exportador tendrá mayor margen de libertad y maniobra en relación con los precios, y puede decidir entre utilizar una estrategia de “Liderazgo en costos” y por ende fijar un precio ligeramente inferior al promedio del mercado al que se dirige o una de “diferenciación” con precios mayores a los del mercado. (Bancamex, 2014).

Para utilizar la técnica de *pricing* se requiere de una investigación de precios en el mercado exportador; en este caso, la Cámara Internacional de Comercio (CCI) facilita el análisis integrando diariamente los precios de diversos países exportadores, el precio promedio en Estados Unidos por caja de chile manzano en fresco, mismas que contienen 4.4 kilogramos es de 15.00 dólares por caja, es decir, 195.75 pesos mexicanos considerando un tipo de cambio de 13.05 pesos al 14 de agosto del 2014 (Tabla 5.10)

Tabla 5.10

PRECIO DE VENTA PARA EL MERCADO DE EXPORTACIÓN

PRECIO DE VENTA PARA EL MERCADO DE EXPORTACIÓN			
Base: 1 Libra (0.454 kg)			
Incoterms 2010	Concepto	MXP	USD
	Tipo de Cambio:		13.05
	Costo de producción	0.27	0.02
	Utilidad	7.00	0.54
	Empaque y embalaje exportación	3.41	0.26
	Sub - Total:	10.68	0.82
EXW	EXW Punto de Origen	10.68	0.82
	Flete a la aduana de salida	1.27	0.10
	Prevalidación de impuestos	0.01	0.00
	DTA	0.01	0.00
	Manejo de exportación	0.44	0.03
	Honorarios agente aduanal	0.15	0.01
	Validación de pedimento	0.01	0.00
	Sub - Total:	1.90	0.15
FCA	FCA - Free Carriage to	12.58	0.96
	Flete principal	0.65	0.05
CPT	CPT - Carriage Paid to	13.23	1.01
PRECIO INTERNACIONAL		14.47	1.50

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.8 Determinación del Margen Bruto de la Operación

Las empresas que elaboran sus propios productos, adquieren materias primas que transforman en productos terminados. Para realizar dicha transformación incurren en ciertos costos productivos, estos costos productivos pueden ser variables o fijos. Estos costos variables son el costo de las materias primas, el costo de la mano de obra de fabricación directa y los costos de distribución de los productos. Las empresas calculan el margen bruto mediante la diferencia entre el precio de venta neto del producto y el coste variable de fabricación de dichos productos. La tabla 5.11 presenta el margen bruto para la organización Frutas y Verduras Internacionales.

Tabla 5.11

DETERMINACIÓN DEL MARGEN BRUTO DE LA OPERACIÓN

DETERMINACIÓN DEL MARGEN BRUTO DE LA OPERACIÓN						
	Mercado Nacional		Mercado Exportación		Total	
	Unitario	Total	Unitario	Total	Mx \$	%
Unidad de venta	Kg		Lb			
Cantidad en unidades de venta (pesos)		691,200.00		3,560,264.90		
Venta	17.00	11,750,400.00	14.47	51,527,500.29	63,277,900.29	100%
Costo de producción	0.60	413,592.00	0.27	969,816.16	1,383,408.16	2%
Empaque y embalaje			3.41	12,138,865.59	12,138,865.59	19%
Sub-total	0.60	413,592.00	3.68	13,108,681.75	13,522,273.75	21%
Costos de distribución			0.86	3,071,084.50	3,071,084.50	5%
Flete principal			0.30	1,050,634.17	1,050,634.17	2%
Sub-total			1.16	4,121,718.68	4,121,718.68	7%
Costo Total	0.60	413,592.00	4.84	17,230,400.42	17,643,992.42	28%
Margen Bruto	16.40	11,336,808.00	9.63	34,297,099.87	45,633,907.87	72%

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.9 Determinación del Flujo de Capital

Se trata de un estado que informa sobre la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio. El flujo de capital es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar, problemas de liquidez, el ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez, una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable, por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de capital son la base de cálculo del valor presente neto (VPN) y de la tasa interna de retorno (TIR).

Tabla 5.12

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO										
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct
A. Programa de producción (toneladas)										
Chile manzano toneladas exportadas (70%)						134	134	134	134	134
Chile manzano para el mercado nacional toneladas (30%)						58	58	58	58	58
Producción Total						192	192	192	192	192
B. Ingresos (\$)										
Venta de chile manzano para mercado internacional						4,284,500.30	4,284,500.30	4,284,500.30	4,284,500.30	4,284,500.30
Venta de chile manzano para mercado nacional						979,200.00	979,200.00	979,200.00	979,200.00	979,200.00
Ingresos totales						5,263,700.30	5,263,700.30	5,263,700.30	5,263,700.30	5,263,700.30
C. Egresos										
Limpieza del terreno	24,000.00		24,000.00		24,000.00					
Abono orgánico (estiércol)	108,000.00									
Preparación de camas		7,200.00								
Fertilización				60,840.00						
Planta		132,200.00								
Trasplante		7,200.00								
Riego		18,545.45	18,545.45	18,545.45	18,545.45	18,545.45	18,545.45	18,545.45	18,545.45	18,545.45
Control de plagas y enfermedades			40,560.00	40,560.00	40,560.00	40,560.00	40,560.00	40,560.00	40,560.00	40,560.00
Poda, deshierbe y tutoreo		12,000.00		12,000.00		12,000.00				
Recolección y selección						49,371.43	49,371.43	49,371.43	49,371.43	49,371.43
Irradiación						205,714.29	205,714.29	205,714.29	205,714.29	205,714.29
										3,300.00
Total egresos	132,000.00	177,145.45	83,105.45	131,945.45	83,105.45	326,191.17	314,191.17	314,191.17	314,191.17	317,491.17
flujo de efectivo	- 132,000.00	- 177,145.45	- 83,105.45	- 131,945.45	- 83,105.45	4,937,509.13	4,949,509.13	4,949,509.13	4,949,509.13	4,946,209.13
flujo de efectivo acumulado	- 132,000.00	- 309,145.45	- 392,250.91	- 524,196.36	- 607,301.82	4,330,207.31	9,279,716.44	14,229,225.57	19,178,734.70	24,124,943.84

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.10 Estado de Resultados del Proyecto

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado (Tabla 5.13).

Tabla 5.13

ESTADO DE RESULTADOS

FRUTAS Y VERDURAS INTERNACIONALES S.A. DE C.V						
ESTADO DE RESULTADOS						
Concepto	Periodo 0	Periodo1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Inversión						
Inversión Inicial Fija y Diferida	\$ 51,518,701.00					
Capital de Trabajo enero-mayo	\$ 607,301.82					
Sub-Total	\$ 52,126,002.82					
Ingresos						
Por ventas al extranjero		\$ 29,991,502.10	\$ 29,991,502.10	\$ 29,991,502.10	\$ 29,991,502.10	\$ 29,991,502.10
Por ventas en el Mercado Nacional		\$ 6,854,400.00	\$ 6,854,400.00	\$ 6,854,400.00	\$ 6,854,400.00	\$ 6,854,400.00
		\$ 36,845,902.10	\$ 36,845,902.10	\$ 36,845,902.10	\$ 36,845,902.10	\$ 36,845,902.10
Egresos						
Costo de Producción		\$ 1,378,640.00	\$ 1,378,640.00	\$ 1,378,640.00	\$ 1,378,640.00	\$ 1,378,640.00
Costo de Distribución		\$ 4,121,718.68	\$ 4,121,718.68	\$ 4,121,718.68	\$ 4,121,718.68	\$ 4,121,718.68
Total		\$ 5,500,358.68	\$ 5,500,358.68	\$ 5,500,358.68	\$ 5,500,358.68	\$ 5,500,358.68
Utilidad Marginal		\$ 31,345,543.42	\$ 31,345,543.42	\$ 31,345,543.42	\$ 31,345,543.42	\$ 31,345,543.42
Depreciación		\$ 3,295,291.17	\$ 3,295,291.17	\$ 3,287,119.17	\$ 2,725,519.17	\$ 1,413,838.17
Costos de Reinversión				\$ 805.00	\$ 805.00	\$ 871.00
Gastos de Administración		\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00
Costo de Certificación		\$ 23,200.00	\$ 23,200.00	\$ 23,200.00	\$ 23,200.00	\$ 23,200.00
Total		\$ 3,618,491.17	\$ 3,618,491.17	\$ 3,611,124.17	\$ 3,049,524.17	\$ 1,737,909.17
Utilidad de la Operación		\$ 27,727,052.25	\$ 27,727,052.25	\$ 27,734,419.25	\$ 28,296,019.25	\$ 29,607,634.25
Gastos Financieros						
Resultado antes de impuestos		\$ 27,727,052.25	\$ 27,727,052.25	\$ 27,734,419.25	\$ 28,296,019.25	\$ 29,607,634.25
FLUJO NETO DE EFECTIVO						
Periodo 0	\$ 52,126,002.82					
Resultado Antes de Impuestos		\$ 27,727,052.25	\$ 27,727,052.25	\$ 27,734,419.25	\$ 28,296,019.25	\$ 29,607,634.25
Depreciación		\$ 3,295,291.17	\$ 3,295,291.17	\$ 3,287,119.17	\$ 2,725,519.17	\$ 1,413,838.17
Pago Financiamiento		\$ 2,764,080.00	\$ 2,764,080.00	\$ 2,764,080.00	\$ 2,764,080.00	\$ 2,764,080.00
Flujo NETO de efectivo	\$ 52,126,002.82	\$ 33,786,423.42	\$ 33,786,423.42	\$ 33,785,618.42	\$ 33,785,618.42	\$ 33,785,552.42

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.11 Evaluación Financiera del Proyecto

En esta proyección, no se tomó en cuenta el impacto de variables económicas como inflación, devaluación, cambios en el precio internacional como consecuencia del juego entre oferta y demanda. La proyección se hizo de forma lineal considerando constantes los factores micro y macroeconómicos. La tasa de descuento es el precio que se paga por los fondos requeridos para la inversión, representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial.

El Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión. La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje.

Tabla 5.14

ÍNDICES DE RENTABILIDAD FINANCIERA	
Tasa de descuento (Costo de capital)	12%
VPN	69,664,913.49
TIR	58%
ventas	Costos
132,821,231.03	19,827,562.06
Factor	
6.698818072	

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.12 Estado de Situación Financiera

El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación de una empresa en un momento determinado. Este se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales. El balance de situación forma parte de las cuentas anuales (estados financieros) que deben elaborar todas las sociedades cada año (Tabla 5.15).

Tabla 5.15

BALANCE GENERAL

FRUTAS Y VERDURAS INTERNACIONALES S.A.de C.V. BALANCE GENERAL							
Concepto	Constitución de la sociedad	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
ACTIVO							
Activo Circulante							
Caja y Bancos	\$ 13,693,078.00	\$ 602,078.82	\$ 29,183,410.87	\$ 55,768,168.50	\$ 80,709,183.51	\$ 104,200,144.22	\$ 126,276,237.98
Clientes							
Inventarios							
Otras cuentas por cobrar							
Suma del activo circulante	\$ 13,693,078.00	\$ 602,078.82	\$ 29,183,410.87	\$ 55,768,168.50	\$ 80,709,183.51	\$ 104,200,144.22	\$ 126,276,237.98
Activo Fijo							
Terrenos	\$ 24,000,000.00	\$ 24,000,000.00	\$ 24,000,000.00	\$ 24,000,000.00	\$ 24,000,000.00	\$ 24,000,000.00	\$ 24,000,000.00
Construcciones		\$ 19,606,200.00	\$ 19,606,200.00	\$ 19,606,200.00	\$ 19,606,200.00	\$ 19,606,200.00	\$ 19,606,200.00
Maquinaria y Equipo		\$ 944,604.00	\$ 944,604.00	\$ 944,604.00	\$ 944,604.00	\$ 944,604.00	\$ 944,604.00
Equipo de Transporte		\$ 4,176,000.00	\$ 4,176,000.00	\$ 4,176,000.00	\$ 4,176,000.00	\$ 4,176,000.00	\$ 4,176,000.00
Otros Activos Fijos		\$ 2,083,524.00	\$ 2,083,524.00	\$ 2,083,524.00	\$ 2,083,524.00	\$ 2,083,524.00	\$ 2,083,524.00
	\$ 24,000,000.00	\$ 50,810,328.00	\$ 50,810,328.00	\$ 50,810,328.00	\$ 50,810,328.00	\$ 50,810,328.00	\$ 50,810,328.00
Depreciación Acumulada			-\$ 3,295,291.17	-\$ 6,590,582.33	-\$ 9,877,701.50	-\$ 12,603,220.67	-\$ 14,017,058.83
Activo Fijo Neto	\$ 24,000,000.00	\$ 50,810,328.00	\$ 47,515,036.83	\$ 44,219,745.67	\$ 40,932,626.50	\$ 38,207,107.33	\$ 36,793,269.17
Activo Diferido							
Inversión diferida		\$ 708,373.00	\$ 708,373.00	\$ 708,373.00	\$ 708,373.00	\$ 708,373.00	\$ 708,373.00
Amortización acumulada			-\$ 323,068.63	-\$ 643,217.27	-\$ 706,780.90	-\$ 707,011.20	-\$ 707,241.50
Activo Diferido Neto		\$ 708,373.00	\$ 385,304.37	\$ 65,155.73	\$ 1,592.10	\$ 1,361.80	\$ 1,131.50
SUMA DEL ACTIVO	\$ 37,693,078.00	\$ 52,120,779.82	\$ 77,083,752.07	\$ 100,053,069.90	\$ 121,643,402.11	\$ 142,408,613.35	\$ 163,070,638.65
PASIVO							
Pasivo a Corto Plazo							
Proveedores							
Acreeedores diversos							
Doc. Por pagar a Corto Plazo						\$ 2,764,080.00	\$ -
Suma Pasivo a Corto Plazo						\$ 2,764,080.00	\$ -
Pasivo a Largo Plazo							
Doc. Por pagar a Largo Plazo		\$ 13,820,400.00	\$ 11,056,320.00	\$ 8,292,240.00	\$ 5,528,160.00		
Suma Pasivo a Largo Plazo		\$ 13,820,400.00	\$ 11,056,320.00	\$ 8,292,240.00	\$ 5,528,160.00		
SUMA DEL PASIVO		\$ 13,820,400.00	\$ 11,056,320.00	\$ 8,292,240.00	\$ 5,528,160.00	\$ 2,764,080.00	\$ -
INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS							
Capital Social	\$ 37,693,078.00	\$ 37,693,078.00	\$ 37,693,078.00	\$ 37,693,078.00	\$ 37,693,078.00	\$ 37,693,078.00	\$ 37,693,078.00
Reserva legal			\$ 1,993,654.43	\$ 3,380,007.04	\$ 4,766,728.01	\$ 6,181,528.97	\$ 7,661,910.68
Resultado de ejercicios anteriores			\$ 607,301.82	\$ 26,340,699.64	\$ 50,687,744.85	\$ 73,655,436.10	\$ 95,769,926.39
Resultado del Ejercicio		\$ 607,301.82	\$ 25,733,397.82	\$ 24,347,045.21	\$ 22,967,691.25	\$ 22,114,490.29	\$ 21,945,723.57
SUMA LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS	\$ 37,693,078.00	\$ 38,300,379.82	\$ 66,027,432.07	\$ 91,760,829.90	\$ 116,115,242.11	\$ 139,644,533.36	\$ 163,070,638.64
SUMA PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS	\$ 37,693,078.00	\$ 52,120,779.82	\$ 77,083,752.07	\$ 100,053,069.90	\$ 121,643,402.11	\$ 142,408,613.36	\$ 163,070,638.64

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo mayo-septiembre, 2014.

5.13 Estrategias de Posicionamiento para la Empresa

Porter (1979) identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

1. Economías de escala (ventajas en términos de costos que una empresa obtiene gracias a la expansión, en otras palabras son las reducciones en los costos unitarios de un producto)
2. Diferenciación del producto (en el caso de la empresas Frutas y Verduras Internacionales ser un producto orgánico le da un plus)
3. Inversiones de capital (hoy en día la importancia de actualizar los procesos de producción y tener una mejora continua del mismo a través de la preparación personal de sus trabajadores)
4. Ventaja en costos independientemente de la escala (Frutas y Verduras Internacionales posee una ubicación y clima privilegiado para la producción de chile manzano orgánico)
5. Acceso a los canales de distribución (el ser un producto con un precio de producción relativamente más bajo en su proceso de producción)
6. Política gubernamental (el gobierno de la republica con el fin de incrementar las exportaciones agrícolas éstas tienen tasa 0 de impuesto además de contar con diferentes programas de fomento a las exportaciones)

Las empresas deben aprender a establecer alianzas con empresas que se dediquen a la distribución mayorista para dar a conocer sus productos y generar ventas y flujos de caja efectivos. Generalmente, los artículos al por mayor son más baratos que si se compran de manera individual.

Frutas y Verduras Internacionales debe crear alianzas estratégicas con empresas cercanas a la región de Coatepec Harinas, con el fin de que al realizar sus compras necesarias para la producción de su producto, accedan a un costo inferior al que se encuentra en el mercado, la estrategia está ligada a la planificación, la cual apoya y complementa mediante el direccionamiento estratégico, en virtud de que con el conjunto de acciones y recursos asignados permite la ejecución y el logro de los objetivos planteados, con participación de todos los niveles de la organización, presupone la formación de equipos de alto desempeño, para que haya un cambio en la estructura organizativa, la cual debe seguir a la estrategia.

La estrategia comprende un conocimiento profundo de la industria en la cual está inserta la empresa, es decir, una visión global tanto de lo interno como de lo externo para lo cual se utilizan técnicas como la Matriz DAFO (también conocido como FODA), la Cadena de Valor que permite conocer las diversas actividades que realiza la empresa, y su valor agregado.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del trabajo se utilizaron métodos cualitativos y cuantitativos, así como de datos secundarios, se hizo un análisis general de Frutas y Verduras Internacionales donde se identificó el lugar de ubicación de la misma, se recopiló información primaria a través de un acercamiento personal con los productores de FRUVER, esto permitió concluir un análisis del proceso de producción de la empresa, se realizaron visitas de campo durante los meses de mayo y septiembre del año 2014.

Para el acceso a información se elaboró una guía de entrevistas las cuales fueron de apoyo y utilidad para tomar notas pertinentes para este caso de estudio, también fue necesaria la visita a páginas electrónicas de información oficial tales como el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), el Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI), Cámara de Comercio Internacional (CCI), United States Department of Agriculture (USDA), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Pro-Mexico, Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), Agencia Central de Inteligencia (CIA), por mencionar de las más importantes entre otras.

Así mismo, fue necesario hacer un análisis financiero de la empresa, éste busca obtener algunas medidas y relaciones que faciliten la toma de decisiones, se utilizan ciertas herramientas y técnicas con varios fines, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en el proyecto determinado.
- Sirve para darnos una idea de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales de la empresa y de sus resultados.
- Para evaluar el desempeño de la administración de una empresa, no hay nada mejor que el análisis de las utilidades, las cuales pueden incrementarse a través del manejo adecuado de los recursos que una empresa dispone, y esto solamente se puede medir mediante el análisis financiero.

Otro aspecto a considerar en el análisis financiero, son la determinación de las razones financieras, entre estas, la rentabilidad, pues es la razón de ser de la empresa e indica el retorno que los accionistas perciben a cambio de la inversión, riesgo y esfuerzo que desarrollan.

RESULTADOS

Paul Krugman en sus teorías habla de la concentración industrial, los procesos de fusiones o el rápido aumento de la producción por parte de una empresa, son fenómenos que suelen responder a motivos estratégicos de las empresas para aprovechar las economías de escala, es decir, para reducir sus costos unitarios debido al aumento de la producción. Basados en esta idea Frutas y Verduras Internacionales debe buscar la manera de reducir sus costos mediante alianzas estratégicas con otras empresas con el fin de aumentar la utilidad. La tabla 6.1 muestra a manera de ejemplo y tomando algunos ejemplos de material utilizado en el chile manzano, como se reduce el precio de adquisición de las herramientas cuando estas son adquiridas en mayoreo.

Tabla 6.1

MATERIAL UTILIZADO

Material utilizado para la elaboración de chile manzano			
Material	Costo unitario	Costo por mayoreo	Ahorro
Caja de cartón	\$ 10.94	\$ 7.97	\$ 2.97
Guantes (piel)	\$ 176	\$ 149	\$ 27
Etiquetas (rollo c/ 19,200)	\$ 365	\$ 297	\$ 68
Navaja	\$ 83	\$ 70	\$ 13
Marcador	\$ 23	\$ 19	\$ 4

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo septiembre, 2014.

La tabla 6.2 presenta una comparación equivalente tanto en kilogramos como en moneda nacional mexicana y se muestra notoriamente que el mercado de exportación genera una utilidad mayor, el precio por kilogramo en el país objetivo es de \$ 31.84 pesos, si esa cantidad es multiplicada por los kilogramos que se destinan al mercado nacional da como resultado un 94% mayor de utilidad comparado al precio nacional de \$ 17.00 pesos por kilogramo.

Tabla 6.2

Comparación del Mercado Nacional e Internacional

	Mercado Nacional		Mercado Exportación	
	Unitario	Total	Unitario	Total
Unidad de venta	Kg		kg	
Cantidad en unidades de venta	691,200.00		3,560,264.90	
Venta	\$ 17.00	\$11,750,400	\$ 31.84	\$ 113,360,500.64
Costo de producción	\$ 0.60	\$413,592	\$ 0.60	\$ 2,133,595.55
Empaque y embalaje			\$ 7.50	\$ 26,705,504.30
Sub-total	\$ 0.60	\$413,592	\$ 8.10	\$ 28,839,099.85
Costos de distribución			\$ 1.90	\$ 6,756,385.91
Flete principal			\$ 0.65	\$ 2,311,395.18
Sub-total			\$ 2.55	\$ 9,067,781.09
Costo Total	\$ 0.60	\$413,592	\$ 10.65	\$37,906,881
Margen Bruto	\$ 16.40	\$ 11,336,808.00	\$ 21.19	\$ 75,453,619.71

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo septiembre, 2014.

A continuación se presentan los resultados financieros del proyecto (tabla 6.3).

Tabla 6.3

Resultados Financieros

Indicador	Resultado	Conclusión
VPN	\$ 69,664,913	El valor presente neto de los flujos futuros del proyecto arroja un beneficio de \$ 69,664,913 al día de hoy, descontando los flujos a una tasa de 12%.
TIR	58 %	El rendimiento interno de la inversión arroja un resultado muy favorable comparada con la tasa del 12% por lo que bajo este método el proyecto es factible de realizarse
Relación costo- beneficio	\$ 6.69	La relación costo-beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se invierte en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo septiembre, 2014.

El trabajo presentado va fundamentado con los índices de rentabilidad financiera, que sirven para identificar oportunidades y riesgos en el desempeño de la empresa porque solo se centran en los resultados financieros, en la tabla 6.4 se muestran 3 índices financieros que fundamentan la rentabilidad del proyecto y permiten comprobar que el proyecto presentando tiene un panorama muy positivo si es llevado a cabo.

Tabla 6.4

Índices financieros

Formula	Política	Resultado	Criterio	Conclusión
Margen neto	30%	91%	Entre mayor mejor	Es estable y rentable
Rentabilidad del capital	25%	44%	Entre mayor mejor	Es estable y rentable
Rentabilidad de la inversión	20%	51%	Entre mayor mejor	Es estable y rentable

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo septiembre, 2014.

CONCLUSIONES

Con la descripción realizada en cada uno de los capítulos, se asume que es viable la expansión de operaciones de la empresa Frutas y Verduras Internacionales por medio de la exportación del producto, así como la ampliación de operaciones en el sector productivo a una hectárea más, obteniendo con esto mayores beneficios tales como mayor volumen de producción, incremento de las ventas en el mercado internacional y en el mercado nacional, cumpliendo las expectativas de crecimiento de la empresa.

En este sentido, la estrategia a desarrollar involucra el ofrecimiento de un producto de alta calidad, imagen, pero sobre todo un producto orgánico, que si bien no es relevante para el mercado estadounidense, en un futuro podrá abrir las puertas al mercado europeo o bien expandir el mercado a todo el mundo.

Es de gran utilidad la realización de este trabajo de investigación para los productores de Frutas y Verduras Internacionales ya que propone un modelo de expansión que puede ayudar a aumentar su volumen de producción y con ello las ventas, obteniendo con esto amplias ganancias y un uso más eficiente de los recursos económicos, que faciliten alcanzar una operatividad eficiente siendo competitivos en el mercado.

Se realizó un plan financiero para conocer la viabilidad del proyecto de llegar a mercados extranjeros, en donde se muestra un balance proyectado a 5 años, de la misma manera se presenta el estado de resultados para conocer los gastos que genera el proyecto, el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) arrojan un escenario muy optimista dado que el VPN es de \$69,664,913 y la TIR del 58% comparada con la tasa del 12% que se tomó como referencia para la realización del proyecto, y por todo lo mencionado, se recomienda la implementación del plan de exportación de Chile manzano orgánico hacia Estados Unidos, ya que es redituable, se recupera en el primer año la inversión dado que el plantío bajo invernadero permite una producción constante durante los dos años de vida de la planta.

Se pudo comprobar por medio del trabajo que la exportación puede apoyar el crecimiento de la empresa, incrementar clientes, expandir mercado, pero sobre todo fomentar la venta del producto en un mercado extranjero, lo cual fue objetivo principal para la realización del proyecto. Lo anterior se respalda por la realización del estudio de consumo de Chile manzano en los Estados Unidos, de todo el mundo es el país que más lo consume, por tanto se sustenta que sus ventas van a ser altas y el producto bien desplazado, ya que está en crecimiento en este mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque, F. (1994). *Metodología para el desarrollo económico local*. Gobierno Vasco. s.e.
- Avendaño r., b. d.; r., Schwentesius r.; s., Lugo m. (2006). *El impacto de la iniciativa de inocuidad alimentaria de Estados Unidos en las exportaciones de hortalizas frescas del noroeste de México*. Revista Región y Sociedad. Vol. 18. No. 36
- Bancomext (2001). *Formación del precio de exportación*. Bancomext
- Bancomext (2008). *Trade directory of México*. Bancomext
- Barraza, A.F. (2000). *Crecimiento del chile manzano (Capsicum Pubescens R. y P.) en cuatro soluciones nutritivas*. Tesis de Maestría en Ciencias. Departamento de Fitotecnia. UACH. Chapingo, México
- Baldwin, R. (2008). *The development and testing of Heckscher-Ohlin trade models* MIT, USA
- Boisier, S. (1991). *Política económica, organización social y desarrollo regional*. Cuadernos del ILPES N° 29, 5ª edición, Santiago de Chile
- Cano, A.M.F. (1998). *Potencial exportable de chile en fresco, de una zona libre de plagas*. Guatemala. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/cultivoschiles/cultivochiles.shtml> (consultado el 20 de junio de 2014)
- Chacholiades, M. (1992). *Economía internacional* McGraw-Hill, Santafé de Bogotá
- Chávez, S.J.L. (1999). *Diversidad morfológica e isoenzimática del chile manzano (Capsicum pubescens R. y P.)*. Tesis de Doctor en Ciencias. Colegio de Postgraduados. Montecillos, México

- Cordero-Salas, P; Chavarría H; Echeverría R y Sepúlveda S. (2003). *Territorios rurales competitividad y desarrollo*
- David, J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (2ª edición) Editorial Mc Graw Hill, México
- Díaz, P. A. (1957). *El cultivo del chile*. Escuela Nacional de Agricultura. Chapingo, México
- Dornbusch, R. (1981). *La macroeconomía de una economía abierta*. Barcelona: Antoni Bosch, editor, S.A.
- Dornbusch, R. et al. (2007). *Macroeconomía* (9ª edición). México: McGraw-Hill
- Duran, O.L. J. (2001). *Identificación de los causantes de la "marchitez del chile manzano" en la región del bajo*. Tesis profesional, Instituto de Ciencias Agrícolas de la Universidad de Guanajuato. Irapuato, Guanajuato México
- FRIEDMANN, J. (1998). *Planning the Transition in Regional Development Policies in Areas in Decline* ed. J. del Castillo, University of the Basque Country, EADI-BOOK SERIES 9, San Sebastián
- Juárez, M. (2012). *Plan de negocios de exportación de la zarzamora mexicana al Reino Unido*. Universidad Nacional Autónoma de México. México
- Juárez, M. F. (1998). *Visita a cuatro regiones productoras de chile manzano (Capsicum pubescens R. y P.) en México. Reporte de estancia en campo*. Maestría en Ciencias en Horticultura. Departamento de Fitotecnia. UACH. Chapingo, México
- Kering, R. y S, Hartley. (2006). *Marketing experiencia, liderazgo, innovación* (9ª edición) McGraw Hill
- Krugman, P y M. Obstfeld (2006). *Economía Internacional Teoría y Política* (7ª edición). España: Pearson Educación, S.A.

- Krugman, P. (1992). *Geografía y comercio* (1ª edición) Barcelona Antoni Bosch
- Mankiw, G. (2009). *Principios de economía* (4ª edición) Paraninfo, España
- Morales, C. (2008). *Manual de exportación, elabore su plan de negocios*. Tax. México
- Munuera A. (2007). *Estrategia de Marketing un enfoque basado en el proceso de dirección* (1ª edición).Editorial ESIC, México
- North, D. (1981). *Estructura y cambio en la historia económica*. versión española, editorial alianza
- Porter, M (2008). *Ventaja Competitiva* (6ª edición). Editorial Grupo Patria, México
- Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior* (7ª edición). Editorial grupo Patria, México
- Roger, A. (2006). *Marketing experiencia, liderazgo, innovación* (9ª edición). Editorial Mc Graw Hill, México
- Salvatore, D. (1999).*Economía Internacional* (7ª edición). México: Prentice Hall
- Samuelson, P. y W. Nordhaus (2002).*Economía* (7ª edición). México: McGraw-Hill
- Schumpeter, J. (1976).*Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclos económicos*. México. FCE
- Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (Junio 01 de 2014). *Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, SIAP*

- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la SAGARPA y Gobierno Constitucional del Estado de México. (2014). *Panorama agroalimentario y pesquero 2014 del Estado de México*
- Vázquez, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación: Lecciones sobre desarrollo endógeno*
- Warner, A. (2000). *Economic Creativity* World Economic Forum y Harvard University, The Global Competitiveness Report 2000, New York, Oxford University Press
- Wei, S. (2000). *Natural Openness and Good Government* NBER, Working Paper No. W7765

FUENTES ELECTRÓNICAS

Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Asocolflores

[http://solidaridad.org/uploads/documentos/documentos_sicomercioflores\[1\]_0af8822d.pdf](http://solidaridad.org/uploads/documentos/documentos_sicomercioflores[1]_0af8822d.pdf). Consultado en junio de 2014.

Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico GS1 México

<http://www.gs1mexico.org/news/iniciativa-de-trazabilidad-de-productos-pti/>. Consultado en mayo de 2014.

Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico GS1 México.

<http://www.gs1.mexico.org/site/código-de-barras/>. Consultado en Junio de 2014.

Banesto Comercio Exterior Grupo Santander

<http://comercioexterior.banesto.es/es/cuenta-con-nosotros/guia/incoterms-2010>. Consultado en Junio de 2014.

Benebion

<http://www.benebion.com/documents/Configuraciones/92EspecificaEmpaqueChileManzano4kg.pdf>. Consultado en Junio de 2014.

Biblioteca Virtual EUMED

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/4r.htm>. Consultado en junio de 2014

BusinessUSA

<http://business.usa.gov/about-us>. Consultado en Junio de 2014.

Central Intelligence Agency

<http://www.cia.gov/es>. Consultado en Mayo de 2014.

El Economista

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/06/17/jitomates-exito-agricola-mexico>. Consultado en junio de 2014.

Embajada de los Estados Unidos en México

<http://spanish.mexico.usembassy.gov/es/temas-bilaterales/mexico-y-eu-de-un-vistazo/comercio.html>. Consultado en Junio de 2014.

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas

<http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/documentosparaexportar/203-factura-comercial>. Consultado en Septiembre de 2014.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>. Consultado en Junio de 2014.

Instituto Nacional de Migración

http://www.inm.gob.mx/estadisticas/Sintesis_Grafica/2012/Sintesis2012.pdf. Consultado en Mayo de 2014.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>. Consultado en Junio de 2014.

ProMéxico

[http://promotor.promexico.gob.mx/es/promotores/Bolsa de viaje i](http://promotor.promexico.gob.mx/es/promotores/Bolsa_de_viaje_i). Consultado en Junio de 2014.

ProMéxico

<http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf>. Consultado en Junio de 2014.

Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

<http://www.senasica.gob.mx/includes/asp/download.asp?iddocumento=14539&idurl=20561>. Consultado en Junio de 2014.

U.S. Food and Drug Administration

<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm>. Consultado en Junio de 2014.

United States International Trade Commission

http://www.usitc.gov/research_and_analysis/agriculture.htm. Consultado en Junio de 2014.

UNZ&CO

<http://www.unzco.com/forms/>. Consultado en Septiembre de 2014.

Ventanilla Única

<https://www.ventanillaunica.gob.mx/vucem/index.htm>. Consultado en Junio de 2014.

ANEXOS

Anexo 1.1 Factura Comercial de Exportación

COMMERCIAL INVOICE							
Invoice Nº Introducir número de factura Date Introducir fecha de la factura							
Invoice Address (no private individuals): Proporcionar dirección fiscal válida y nombre del destinatario. Proporcionar VAT del destinatario				Delivery terms (Incoterms) Reflejar condiciones de entrega (incoterms) de acuerdo a las mismas condiciones que en el contrato de venta			
Ship to (no private individuals): Indicar dirección de la entrega Contact person: Indicar nombre y apellidos de la persona de contacto a quien hacer la entrega Phone: Indicar el número de teléfono de la persona de contacto				Delivered under: Indicar número y fecha del contrato de la venta Payment terms Señalar las condiciones de pago, según lo recogido en el contrato de venta.			
No item	Description	Country of origin	Net weight/kg	HS Code	Qty (pieces)	Unit price, USD	Total price, USD
1.	DESCRIPCION DETALLADA DEL CONTENIDO MOTIVO DEL ENVIO MATERIAL; MARCA MODELO, NUMERO DE SERIE, NUMERO DE PIEZA, DETALLE TECNICOS, COMPOSICION QUIMICA	PAIS DE ORIGEN NOMBRE DEL FABRICANTE	PESO NETO	APORTAR PARTIDA ARANCELARIA	NUMERO DE UNIDADES	INDICAR EL VALOR UNITARIO DE LA MERCANCIA ADJUNTAR FACTURA O TICKET DE COMPRA	VALOR TOTAL DEL CONTENIDO
2.							
						Total, USD	VALOR TOTAL DEL CONTENIDO (A)
Insurance cost, USD:				Indicar el costo del seguro, en caso que el envío haya sido asegurado (B)			
Freight cost, USD:				Indicar el costo de transporte en USD (para incoterms DDU, CPT, CIP, CIF) (C)			
Total for payment, USD:				Indicar costo total: (A) + (B) + (C) para los incoterms DDU, CPT, CIP y CIF			
Gross Weight, kg (total) :				Indicar peso bruto total, el mismo que se ha indicado en el AWB			
Signed by:				Firma autorizada y sello de la empresa			

Fuente: GQ.DHL, 2014.

Anexo 1.2 Factura Proforma

EMPRESA PROVEEDORA

Dirección y NIF proveedor

Teléfono, fax y e-mail del contacto proveedor

FACTURA PROFORMA

Empresa cliente
Dirección cliente
NIF cliente
Teléfono, Fax, e-mail cliente

Order No:	No PEDIDO
DATE:	Fecha pedido
ETD:	Salida mercancía origen
ETA:	Llegada mercancía destino

Incoterms:

Reference no.	Description	Box voume	Boxes	Units/Box	Unit Price (us)	Total (us)	Total Volume
Total					Base		
						IVA	
						TOTAL	

Notas: Ajustar cantidades a un contenedor de 20''

Bancos	Banco Federal Banco 2	Número de cuenta 1 Número de cuenta 2
--------	--------------------------	--

30% inicial	
50% frente Docs.	
20% recepción	

COMPRADOR: Empresa cliente representante

VENDEDOR: Empresa proveedora representante

Anexo 1.3 Certificado de Origen

DEPARTMENT OF HOMELAND SECURITY
U.S. Customs and Border Protection

**NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT
CERTIFICATE OF ORIGIN**
19 CFR 181.11, 181.22

CMB No. 1651-0098
Exp. 09-31-2014

1. EXPORTER NAME AND ADDRESS TAX IDENTIFICATION NUMBER:		2. BLANKET PERIOD FROM TO			
3. PRODUCER NAME AND ADDRESS TAX IDENTIFICATION NUMBER:		4. IMPORTER NAME AND ADDRESS TAX IDENTIFICATION NUMBER:			
5. DESCRIPTION OF GOOD(S)	6. HS TARIFF CLASSIFICATION NUMBER	7. PREFERENCE CRITERION	8. PRODUCER	9. NET COST	10. COUNTRY OF ORIGIN

I CERTIFY THAT:

- THE INFORMATION ON THIS DOCUMENT IS TRUE AND ACCURATE AND I ASSUME THE RESPONSIBILITY FOR PROVING SUCH REPRESENTATIONS. I UNDERSTAND THAT I AM LIABLE FOR ANY FALSE STATEMENTS OR MATERIAL OMISSIONS MADE ON OR IN CONNECTION WITH THIS DOCUMENT;
- I AGREE TO MAINTAIN AND PRESENT UPON REQUEST, DOCUMENTATION NECESSARY TO SUPPORT THIS CERTIFICATE, AND TO INFORM, IN WRITING, ALL PERSONS TO WHOM THE CERTIFICATE WAS GIVEN OF ANY CHANGES THAT COULD AFFECT THE ACCURACY OR VALIDITY OF THIS CERTIFICATE;
- THE GOODS ORIGINATED IN THE TERRITORY OF ONE OR MORE OF THE PARTIES, AND COMPLY WITH THE ORIGIN REQUIREMENTS SPECIFIED FOR THOSE GOODS IN THE NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT AND UNLESS SPECIFICALLY EXEMPTED IN ARTICLE 411 OR ANNEX 401, THERE HAS BEEN NO FURTHER PRODUCTION OR ANY OTHER OPERATION OUTSIDE THE TERRITORIES OF THE PARTIES; AND
- THIS CERTIFICATE CONSISTS OF PAGES, INCLUDING ALL ATTACHMENTS.

11a. AUTHORIZED SIGNATURE		11b. COMPANY	
11c. NAME		11d. TITLE	
11e. DATE	11f. TELEPHONE NUMBERS	(Voice)	(Facsimile)

CBP Form 434 (04/11)

Fuente: unzco, 2014.

Anexo 1.4 Documento de Transporte

Embarcador		CARTA PORTE			
Consignatario		Número de Carta Porte		Agente Despachante	
Notificar a		CONTACTO:			
Chofer		Logo de la empresa			
Placa Cabezal	Lugar de Carga				
Lugar de Descarga	Destino Final				
NUMERO DE CONTENEDORES MARCAS Y NUMEROS		DESCRIPCION DE MERCADERIAS		PESO BRUTO (KGS)	
				CUBICAJE	
<p><small>Las muestras aquí descritas son aceptadas en aparentes buen orden y condición (excepto como notado por el transportista sujeto a las condiciones de este contrato a la atención del shipper mostrado en la nota concerniente limitación de obligaciones del transportista). Shipper debe incrementar la limitación de obligaciones declarando un valor más alto al el transportista y pagando un cargo suplementario si es requerido. Transportista no está obligado con las cargas hasta que sean recibidas en su terminal o aeropuerto. Subcontrato e indemnización: Todos los embarques deben ser asegurados por el cliente o en su efecto por el cliente, el cual debe ser notificado para realizar la operación. De otra forma el embarque estará sujeto a los términos de conocimiento de embarque master en referencia al seguro y los reclamos. Métodos de transporte: , promete transportar la carga dentro de un tiempo razonable a el punto de destino usando ya sea transporte aéreo, marítimo y terrestre o una combinación de estos. Otros: La responsabilidad de , está limitada a lo especificado por las leyes pertinentes al transporte y efectivas en Costa Rica.</small></p>					
Item Nº	Freight charges				
	Cargos			Prepagado	Collect
Signature		Exchange rates		TOTAL	
Rate		By: _____			
NUMERO TOTAL DE BULTOS O PAQUETES TRANSPORTADOS		NUMERO DE CARTA PORTE		Lugar y fecha de emisión	

Fuente: unzco, 2014.

Anexo 1.5 Lista De Carga

PACKING LIST

Frutas y Verduras Internacionales

www.FVI.com.mx

Chiltepec, Méx 51750

(714) 123 4567

Sold To	
----------------	--

Ship to	
----------------	--

P.O. #	
TERMS	

INVOICE #	
DATE	

QTY	ITEM	PRICE/ PER	EXT
TOTAL INVOICE			

Fuente: unzco, 2014.