



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE ECONOMÍA
LICENCIATURA EN RELACIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES**



**“ANTEPROYECTO DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ VERDE DE
VERACRUZ A HELSINKI, FINLANDIA. 2019.”**

TESIS

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

PRESENTA:

LAURA MORALES TORREZ

ASESORA:

M. EN E. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ CHAGOYA

REVISORES:

DR. EN C. S. RAFAEL JUÁREZ TOLEDO

M. EN E. MARÍA LUISA HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

TOLUCA, MÉXICO

ABRIL, 2020

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	6
Capítulo I. Marco de referencia	9
1.1 Globalización	9
1.2 Definición de comercio internacional	11
1.2.1 Antecedentes del comercio internacional.....	12
1.3 Origen, evolución y génesis de la Organización Mundial del Comercio. .	14
1.4 Relaciones comerciales de México con el mundo	18
1.4.1 Principales tratados comerciales de México con el mundo	19
1.4.1.1 Tratado de libre comercio con la Unión Europea.....	22
1.4.1.1.1 Tratado de Amistad: México-Finlandia	24
1.5 Antecedentes de las relaciones comerciales México-Finlandia	25
1.6 Proyecto de exportación.....	26
1.6.1 Objetivo principal de un proyecto de exportación.....	26
1.6.2 Evaluación de proyectos	27
1.6.3 Proceso y preparación de proyectos	27
1.6.3.1 Estudio de mercado.....	28
1.6.3.1.1 Descripción del producto	29
1.6.3.1.2 Logística del producto	30
1.6.3.2 Estudio económico.....	30
1.6.3.3 Evaluación financiera.....	30
1.7 El café	31
1.8 Teoría del comercio internacional que sustenta el proyecto	31
1.8.1 Diamante de Michael Porter	32
1.8.1.1 Estrategia competitiva	34
1.8.1.2 Liderazgo en costos	35
1.8.1.3 Diferenciación	35
1.8.1.4 Enfoque	36
Capítulo II. Producto y empresa.....	37
2.1 El café	37
2.1.1 El origen de café	39
2.1.3 Distribución del café por el mundo	41

2.1.3 Raíces del café en México	42
2.1.4 El cafeto.....	43
2.1.5 Cuidados del cafeto	44
2.1.6 Especies de café	45
2.1.6.1 Arabica	47
2.1.6.2 Robusta	47
2.1.7 El café verde	48
2.1.7.1 Siembra del café verde.....	49
2.1.7.2 Producción del café verde.....	51
2.1.7.3 Cosecha del café verde.....	51
2.1.7.4 Selección y clasificación	52
2.1.8 Propiedades nutricionales del café verde	52
2.1.9 Beneficios del café verde para la salud.....	53
2.2 La empresa: “AGROFEE”	54
2.2.1 Datos técnicos de la empresa.....	54
2.2.2 Estructura organizacional de la empresa.....	57
2.2.3 Análisis FODA de la empresa	58
2.2.4 Análisis FODA del plan de exportación.....	61
2.3 Comercialización del producto	62
2.3.1 Reglas de origen	62
2.3.1.1 Reglas de origen para el TLCUEM.....	63
2.3.2 Certificado de origen	64
2.3.3 Normas de calidad para la comercialización del café verde	66
2.3.4 Barreras arancelarias	68
2.3.4.1 Determinación de la fracción arancelaria.....	68
2.3.5 Barreras no arancelaria.....	70
2.3.6 Proceso logístico	73
2.3.6.1 Documentos y trámites de exportación.....	73
2.3.6.2 Transporte y logística	74
2.3.6.3 Incoterms	75
2.3.6.4 Etiquetado.....	77
2.3.6.5 Características del producto.....	78

2.3.6.6 Envase y embalaje	79
2.4 Determinación del precio de exportación	88
2.4.1 “Costing” (Determinación del precio con base en costos)	91
2.4.2 “Pricing” (Cotización en base al mercado)	93
Capítulo III. Análisis del Mercado Meta: Helsinki, Finlandia	97
3.1 Localización Geográfica	97
3.1.1 Macro y micro localización del exportador	97
3.1.2 Macro y micro localización del importador	99
3.2 Mercado objetivo: Helsinki, Finlandia	100
3.2.1 Aspectos generales del mercado meta	100
3.2.2 Aspectos económicos del mercado meta: Helsinki, Finlandia	101
3.2.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)	102
3.2.2.2 PIB per cápita	103
3.2.2.3 Inflación.....	105
3.2.2.4 Tipo de Cambio	106
3.2.2.5 Balanza Comercial	109
3.2.2.6 Relación México y Helsinki, Finlandia	111
3.2.3 Aspectos políticos	113
3.2.3.1 Participación del gobierno en los negocios	116
3.2.4 Aspectos demográficos y sociales	116
3.2.4.1 Demografía.....	117
3.2.5 Perfil del consumidor finlandés con productos orgánicos	118
3.2.5.1 Población por género y edad que consumen café	119
3.2.5.3 Ingresos por consumo de café	120
3.3 Estudio del mercado de Helsinki	121
3.3.1 Análisis de la demanda	121
3.3.1.1 Consumo de café en Finlandia	124
3.3.2 Análisis de la oferta	126
3.3.2.1 Países exportadores de café.....	127
3.3.2.2 Competencia nacional.....	129
3.3.2.3 Competencia existente en Helsinki, Finlandia.....	132
3.4 Penetración del producto en el mercado.....	132

3.4.1 Estrategia competitiva	133
3.5 Cuña de Competitividad.....	134
3.6 Autodiagnóstico	136
Capitulo IV. Análisis Económico y Financiero de AGROFEE	138
4.1 Precio del producto en el mercado destino	138
4.2 Inversión.....	140
4.3 Financiamiento	141
4.3.1 Programas de fomento al comercio exterior	141
4.4 Publicidad y propaganda	144
4.5 Análisis Financiero	144
4.5.1 Presupuesto de ingresos.....	145
4.5.2 Presupuesto de egresos	147
4.5.3 Estado de Resultados	148
4.5.4 Flujo de efectivo.....	150
4.5.5 Periodo de la recuperación de la inversión (PRI).....	152
4.6 Análisis Económico del plan de exportación.....	153
4.6.1 Punto de Equilibrio	154
4.6.2 Valor presente neto	156
4.6.3 Tasa interna de rendimiento (TIR)	158
II. Conclusiones	162
III. Referencias	166
ANEXOS.....	177

I. INTRODUCCIÓN

Las relaciones económicas internacionales han registrado cambios significativos en la economía mundial y la incorporación de múltiples factores de orden económico y político, pues a medida que la globalización ha sido factor importante en el desarrollo económico de las naciones para tener un mejor acceso a los mercados. Es así, como se ha creado un organismo internacional que regule parte importante de las negociaciones como lo es la Organización Mundial del Comercio mediante los acuerdos y tratados comerciales internacionales. México ha desarrollado una intensa actividad en materia de tratados de libre comercio en los últimos años, ya que, cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio (TLC) con 46 países (SE, 2019).

El T-MEC o USMCA es el principal acuerdo comercial para México (negociaciones con Estados Unidos y Canadá). En 2018 concluyeron las negociaciones iniciadas en 2017 para la modernización del Tratado. El 10 diciembre de 2019, se llevó a cabo en Palacio Nacional, la Ceremonia de Firma del Protocolo Modificatorio al T-MEC por parte de México, Estados Unidos y Canadá. El actual tratado tuvo modificaciones en materia laboral, ambiental, propiedad intelectual (medicamentos), cumplimiento del Tratado y reglas de origen automotriz (acero) (SE, 2019). En 2018, México fue el tercer socio comercial más importante de Estados Unidos (EE.UU.) y el segundo lugar como mercado de importaciones y de exportaciones, y durante el primer trimestre de 2019 fue por primera vez en la historia, el socio comercial número uno de EE.UU (SE, 2019).

Por otro lado, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) desde el 2000, ha provocado que el comercio mexicano incrementara 4 veces hasta alcanzar los 72 mil millones de dólares en 2017. La Unión Europea es el tercer socio comercial de México y el segundo inversionista con el 36% habiendo invertido 175 mil millones de dólares desde que el tratado entró en vigor. Se decidió modernizar el tratado para adecuarlo a los cambios que han ocurrido en ambas economías y las transformaciones tecnológicas y del comercio, ganando un tratado más amplio, incrementando el acceso de mercados para productos agroindustriales, abriendo más oportunidades para exportar miel, jugo de naranja, plátano, carne de cerdo y de res,

jarabe de agave entre otros se incluyeron disciplinas en comercio digital y telecomunicaciones. Se protegieron los productos emblemáticos de México: el mango ataulfo, café de Veracruz, vainilla de Papantla y las artesanías como Talavera y Olinalá. El TLCUEM es un tratado más moderno porque se incluyeron nuevas disciplinas como Pymes transferencia anticorrupción y desarrollo sostenible (SE, 2019).

México es uno de los principales productores y exportadores de café a nivel mundial. El aromático mexicano se exporta a 45 países de los cinco continentes, siendo Estados Unidos, Bélgica y Alemania los principales clientes (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019). Chiapas es el Estado que aporta la mayor cantidad de producción en el país, segundo de Veracruz y ocupan de los primeros lugares en producción de café certificado del mundo. Debido a la demanda en el mercado cafetalero, se tiene la necesidad de implementar nuevas estrategias que aumente las ventas, ofrecer un nuevo tipo de café para algunos mercados extranjeros. El anteproyecto de exportación busca ofrecer un producto de buena calidad en el mercado. Esto mejoraría las ventas y los ingresos económicos de los caficultores mexicanos, al mismo tiempo que se proporciona al consumidor un producto de buena calidad, además que le aporte los requerimientos nutricionales adecuados, que el mercado finlandés requiere.

Para efectos del presente proyecto se planteó como objetivo elaborar un anteproyecto de exportación de café verde analizando si la exportación del café verde mexicano es factible y viable al mercado finlandés, debido a que la población finlandesa es potencial consumidor de café; del cual se deriva la siguiente hipótesis: el Anteproyecto de Exportación de Café Verde Mexicano a Helsinki, Finlandia, es viable, factible y rentable, ya que, Helsinki es un mercado potencial en el consumo de café verde. Además, se pretende responder y aportar información al sector económico, principalmente el sector cafetalero. Para demostrar estos planteamientos la investigación se divide en cuatro capítulos.

En el capítulo uno se describe la evolución del comercio internacional en todo el mundo, desde el nacimiento del GATT hasta la creación de la OMC, así como los antecedentes históricos de los tratados de libre comercio de México con el mundo. Además, presenta un análisis del TLCUEM, dando a conocer los datos en los sectores de mayor relevancia

que este tratado abarca y los principales productos que trata, así como servicios e inversiones. Por último, se explica la teoría que sustenta la investigación.

En el segundo capítulo se describen los determinantes endógenos y exógenos que llevan a la formación del bloque comercial de Europa, además de describir conceptos en cuanto a la empresa y producto se refiere. Así como describir algunas barreras que pueden impedir el comercio entre México y Finlandia.

Para el capítulo tercero, se mencionan las oportunidades y amenazas observadas en el tratado, de la misma manera se realiza un análisis del mercado meta (Helsinki), tomando en cuenta los aspectos económicos, políticos, culturales y sociales, así como la competencia a la que se enfrentaría mediante la cuantificación del número de individuos y empresas generadoras de una demanda.

En el cuarto capítulo se desarrolla un estudio económico y financiero que tiene como objetivo colocar a la empresa exportadora en un estado económico y financiero actual, para lograr estabilidad económica de la empresa, así como desarrollar el precio del producto en el mercado destino. Finalmente se presentan las conclusiones a las que se ha llegado, así como recomendaciones y aportaciones que hace el autor con respecto a este anteproyecto de exportación.

Capítulo I. Marco de referencia

En el primer capítulo se despliega el preámbulo de un proyecto de exportación con el desarrollo en la evolución del comercio internacional en todo el mundo, y los antecedentes históricos de los tratados de libre comercio de México. Además, se presenta un análisis del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM), dando a conocer los datos más relevantes en los sectores de mayor relevancia que este tratado abarca y los principales productos que trata, así como servicios e inversiones. Por último, se explica la teoría de Michael Porter que es la que sustenta esta investigación.

1.1 Globalización

Shalmali (2007) expone en su artículo “¿Apertura o decepción?”, que el término “globalización” es utilizado para describir un sin fin de cambios económicos, culturales, sociales y políticos que han dado forma al mundo en los últimos 50 años, desde la muy celebrada revolución de la tecnología de la información a la disminución de las fronteras nacionales y geopolíticas en la cada vez mayor circulación transnacional de bienes, servicios y capitales. De la misma manera, la creciente homogeneización de los gustos de los consumidores, la consolidación y expansión del poder corporativo, el fuerte aumento de la riqueza y la pobreza y la creciente universalidad de las ideas democráticas liberales, de una u otra manera, también son atribuidos a la globalización. Por otro lado, la Asamblea Parlamentaria del Consejo de Europa menciona que la globalización puede ser descrita como la cada vez mayor integración económica de todos los países del mundo como consecuencia de la liberalización y el consiguiente aumento en el volumen y la variedad de comercio internacional de bienes y servicios, la reducción de los costos de transporte, la creciente intensidad de la penetración internacional de capital, el inmenso crecimiento de la fuerza de trabajo mundial y la acelerada difusión mundial de la tecnología, en particular las comunicaciones.

La globalización es un proceso a nivel mundial que ha tenido como resultado la desaparición de las fronteras económicas que reprimían la libre circulación de bienes,

productos y capitales, que envuelve tanto a las leyes de comercio como a la política produciendo efectos en el medio ambiente, la cultura, los sistemas políticos, el desarrollo de las sociedades de todo el mundo provocando una comunidad mundial que tiene como antecedente la expansión mercantil y el desarrollo del comercio desde el siglo XV al XVIII; la llegada de la industrialización y la modernización en los siglos XVIII y XIX; y en la consolidación del siglo XX. En el siglo XXI proviene inicialmente del mundo de los negocios, las finanzas y el campo de las telecomunicaciones y la informática.

La globalización ha mejorado la alimentación del ser humano en el mundo, y cada día el consumidor busca la manera de agregar productos orgánicos a su dieta diaria. Es así como varios países han decidido comercializar productos que ayuden a su mercado meta a satisfacer necesidades, de igual manera la competitividad de estos países ha hecho que unos aprovechen los factores productivos para convertirse en productores y proveedores líderes a nivel mundial. Es así como se tomó la factibilidad de comercializar un producto natural, para su exportación con destino hacia un mercado favorable como lo es Finlandia, que habrá paso a su expansión a su alrededor. Popper (1934), hace hincapié de que la globalización bajo la influencia de la vertiente económica nace con el comercio internacional y se fue expandiendo hasta producir la movilidad de los factores de producción en el mundo, redimensionando la distribución geopolítica de los factores de producción en el mundo. Existen estudios que han marcado la diferencia por su contribución ya sea por el enfoque o por la novedosa forma de abordar su estudio que, aunque tienen preponderancia económica no dejan de considerar las variables: social, política y tecnológica.

Council of Europe (2019), menciona que el desarrollo del comercio internacional y la globalización están conectados con la distribución mundial de la producción de bienes y servicios, a través de la reducción de las barreras al comercio internacional, tales como los aranceles, los derechos de exportación, y las cuotas de importación, y a través de la reducción de las restricciones al movimiento de capitales y de la inversión.

1.2 Definición de comercio internacional

El comercio internacional es tan antiguo como cualquier otra actividad económica, Mendoza *et al.* (2014) mencionan desde el punto de vista económico al comercio internacional como el intercambio de bienes y servicios entre países que son necesarios para satisfacer una necesidad, además permite que un país pueda especializarse en la producción de los bienes que fabrica de forma más eficiente y con menores costos, esto conlleva a un país a producir más de lo que podría producir en condiciones de autarquía con otros países y aumenta el mercado potencial de los bienes que produce determinada economía.

Cuando se habla de comercio internacional se hace referencia a la circulación de los bienes y servicios a través de los países del mundo y sus mercados, además de que las nuevas tecnologías facilitan la operativa del comercio a nivel mundial, por ejemplo, los portales corporativos de internet, donde se es más fácil encontrar clientes y se puede difundir la información lo que provoca que crezcan los directorios haciéndolos más especializados. El comercio internacional es importante en la medida que favorece a aumentar la riqueza de los países y de sus pueblos, riqueza que medimos a través del indicador de la producción de bienes y servicios que un país genera anualmente (Huesca, 2012). El Comercio Internacional reviste una gran importancia debido al movimiento que genera dentro de la economía local, regional y mundial; por cada transacción que se realice más de un sector se ve beneficiado, al generar un efecto en cascada desde la producción, la comercialización, el traslado, el aseguramiento de mercancías, la nacionalización de estas, y un sinnúmero de actores económicos involucrados.

En los últimos años, la economía internacional ha sufrido cambios importantes de los que México no ha podido mantenerse ausente, dado su alto grado de inserción en la economía mundial, por un lado, y a la importante cercanía al principal motor de ésta en los últimos tiempos, los Estados Unidos por otro. Desde que entró en vigor el tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá el 1° de enero de 1994, y hoy día el tratado entre México y Canadá (T-MEC o USMCA), México se transformó en un destino atractivo de inversiones extranjeras para muchas empresas transnacionales y enfocó un modelo de desarrollo orientado al exterior (TMR, 2017). El comercio internacional tiende a

obedecer dos puntos fundamentales. El primero de ellos es la distribución inequitativa de los recursos económicos, y el segundo es la variación de los precios, el cual se basa en producir bienes de acuerdo con las necesidades y gustos del consumidor. Así mismo, también se encuentra condicionado por el intercambio de riquezas o de productos que se producen en un lugar determinado.

1.2.1 Antecedentes del comercio internacional

Los inicios de la agricultura marcan los orígenes del comercio. En donde a medida que se incorporaban innovaciones tecnológicas al trabajo de los agricultores, las cosechas crecían en grandes cantidades. Por lo tanto, los excedentes comenzaron a intercambiarse por otras cosas en los que otras comunidades se especializaban, comenzando así, el intercambio global de desarrollos científicos y nuevas tecnologías, propiciando un cambio en las sociedades, debido a que la riqueza podía almacenarse o intercambiarse. A partir de aquí comenzaron a surgir las primeras sociedades capitalistas, así como las primeras estratificaciones sociales. El comercio primitivo propuso no solo un intercambio local de bienes y alimentos, sino también un intercambio global de innovaciones científicas y tecnológicas, como el trabajo en broce, la rueda, el torno, la navegación, la escritura, entre otros (Cursos Clavijero, s.f); teniendo como resultado cambios en las sociedades porque la riqueza de cada sociedad podía almacenarse y luego intercambiarse por mercancías de igual valor, esta actividad se conocía como trueque. Aunque se comenzaron a presentar problemas con esta modalidad puesto que había problemas al intercambiar productos con sociedades con la misma necesidad.

Para solucionar este problema los romanos, siendo de las civilizaciones más adelantadas, comenzaron a acuñar monedas y a hacer extenso este concepto para ser utilizadas en las transacciones comerciales. Las monedas fueron objetos diseñados con metales como oro y plata, la cantidad de metal le daba el valor a cada moneda de manera explícita al contrario de la moneda actual. El inconveniente con el dinero fue el contexto de cada sociedad, puesto que lo que era importante para unos, para otros no lo era, así que apareció un nuevo concepto en el comercio, la divisa. La divisa es un elemento de intercambio aceptado en una zona más amplia que solo una comunidad, que facilitaron

el comercio internacional. A lo largo de la historia del comercio se han utilizado diferentes elementos como divisas, como la sal y la pimienta, aunque la más relevante fue el oro puro.

El comercio siguió creciendo, y ahora se necesitaba un camino que supliera la alta demanda europea de bienes y servicios, principalmente los de lujo, así que otro elemento importante en el comercio surgió en la Edad Media, las denominadas rutas comerciales transcontinentales, que proporcionaban un comercio directo. De las rutas más famosas se considera la Ruta de la Seda, así como las rutas de importación de sal, pimienta y tintes. Estas primeras rutas comerciales comenzaban a plantear la regulación de importación., por ejemplo, se prohibió el uso de la seda en los hombres, con el fin de disminuir el consumo de este producto. Con el transcurrir de los años el comercio sufrió una nueva transformación con la Revolución Industrial debido a que no era económicamente viable transportar mercancías de un lugar a otro relativamente retirados. Con este acontecimiento se llevaron a cabo una serie de innovaciones en el transporte que revitalizaron al comercio y Europa se encontraba dentro de esta red comercial, debido a que las economías europeas dependían de los mercados extranjeros para conseguir las materias primas que necesitaban y vender los productos procesados que elaboraban.

La Revolución del Transporte trajo consigo aportaciones al comercio como la máquina de vapor, siendo Gran Bretaña la fundadora y como consecuencia en la actualidad tiene la red de ferrocarriles mejor establecida del mundo, otra aportación fue el transporte fluvial y esta se dio lugar en varios puntos de Europa y Estados Unidos de América, y como sucedió con la máquina de vapor, con el transporte fluvial se realizaron redes de canales navegables. Por último, el automóvil que fue de los más prácticos en el comercio debido a que la mercancía llegaba al punto exacto de su consumo. A partir de la segunda década del siglo XIX el comercio internacional adquirió una dimensión mucho mayor de la que había alcanzado hasta entonces e incrementó su influencia sobre la actividad económica interna de cada país de forma muy significativa. Entre los factores que se encuentran en el origen de esta importante transformación destaca el espectacular aumento del potencial industrial de algunos países europeos. La industrialización y en un sentido más general, los cambios asociados a lo que se ha dado en llamar el crecimiento económico

moderno provocaron la ruptura definitiva con realidades económicas abrumadoramente dominadas por las actividades agrícolas y ganaderas (Lobejón, 2001).

1.3 Origen, evolución y génesis de la Organización Mundial del Comercio.

La Organización Mundial del Comercio es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre las naciones, cuyo propósito principal es abrir el comercio en beneficio de todos. Los pilares sobre los que descansa son los acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la mayoría de las naciones que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es garantizar que los intercambios comerciales se realicen de la forma más fluida, previsible y libre posible (OMC, 2018). La importancia en la labor actual de la OMC nace de las negociaciones mantenidas en la llamada Ronda Uruguay (1986-1994), y de anteriores negociaciones en el marco del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). La OMC nació como consecuencia de unas negociaciones, y todo lo que hace resulta de negociaciones y es actualmente el foro de nuevas negociaciones en el marco del “Programa de Doha para el Desarrollo”, iniciado en 2001.

Desde 1948 hasta 1994, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) estableció las reglas aplicables a una gran parte del comercio mundial. A pesar de su apariencia de solidez, el GATT fue durante esos 47 años un acuerdo provisional administrado únicamente por una organización de facto. El GATT ayudó a establecer un sistema multilateral de comercio que se liberalizó cada vez más mediante rondas sucesivas de negociaciones comerciales. Las negociaciones celebradas en el marco de la Ronda Uruguay condujeron a la creación de nuevos acuerdos, como el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), y a la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1995 (OMC, 2018).

Constituyen el núcleo de la OMC los denominados Acuerdos de la OMC, negociados y firmados por la mayoría de los países que mantienen intercambios comerciales. Esos documentos establecen las normas jurídicas fundamentales del comercio internacional. Son en lo esencial contratos que obligan a los gobiernos a mantener sus políticas

comerciales dentro de límites convenidos. Son negociados y firmados por los gobiernos, pero su finalidad es ayudar a los productores de bienes y servicios, a los exportadores y a los importadores a desarrollar sus actividades, si bien permitiendo que los gobiernos alcancen objetivos sociales y ambientales. El propósito primordial del sistema es contribuir a que el comercio fluya con la mayor libertad posible, sin que se produzcan efectos secundarios no deseables, porque eso es importante para el desarrollo económico y el bienestar. Esto conlleva en parte la eliminación de obstáculos. También requiere asegurarse de que los particulares, las empresas y los gobiernos conozcan cuáles son las normas que rigen el comercio en las distintas partes del mundo, de manera que puedan confiar en que las políticas no experimentarán cambios abruptos. En otras palabras, las normas tienen que ser "transparentes" y previsibles.

El proyecto de establecer un sistema multilateral de comercio para negociar la reducción de los derechos de aduana y la reducción o eliminación de otros obstáculos al comercio y para estimular la expansión del comercio mundial nació en los años cuarenta. Estaba previsto que el proyecto siguiera una doble vía:

- la creación de la Organización Internacional de Comercio (OIC); y
- el inicio de negociaciones arancelarias multilaterales, que incluían la redacción de cláusulas que establecieran obligaciones jurídicas en materia de aranceles en el marco de un "Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio" (GATT).

Fue redactado el GATT, pero nunca se creó la OIC. No obstante, se estableció la Comisión Interina de la Organización Internacional de Comercio (ICITO), que ejerció las funciones de secretaría *de facto* para las Partes Contratantes del GATT. Entre 1947 y 1994, las Partes Contratantes organizaron ocho rondas de negociaciones. Las principales fueron:

- La Ronda Kennedy (1964-1967):
 - reducción sustancial de los obstáculos arancelarios.
- La Ronda de Tokio (1973-1979):
 - primeras negociaciones sobre obstáculos no arancelarios;

- códigos plurilaterales, y
- la cláusula de habilitación (la primera decisión importante sobre trato diferenciado y no reciprocidad para los países en desarrollo).
- La Ronda Uruguay (1986-1994):
 - creación de la OMC;
 - transformación de los códigos plurilaterales de la Ronda de Tokio en acuerdos multilaterales;
 - fortalecimiento del sistema de solución de diferencias, e
 - incorporación de los nuevos acuerdos sobre el comercio de servicios y los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio, que ampliaron considerablemente el alcance del sistema multilateral de comercio.

Cuadro 1.1
Rondas de negociaciones en el marco del GATT

<i>Rondas de negociaciones comerciales</i>			
Año	Lugar/denominación	Temas abarcados	Países
1947	Ginebra	Aranceles	23
1949	Anncy	Aranceles	13
1951	Torquay	Aranceles	38
1956	Ginebra	Aranceles	26
1960-1961	Ginebra, Ronda Dillon	Aranceles	26
1964-1967	Ginebra, Ronda Kennedy	Aranceles y medidas antidumping	62
1973-1979	Ginebra, Ronda de Tokio	Aranceles, medidas no arancelarias y acuerdos relativos al marco jurídico	102
1986-1994	Ginebra, Ronda Uruguay	Aranceles, medidas no arancelarias, normas, servicios, propiedad intelectual, solución de diferencias, textiles, agricultura, creación de la OMC, etc.	123

Fuente: Elaboración propia

La Organización Mundial del Comercio puede verse desde distintas perspectivas:

1. Es una Organización para la apertura del comercio.
2. Es un foro para que los gobiernos negocien acuerdos comerciales.
3. Es un lugar en el que pueden resolver sus diferencias comerciales.
4. Aplica un sistema de normas comerciales.

En el preámbulo del Acuerdo de Marrakech por el que se establece la OMC, las partes en el Acuerdo reconocen determinados objetivos que desean alcanzar mediante el sistema multilateral de comercio:

- elevar los niveles de vida;
- lograr el pleno empleo;
- lograr un volumen considerable y en constante aumento de ingresos reales y demanda efectiva; y
- acrecentar la producción y el comercio de bienes y servicios, permitiendo al mismo tiempo la utilización óptima de los recursos mundiales de conformidad con el objetivo de un desarrollo sostenible.

En el Acuerdo también se reconoce que es necesario "realizar esfuerzos positivos para que los países en desarrollo, y especialmente los menos adelantados, obtengan una parte del incremento del comercio internacional que corresponda a su desarrollo económico". En lo fundamental, la OMC es un lugar al que los gobiernos Miembros acuden para tratar de resolver los problemas comerciales que tienen unos con otros, porque cuando los países han tenido que hacer frente a obstáculos al comercio y han querido que se reduzcan, las negociaciones han contribuido a abrir los mercados al comercio. Sin embargo, la labor de la OMC no se circunscribe a la apertura de los mercados, y en algunos casos sus normas permiten mantener obstáculos comerciales, por ejemplo, para proteger a los consumidores o para impedir la propagación de enfermedades. Las relaciones comerciales conllevan a menudo intereses contrapuestos. Los acuerdos, incluidos los negociados laboriosamente en el sistema de la OMC, tienen muchas veces que ser interpretados. La forma más armoniosa de resolver estas diferencias es mediante un procedimiento imparcial basado en un fundamento jurídico

convenido. Ese es el propósito del sistema de solución de diferencias integrado en los Acuerdos de la OMC.

1.4 Relaciones comerciales de México con el mundo

Como lo asegura PROMÉXICO (2016), gracias a que ha firmado acuerdos comerciales en tres continentes, México se posiciona como una puerta de acceso a un mercado potencial de más de mil millones de consumidores y 60% del PIB mundial. Durante el último siglo, se han impulsado las actividades de comercio internacional. Es por esto por lo que, a través del comercio, se incentiva la producción lo que da como resultado grandes beneficios para el consumidor. El país mexicano empezó a abrir su economía al comercio internacional a partir de su suscripción, hace 22 años, al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, incorporándolo a las cadenas de suministro de industrias tan importantes como la automotriz. Tras el TLCAN y sus resultados positivos, gracias a su posición geográfica el país es ya un eslabón importante en las cadenas de valor de industrias estadounidenses tan importantes como la automotriz y la de electrodoméstica, México se dedicó primero a negociar pactos comerciales con países centro y sudamericanos y luego, en 2000, alcanzó acuerdos con la Unión Europea y en 2001, con Japón, lo que le ayudó a posicionarse como una potencia mundial en el terreno comercial.

Los principales tratados de México facilitan a las empresas nacionales a hacer negocios en esos mercados, a la vez que esas actividades comerciales ayudan a que tengan acceso a otras divisas y puedan compensar sus riesgos en el mercado cambiario por las obligaciones contraídas en otras monedas. Desde hace un par de años, México ha buscado extender sus lazos comerciales hacia Asia, firmando ya varios acuerdos bilaterales con China. Pero también está ya suscrito y en etapa de ratificación parlamentaria el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por su sigla en inglés), pese a la retirada de Estados Unidos, su promotor inicial. El movimiento político que se está viviendo con el país vecino norteamericano ha llevado a México a despertar el interés para integrarse de los gobiernos de Corea del Sur, Filipinas, Indonesia, Tailandia y Taiwán. Así pasaría de las 12 naciones previstas a 16. Este pacto de 16 miembros, que pretende liberar el comercio y la inversión, así como regular los derechos laborales, la

protección ambiental y la propiedad intelectual, aumentaría las ganancias para esas naciones a unos 500,000 millones de dólares; aún mayor de lo que se esperaba con la participación estadounidense, según previsiones del Instituto Peterson para la Economía Internacional.

El acuerdo incluye actualmente a México, Canadá, Chile, Perú, Japón, Australia, Nueva Zelanda, Singapur, Brunei, Vietnam y Malasia, y se espera que la diplomacia japonesa entusiasme a los gobiernos tailandés e indonesio, y China acepte la participación de Taiwán. La industria mexicana está en una posición de mucha mayor fuerza y competitividad hoy que hace 24 años, y los enlaces comerciales con diferentes partes del mundo aseguran mercados para la producción nacional.

1.4.1 Principales tratados comerciales de México con el mundo

Coincidiendo con México 21 (2017) es claro que los acuerdos comerciales pueden contribuir a incrementar las ventas de cualquier producto que pretenda expandirse. En la década pasada, el comercio entre México y la Unión Europea se caracterizó por una tendencia decreciente, de manera que la participación del comercio de los países de la UE en el total del comercio mexicano decreció del 13% en 1990 al 6.5% en 1999. Esto se debió al hecho de que tanto México como la Unión Europea habían negociado acuerdos de libre comercio y preferenciales que situaban a los exportadores mexicanos en una situación de desventaja en el mercado comunitario, al igual que a los europeos en el mercado mexicano.

Con los países que se presentan en el cuadro 1.2 se tienen negociadas tasas arancelarias preferenciales (desgravadas con relación al trato de Nación más Favorecida, lo cual debe ser considerado por todo importador que desee pagar un arancel menor.

Cuadro 1.2
Tratados de Libre Comercio Suscritos por México

TRATADO	PAÍSES	PUBLICACIÓN D.O.F.	ENTRADA EN VIGOR
TLCAN (ahora TMEC)	Estados Unidos y Canadá	20/diciembre/1993	1º/enero/1994 Las tres partes llegaron a un acuerdo de renovación que se firmó en noviembre de 2018, aunque está en fase de aprobación por los Congresos de los tres países firmantes. Pasará a llamarse USMCA o T-MEC
TLC-Colombia	Originalmente el TLC se denominaba del Grupo de los 3 ya que participaba Venezuela, pero en noviembre de 2006 Venezuela salió formalmente de este grupo.	9/enero/1995	1º/enero/1995
TLC México-Costa Rica	Costa Rica	10/enero/1995	1º/enero/1995
TLC México-Bolivia	Bolivia	11/enero/1995	1º/enero/1995
TLC México-Nicaragua	Nicaragua	1/julio/1998	1º/julio/1998
TLC México-Chile	Chile	28/julio/1999	1º/agosto/1999
TLCUEM	Unión Europea	26/junio/2000	1º/julio/2000 Negociación actualización, principio de acuerdo en 2018.
TLC México-Israel	Israel	28/junio/2000	1º/julio/2000
TLC México-TN	El Salvador, Guatemala y Honduras	14/marzo/2001	1º/julio/2001
TLC México-AELC	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	29/junio/2001	1º/julio/2001
TLC México-Uruguay	Uruguay	14/julio/2004	1º/julio/2004
AAE México-Japón	Japón	31/marzo/2005	1º/abril/2005

Fuente: http://www.economia.gob.mx/work/sneci/negociaciones/ficha_publica_tlcs.htm

Hoy día México cuenta con 12 tratados que abarcan 46 países, 32 acuerdos de promoción y protección de inversiones, así como 9 acuerdos de alcance limitado. Estos tratados y acuerdos comerciales facilitan el intercambio de productos agroalimentarios y pesqueros generando ganancias que favorecen la economía con 9 acuerdos de alcance limitado en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y es miembro del Tratado de Asociación Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés). Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI (PROMÉXICO, 2018). México cuenta con acuerdos de libre comercio con los dos mercados más importantes del mundo: América del Norte y Europa. México tiene suscritos Tratados de Libre Comercio con nueve países de América Latina: Chile (1992), Bolivia, Costa Rica, con Colombia y Venezuela dentro del marco del Grupo de los Tres (1995), con Nicaragua (1998), y los países del Triángulo del Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras, suscrito el 29 de junio de 2000). Asimismo, tiene suscrito un TLC con Israel (6 de marzo de 2000).

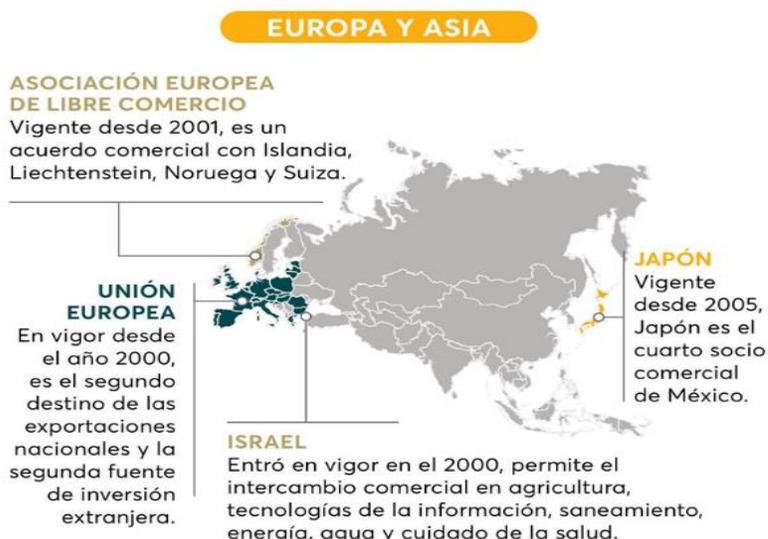
Imagen 1.1
Ubicación geográfica de las principales relaciones comerciales de países latinoamericanos con México.



Fuente: Grupo Financiero BASE. 10/12/2018

La entrada en vigor del TLC México-UE dará una nueva base a la relación bilateral a través de un acceso pleno a los mercados de ambas partes por medio de la desgravación arancelaria y la eliminación de otras barreras al comercio y de la certidumbre generada por reglas claras para el comercio bilateral por medio de una protección efectiva de los derechos de comerciantes e inversionistas y un mecanismo imparcial de solución de controversias.

Imagen 1.2 Ubicación geográfica de las principales relaciones comerciales de países asiáticos y europeos con México.



Fuente: Grupo Financiero BASE. 10/12/2018

1.4.1.1 Tratado de libre comercio con la Unión Europea

Con este tratado se creó la primera zona de Libre Comercio entre Europa y el continente americano. Este tratado está conformado por la Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania y Suecia) y los Estados Unidos Mexicanos. Entró en vigor el primero de julio de 2000 y se publicó en el Diario Oficial el 26 de junio de 2000 (SE, 2008). Crear un espacio comercial en un contexto de integración multinacional a través del establecimiento de una Zona de Libre Comercio para la apertura de oportunidades externas de desarrollo. Este acuerdo brinda

a las empresas establecidas en México la oportunidad de incrementar sus exportaciones hacia un mercado potencial de más de 455 millones de personas. A partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM), los intercambios comerciales entre México y la Unión Europea (UE) han presentado particular dinamismo. En 1999, un año previo a la entrada en vigor del acuerdo, el comercio bilateral registró 18.4 mil millones de dólares; para 2007, estos intercambios, según cifras de importación de ambas partes, rebasaron los 48 mil millones de dólares, lo que representa un crecimiento de 162%. Las exportaciones de productos mexicanos a la UE también han crecido. El comercio bilateral entre México y Finlandia ha crecido un promedio anual de 8%.

Cuadro 1.3
Exportación de bienes a la Unión Europea
(en porcentaje)

INTERCAMBIOS COMERCIALES CON LOS PAISES DE LA UE					
(Datos en millones de USD)	2016	2017	variación%	2018	Variación%
EXPORTACIONES MEXICANAS	19.360	23.149	20,7	25.411	9,7
IMPORTACIONES MEXICANAS	42.459	49.066	15,4	53.077	8,3
BALANZA COMERCIAL	-23.009	-25.857	11,0	-27.666	7,0

Fuente: Banco de México

Los beneficios que ofrece el acuerdo importando en la UE desde México (SE, 2018) información sobre aranceles, regulaciones y exportadores mexicanos:

- El Export Helpdesk es un servicio en internet prestado por la Comisión Europea para facilitar a los países en desarrollo el acceso a los mercados de la Unión Europea. Gratuito y de fácil utilización, este servicio proporciona información a los exportadores de los países en desarrollo interesados en suministrar el mercado de la UE.
- Aranceles en la UE (TARIC).
- Aduanas UE.
- Normas Técnicas de la UE
- Directorio de exportadores mexicanos.

- Proyecto de Facilitación del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (ProTLCUEM).

1.4.1.1.1 Tratado de Amistad: México-Finlandia

México y Finlandia establecieron relaciones diplomáticas el 2 de octubre de 1936, con la firma del Tratado de Amistad, que entró en vigor el 12 de mayo de 1937 (SRE, 2018). La Comisaria de Comercio, Cecilia Malmström, ha declarado lo siguiente: “Los acuerdos comerciales, son una fuerza positiva para nuestros agricultores y productores de alimentos. Este estudio también ofrece importantes pistas sobre la manera de seguir suprimiendo trámites innecesarios y eliminar obstáculos en nuestras negociaciones comerciales de cara al futuro” (Comisión Europea, 2017).

Puntos importantes a partir de la firma del Tratado de Amistad (SRE, 2016):

- El comercio bilateral entre México y Finlandia ha crecido un promedio anual de 8%. En 2015, ascendió a 670 millones de dólares, lo que equivale a un crecimiento de 185% respecto del año 2000.
- Las exportaciones mexicanas a Finlandia aumentaron 54% de 2014 a 2015, al pasar de 75.6 millones a 116.6 millones de dólares.
- Finlandia es el 31° socio comercial de México a nivel mundial. La inversión acumulada de Finlandia en México a diciembre de 2015 fue de 683 millones de dólares.
- México exporta automóviles, teléfonos, café, preparaciones enzimáticas y partes y accesorios para tractores. Finlandia exporta aceites de petróleo, papel o cartón, teléfonos y aparatos para clasificar.
- México es el primer destino en América Latina para estudiantes finlandeses y el país con mayor número de estudiantes de intercambio.
- En 2015, México y Finlandia reafirmaron su decisión de profundizar su relación, considerando el potencial que ofrecen sus economías, así como las oportunidades que existen para la cooperación en temas multilaterales, ámbito en el cual ambos países juegan un destacado papel.

- En 2016 se estableció el Capítulo Finlandia de la Red Global de Mexicanos Calificados en el Exterior; su Presidente es David Leal Martínez.

La entrada en la Unión Europea ha supuesto el fin definitivo de las políticas proteccionistas, cuya apertura se había iniciado mucho antes. Muchos mercados están liberalizados, como por ejemplo el de la energía. En otros sectores, como la distribución de productos de consumo, el mercado está dominado por cuatro grandes cadenas (Kesko Oy, Eka/Tradeka, Tuko Oy y SOK), que controlan más del 90% de los puntos de venta y realizan las importaciones directamente. Sin embargo, no existen limitaciones legales a la entrada de otros operadores y mucho menos de productos.

En los últimos años, las importaciones desde países en vía de desarrollo han sobrepasado por mucho el crecimiento de las importaciones desde países desarrollados. Al mismo tiempo, a los consumidores finlandeses les importa la seguridad, la sostenibilidad medioambiental y unas condiciones laborales justas, y exige que los productores y proveedores de servicios trabajen con unos elevados estándares éticos y de calidad. Finlandia es Estado Miembro de la Unión Europea y un país relativamente pequeño, por lo que puede constituir para los exportadores ambiciosos un buen punto de apoyo para la entrada en los mercados europeos a mayor escala. Los reglamentos y las prácticas vigentes en Finlandia y en la Unión Europea están armonizados en gran medida.

1.5 Antecedentes de las relaciones comerciales México-Finlandia

El 2 de octubre de 1936 se firmó el Tratado de Amistad que estableció las relaciones diplomáticas entre ambos países, el cual entró en vigor el 12 de mayo de 1937, y en 2014 se conmemoró el 50 aniversario del establecimiento de embajadas residentes. En 2015, ascendió a 670 millones de dólares, lo que equivale a un crecimiento de 185% respecto del año 2000. Las exportaciones mexicanas a Finlandia aumentaron 54% de 2014 a 2015, al pasar de 75.6 millones a 116.6 millones de dólares. Finlandia es el 31° socio comercial de México a nivel mundial. La inversión acumulada de Finlandia en México a diciembre de 2015 fue de 683 millones de dólares.

1.6 Proyecto de exportación

El trámite de exportación definitivo al exterior representa la etapa final del proceso de colocación de mercancías nacionales en el mercado internacional, resultado de un conjunto de operaciones emprendidas por el exportador que se inicia con el estudio de mercados extranjeros, conocimiento de su demanda externa y de los condicionamientos para el ingreso de las mercancías a otros países, las condiciones para la venta al exterior, el financiamiento, la producción en sí, en donde el requerimiento de insumos adecuados constituye un elemento primordial, la subcontratación de empresas de servicios de producción, la obtención de estándares adecuados de calidad, embalaje, conservación del producto, presentación y acondicionamiento para el transporte, etc. Quedando así el producto final listo para iniciar la gestación del embarque al exterior (Meza, 2013).

1.6.1 Objetivo principal de un proyecto de exportación

En una publicación elaborada por el Banco Nacional de Comercio Exterior (2001, pp. 4-5) se plantea que el objetivo de un plan de exportación es: demostrar que un proyecto de exportación es viable y que constituye una buena inversión de recursos. También, describe los elementos básicos de un plan de exportación, los cuales son los siguientes:

1. Resumen ejecutivo. Debe presentar en forma concisa y clara el panorama general del plan.
2. Descripción del negocio. Describe en detalle los productos o servicios que se ofrecerán en los mercados internacionales.
3. Análisis del mercado. Se considera que es la parte más importante del Plan de exportación, ya que aquí se estudia y determina la viabilidad del producto o servicio.
4. Gerencia o cuerpo directivo. Definitivamente un elemento clave, ya que la calidad del equipo de gerencia jugará un papel determinante para el éxito del proyecto de exportación.
5. Plan de mercadeo o comercialización. Deberá ser lo más detallado posible, conocer la estrategia y los métodos para vender el producto o servicio.

6. Proyecciones financieras. En esta parte se integran cuadros con todas las cifras que provienen del estudio de mercado, proyección de ingresos y de los diferentes rubros que integran los costos fijos y variables.

1.6.2 Evaluación de proyectos

La evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación (Pérez, 1999). La evaluación es una fase fundamental para cualquier proyecto, con independencia de sus características y tamaño. A través de este proceso de valoración se analizan todos los elementos que intervienen en el proyecto con el fin de determinar su viabilidad y eficacia, calcular los posibles riesgos y determinar las respuestas. La evaluación de proyectos es el seguimiento y control que permite establecer una comparación para poder determinar y medir la evolución del proyecto, detectar desviaciones y necesidades y establecer las medidas de mejora necesarias a lo largo del proceso. Además, todo proceso de evaluación precisa de un monitoreo, un seguimiento y control continuo que permita:

1. Comprobar que el proyecto evoluciona conforme al plan diseñado.
2. Detectar amenazas y oportunidades, anticiparse a ellas y tomar las decisiones oportunas en cada momento.

1.6.3 Proceso y preparación de proyectos

Consiste en un conjunto de etapas de estudio, conformados por cuatro factores fundamentales como: estudio técnico, económico, financiero y organizacional que se consideran necesarios en el estudio de pre-factibilidad y factibilidad. Finalmente, se presenta el esquema general de la metodología de preparación y evaluación del proyecto, que se puede adaptar a cualquier proyecto específico (Fernández, 2007).

1.6.3.1 Estudio de mercado

Por lo general, el concepto de estudio de mercado se identifica con la definición tanto del precio al que los consumidores están dispuestos a comprar, como a la demanda. Los objetivos particulares del estudio de mercado serán (Sapag, 2008):

1. Ratificar la posibilidad real de colocar el producto o servicio que elaboraría el proyecto en el mercado,
2. Conocer los canales de comercialización que se usan en la comercialización.
3. Determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse
4. Conocer la composición, las características y la ubicación de los potenciales consumidores.

Mercados meta y demanda del producto

“Elegir los mercados meta es la cuarta etapa de la planeación de marketing, un mercado es el conjunto de personas u organizaciones con necesidades de satisfacer, dinero para gastar y la disposición para comprar. Por otro lado, este grupo grande está compuesto de varios segmentos (es decir, partes del mercado) con diversas preferencias. Como por lo regular una organización no puede satisfacer a todos los segmentos con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno o varios elementos” (Stanton, W. 2004, p 672). Un mercado meta es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe pronosticar la demanda, ventas, en los segmentos de mercado que parezcan prometedores, los resultados de este pronóstico son información valiosa para decidir si vale la pena un segmento específico o deben considerarse segmentos alternativos.

“La división de mercado total en los segmentos de consumidores finales y de empresas da origen a subdivisiones que siguen siendo amplias y diversas para la generalidad de los productos. Es preciso identificar algunas características dentro de cada segmento, pues solo así podemos dividirlos en otros más específicos” (Stanton, W. p 175).

1.6.3.1.1 Descripción del producto

“Un producto es cualquier cosa que provee una satisfacción; puede tratarse de un bien, artículo o servicio, y se obtiene a través de un intercambio” (Daniel, P. 2008, p107). Producto o servicio es aquello que dispone de atributos tangibles que pueden satisfacer los deseos y necesidades de determinados usuarios o consumidores, por lo que la descripción del producto es una parte fundamental del proceso, ya que inciden en la determinación del comprador al momento de comprar. Son las principales razones por las que un consumidor puede consumir el producto. Describir en qué consiste el producto o servicio a través de sus especificaciones técnicas, y de la apreciación del cliente. Impacta entre otras cosas (Nava, 2003):

1. Identificar las necesidades: El producto o servicio se justifica al comprobar que sus características se ajustan a las necesidades y uso por parte del consumidor.
2. Estudiar la factibilidad: Con un análisis preliminar del mercado, la generación de conceptos alternativos del producto o servicio, los requerimientos de carácter operacional, los criterios de diseño y prioridades, los requerimientos de logística de producción, la distribución y mantenimiento del producto o servicio.
3. Diseño del producto o servicio: implica determinar si el diseño de un producto o servicio es técnicamente factible y de ser necesario realizar pruebas analíticas, experimentación, modelos físicos, pruebas con prototipos.
4. Presentación del producto o servicio: Es necesario contemplar las instalaciones y equipo para la adquisición de materiales, la producción, almacenamiento, transportación y distribución. Y el diseño de los sistemas requeridos.
5. Definición del producto o servicio:
 - a. Necesidad que satisface: como podría empeorarse, igualarse o mejorarse.
 - b. Atributos del producto o servicio
 - c. Definición del concepto: principales beneficios que ofrece, razones por las que el beneficio es posible, características, que es el producto y su uso.
 - d. Naturaleza del producto o servicio: imagen y apariencia, empaque primario y empaje o embalaje.
 - e. Forma de uso del producto o servicio: uso, circunstancias que afectan el uso y otros usos.

1.6.3.1.2 Logística del producto

Se entiende como logística como todas aquellas actividades que ayudaran a la empresa a administrar de manera eficiente sus materias primas, así como sus productos terminados, para la producción y distribución de sus productos mediante una programación y rutas idóneas, en el menor tiempo posible. Debe controlar el inventario, determinar cuántos insumos y bienes necesita, y llevar un registro de cada materia prima, componente, producto terminado o en proceso, y equipo que incluye establecer cuantos artículos se tienen, donde y quien es responsable de estos (Velázquez, 2012).

La logística de distribución se relaciona con la función que permite el traslado de los productos finales (bienes o servicios) y los pone a disposición del cliente. El canal de distribución es el que posibilita que el usuario obtenga el producto en el lugar, tiempo y cantidades adecuadas (PYMERANG, 2018).

1.6.3.2 Estudio económico

El estudio o análisis económicos consiste en expresar en términos monetarios todas las determinaciones hechas en el estudio técnico. El objetivo del estudio económico es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario y elabora los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica (Baca, 2013).

1.6.3.3 Evaluación financiera

La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se notan sus limitaciones de aplicación y se comparten con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica. Es una parte muy importante porque permite decidir la implantación del proyecto (Baca, 2013).

1.7 El café

"El café es uno de los productos primarios más valiosos, durante muchos años como fuente de divisas y crucial para la economía y política de algunos países. Es un producto que se comercializa en los principales mercados de materia primas y mercados de futuros" (Nava, 2013).

El café es un cultivo orientado hacia el mercado internacional, mientras que su producción se concentra en los países de clima cálido, su consumo mayoritariamente se realiza en los países de clima frío; de tal forma que alrededor del 75% de la producción mundial se comercializa en el mercado internacional. Sin embargo, enfocar el estudio de la economía cafetalera únicamente desde el punto de vista comercial y del intercambio comercial sería un error, porque la economía cafetalera es muy amplia y compleja debido a la multiplicidad de sus aspectos esenciales que deben ser considerados: los agronómicos y agrarios; los tecnológicos y biotecnológicos; el comportamiento del capital en la cafecultura; las políticas económicas internas y externas dentro de las cuales se encuadra la política cafetalera; los marcos jurídicos nacionales e internacionales. También son determinantes los aspectos políticos: tanto los que se relacionan con las instituciones que reglamentan la producción, la comercialización y la transformación como los que intervienen en la correlación de las fuerzas que afectan la dinámica de su desarrollo, el movimiento campesino y la organización formal e informal de los empresarios, comercializadores y productores.

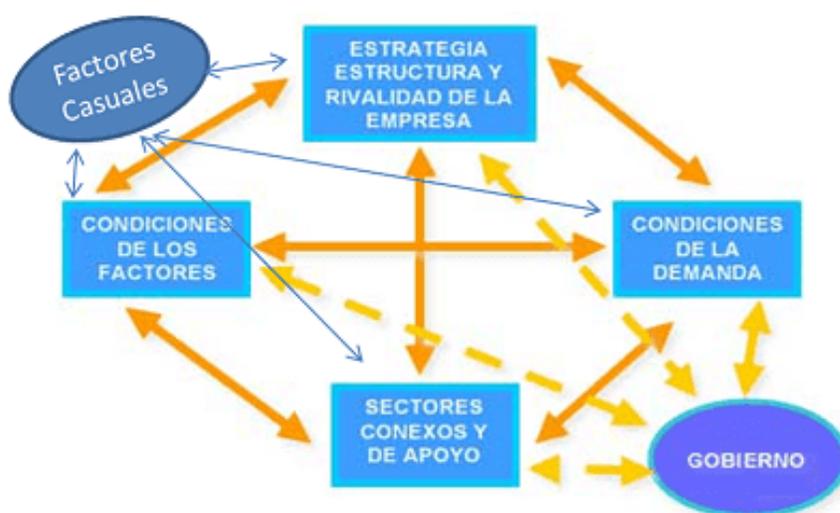
1.8 Teoría del comercio internacional que sustenta el proyecto

Para efectos de esta investigación se cuenta como sustento algunas teorías con información empírica que se apropia al objetivo de esta investigación. Del mismo modo estas teorías dan respuesta al problema de investigación, que es conocer la viabilidad, rentabilidad y las oportunidades que se obtendrán con el anteproyecto de exportación de café verde a Helsinki, Finlandia.

1.8.1 Diamante de Michael Porter

La forma en que las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva en los sectores mundiales brindan la necesaria base para comprender el papel que la nación de origen desempeña en este proceso, en donde se afirma que para alcanzar el éxito en un sector específico se debe tener en cuenta cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas y que fomenta o entorpece la ventaja competitiva. Estos son: Condiciones de los Factores, Condiciones de la demanda, Sectores afines y de apoyo, Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Imagen 1.3
Diamante de Michael Porter



Fuente: Diamante de Porter

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas, las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y las presiones a las que se ven sometidas las empresas a invertir e innovar. Las empresas consiguen ventaja competitiva cuando su base central les permite y apoya más rápidamente la acumulación de activos y técnicas especializadas, más información de las

necesidades de productos y procesos, alto compromiso e inversiones sostenidas y ampliación y modernización de sus ventajas en el transcurso del tiempo (Porter, 1990).

Con base al modelo anterior:

1. Condiciones de los factores: Debido a las condiciones climáticas de México, es una buena alternativa producir café verde en México, así como los factores necesarios que requiere la planta para crecer y aunado a que es un producto de calidad reconocido internacionalmente, genera nuevas oportunidades tanto para productores como para distribuidores de esta.
2. Condiciones de la demanda: El café encabeza las preferencias de bebidas de los consumidores en Finlandia, merced a sus propiedades, su demanda actual se encuentra en aumento, sumado a una magnitud productiva que aún no ha llegado a su máximo potencial. Aunado a esto es conveniente incursionar una nueva tendencia con el consumo de café verde y crear la necesidad de los clientes al consumir este producto. En este contexto, México puede aprovechar la relación comercial que tiene con Finlandia y satisfacer la demanda potencial en el país destino.
3. Sectores conexos o de apoyo: Debido a la popularidad que se ha adquirido en el consumo de café, y de acuerdo con un estudio, Finlandia lidera con casi 3.5 tazas por persona diariamente, seguida por Suecia y Dinamarca. En América Latina, lideran Brasil y Chile. Ahora con el consumo de café verde.
4. La estrategia de la empresa, estructura y competencia: La demanda del sector de productos orgánicos y saludables tiene una gran rivalidad tanto en el mercado nacional de Finlandia, como en el internacional. Esto genera competencia entre la gama de productos sustitutos o similares como la linaza, amaranto, fibra, entre otros. Sin embargo, la naturaleza del café puede superar a los productos antes mencionados, bajo estándares de calidad en imagen, diseño, y concepto, promoviendo de esta forma su consumo.

1.8.1.1 Estrategia competitiva

Michael Porter describe la estrategia competitiva, como las acciones que podían utilizarse en materia individual o en conjunto para crear una posición defendible en el largo plazo. Porter describe la estrategia competitiva, “Como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición aceptable dentro de la industria estas estrategias se requieren al liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación” (Porter, 1989).

Según Porter (1990), los sectores son la unidad básica de análisis para comprender la competencia, donde fabrican productos, prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Puede haber sectores afines que fabrican productos, comparten clientelas, tecnología o los canales de distribución, pero que tienen sus propias y singulares necesidades en lo que a la ventaja competitiva se refiere. Los sectores son el palenque donde se pierde o se gana la ventaja competitiva. Las empresas por intermedio de la estrategia competitiva tratan de definir y establecer un método para competir en un sector que sea rentable a la vez que sostenible. No hay una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector tanto si es nacional o internacional la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

1. La amenaza de nuevas incorporaciones.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutivos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre competidores existentes.

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión, porque pueden conformar los precios que pueden cobrar a las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial

general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes (Porter, 1990).

1.8.1.2 Liderazgo en costos

El liderazgo en costos es una estrategia que fue muy utilizada en los años setenta y es una estrategia que consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen más alto en ventas. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados, debido a que los clientes de rendimiento marginal se evitan buscando la minimización de costos en investigación y desarrollo, así como mayor fuerza en las ventas, en la publicidad y personal. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Los beneficios por encima del promedio de la industria se obtienen cuando se esparce en toda la empresa una estrategia exitosa cuando lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

1.8.1.3 Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en crearle al producto o servicio algo que sea percibido como único en toda la industria. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades, es decir, que esta estrategia se aplica como una barrera protectora hacia la competencia, pues el cliente lleva a cabo la lealtad hacia la marca, lo que supone menor sensibilidad al precio. La diferenciación puede basarse en el producto

mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia, entre otros factores.

Entre los riesgos que se corren al seguir esta estrategia, dos son los considerados importantes, uno de ellos es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

1.8.1.4 Enfoque

La estrategia de enfoque es muy diferente de las otras, debido a que consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Capítulo II. Producto y empresa

En el segundo capítulo se dan a conocer las características específicas del producto a exportar, se parte de un análisis general tomando en cuenta las condiciones de producción hasta llegar a la presentación de producto final. Además, se muestra el análisis de la constitución de la empresa, así como los documentos y medios necesarios para llevar a cabo las operaciones comerciales de la misma.

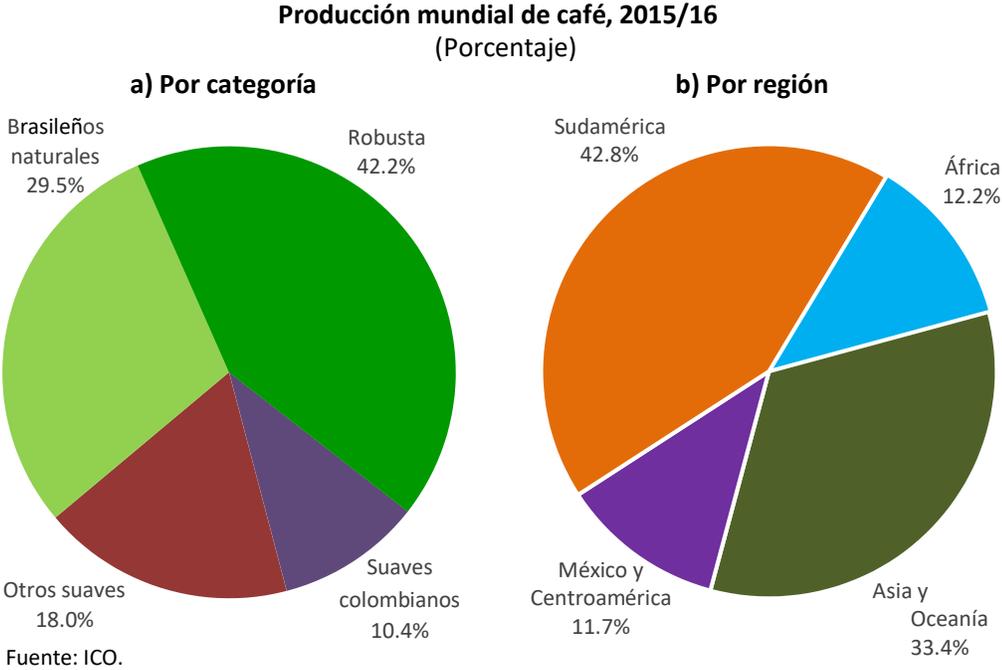
2.1 El café

El Consejo Mexicano del Café (1999) en su artículo “Medición del interés de los consumidores del café de sombra mexicano: Evolución de los mercados de Canadá, México y los Estados Unidos”, menciona que los granos de café son las semillas de un arbusto tropical de hojas verdes. Existen numerosas especies de cafeto y diferentes variedades de cada especie, las más importantes comercialmente son la Arábica y la Robusta. Originalmente ambas especies fueron halladas salvajes en regiones africanas y debido a que el café necesita condiciones climáticas específicas para crecer- suficiente agua y luz solar, y no puede tolerar el hielo. Hoy es cultivado en los países tropicales y subtropicales cercanos a la línea del ecuador. Bajo la concepción de Rojo (2014), el café tiene un gran valor económico a nivel mundial, ya que sus semillas, tostadas, molidas y en infusión, constituyen la bebida no alcohólica más consumida en la actualidad. Su cultivo supone una actividad económica clave en muchos países en desarrollo, y se estima que su procesamiento y comercialización movilizan en millones de dólares al año y dan trabajo a millones de personas. Los suministros comerciales de café provienen de más de una especie, pero es *Coffea arabica* (cafeto de Arabia) la que suministra la mayor cantidad y mejor calidad de semillas.

El café es uno de los productos primarios más valiosos, segundo en valor durante muchos años únicamente al petróleo como fuente de divisas para los países en desarrollo. El cultivo, procesamiento, comercio, transporte y comercialización del café proporciona empleo a millones de personas en todo el mundo. El café tiene una importancia crucial

para la economía y la política de muchos países en desarrollo. Para muchos de los países menos adelantados del mundo, las exportaciones de café representan una parte sustancial de sus ingresos en divisas, en algunos casos más del 80%, el café es un producto básico que se comercia en los principales mercados de materias primas y de futuros, muy en especial en Londres y en Nueva York (ICO, 2019).

Gráfica 2.1
Producción mundial de café, 2015/16
(en porcentaje por región)



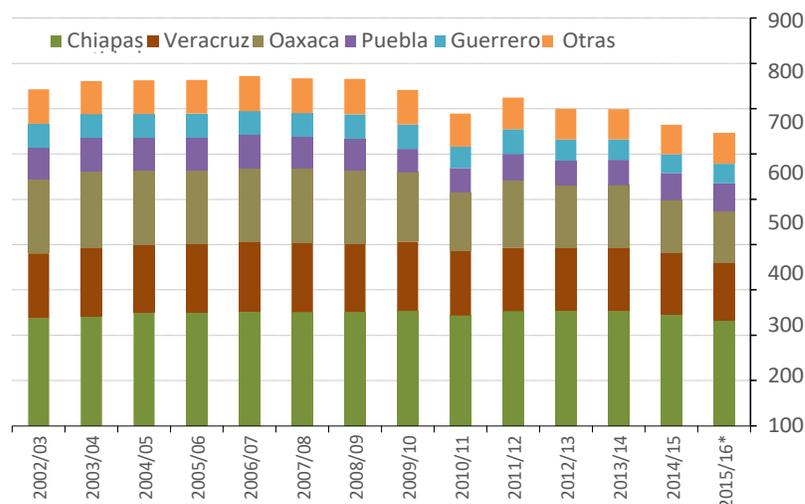
Con base a información de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (2016) en la gráfica 2.1 se observa que el 72.1% de la producción mundial de café en 2015/16 se concentró en cinco países: Brasil (32.2%), Vietnam (19.1%), Colombia (8.9%), Indonesia (7.7%) y Etiopía (4.2%). Entre los principales productores también están Honduras (3.7%), India (3.5%) y Perú (2.3%). México se ubicó en la décimo primera posición, con una participación del 1.6 por ciento de la producción mundial.

México ocupa el cuarto lugar mundial en cuanto al volumen de producción de café, el quinto en extensión de terreno y el noveno en rendimiento. Asimismo, México es el mayor exportador de café orgánico del mundo. En el ciclo cafetalero 2015/16 se destinaron

732,036 hectáreas al cultivo del café en México.¹ De dicha superficie se cosecharon 664,963 hectáreas, de la cual el 89.7% se concentró en cinco entidades: Chiapas (36%), Veracruz (19.7%), Oaxaca (17.8%), Puebla (9.3%) y Guerrero (6.8%) (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, 2016).

Gráfica 2.2
Superficie cosechada de café cereza en México, 2002/03-2015/16
(Miles de hectáreas)

Superficie cosechada de café cereza en México, 2002/03-2015/16
(Miles de hectáreas)



Fuente: SIAP-SAGARPA.

*Preliminar.

2.1.1 El origen de café

De acuerdo con aportaciones de la Internacional Coffee Organization (ICO, 2019), la historia del origen del café empieza en el Cuerno de África, en Etiopía, muy probable en la provincia de Kaffa, la ciudad que le dio el nombre de cafeto. La historia del origen del café es tan antigua, que no existen documentos escritos sobre cuándo comenzó su consumo. Eso se debe a que, en aquella época, la escritura aún no llegaba en esas regiones. Existen varios relatos, imaginativos y poco probables, acerca de cómo se descubrieron los atributos del grano tostado de café, cuenta uno de ellos que a un pastor de cabras etíope le asombró el animado comportamiento que tenían las cabras después

¹ El ciclo cafetalero para México inicia en octubre y termina en septiembre. La cosecha del café se realiza principalmente de noviembre a marzo.

de haber mascado cerezas rojas de café. Lo que se sabe con más certeza es que los esclavos a los que se llevaba de lo que es hoy el Sudán a Yemen y Arabia a través del gran puerto de aquel entonces, Moca, comían la succulenta parte carnosa de la cereza del café. De lo que no cabe duda es de que el café se cultivaba en el Yemen ya en el siglo XV y es probable que mucho antes también.

En el siglo XIV, los árabes llevaron la planta a Yemen y allí aparecieron las primeras plantaciones. Para 1510 su producción y consumo ya se había extendido hasta El Cairo y en 1555 a Estambul, de tal manera su avance continuó en el Mundo Islámico entre períodos de prohibición y tolerancia. A principios del siglo XVII el café ya había sido introducido en la India y a finales del mismo siglo, los holandeses llevaron el cafeto de Yemen a la isla de Java, donde las condiciones climáticas y la fertilidad de las tierras permitieron que el café se adaptara perfectamente en las Indias Orientales. Aunque el café fue conocido en Europa desde 1450, sólo hasta su llegada a Venecia en 1615 y a Marsella en 1644, su consumo se expandió y su importancia comercial se incrementó. A mediados del siglo XVIII el consumo de café se había generalizado a toda Europa e incluso se habían plantado cafetos en los principales jardines botánicos. En América el café fue introducido durante el siglo XVIII, por el capitán francés Clieu, quien fue encargado de llevar una mata de café a la isla de Martinica, con el fin de propagar su producción y consumo en las colonias francesas. Desde esa isla en las Antillas, la planta se propagó por el Caribe y el Continente (El mercado internacional de café, s.f., p 1-2).

Siguiendo ideas de MasterCoffe (2019) durante muchos años la exportación de plantas de café fuera de las naciones musulmanas estuvo prohibida, el monopolio árabe continuó hasta el s. XV. Algunos cristianos creían que el café era una bebida diabólica. Sin embargo, el Papa Vicente III decidió probarlo antes de prohibirlo y le gustó tanto que exclamó: "El café es tan delicioso que es una lástima dejárselo exclusivamente a los infieles". Así fue como nacieron las "Casas de café", lugares donde se podía ingerir y disfrutar de esta extraña bebida oriental, convirtiéndose pronto en los lugares de reunión de poetas, políticos y artistas ya que era el sitio ideal para charlar, comentar e intercambiar ideas. La propagación a nivel mundial del género de la planta *Coffea* partió del trópico africano.

Como señala Renard (1993, p 11-12), en 1727 el café fue introducido en Brasil y en 1731 a Jamaica y Santo Domingo, de donde su cultivo se extendió al resto de los actuales países productores de América. Con la revolución industrial y el crecimiento de la población mundial durante el siglo XX el café prácticamente se convirtió en una bebida universal. Hoy en día el café tiene un alcance económico y social de suma importancia, está presente en las costumbres de muchos pueblos que diariamente lo consumen, a la vez que la vida diaria de millones de personas se basa y depende de la producción, industrialización, y comercialización de este producto, que es después del petróleo el artículo comercial natural que mueve las mayores cifras de dinero en el mercado mundial. Tales razones son la fuente de interés para su estudio.

2.1.3 Distribución del café por el mundo

Como se dio a conocer anteriormente, el café es originario de la provincia de Kaffa, en Etiopía, país situado en el este de África, una vez salido del continente africano se extendió por Arabia. El consumo de café se difundió por toda Europa en la primera mitad del siglo XVII. Sin embargo, es a partir de 1650, que se comenzó a dar más detalle sobre los consumidores. Los principales responsables de este crecimiento fueron los vendedores ambulantes que recorrían las calles de Europa. Desarrollando la idea de Inkanat (2017), en las Américas se introdujeron primero las plantas alrededor de 1723. En América del Sur es ahora responsable de aproximadamente el 45% de las exportaciones totales de café del mundo.

La estructura de comercialización del café descansa sobre una amplia base productiva que representa diferentes grados de realización del valor creado por el productor, así como del valor agregado en las dos fases de la industrialización. Los distintos agentes económicos de la cadena de comercialización se van apropiando de estos valores hasta que llega al punto final de los dos grandes mercados del café mexicano: el nacional y el internacional. "El café ha sido a lo largo de la historia moderna, un aspecto o dispensable en el consumo alimenticio de diversos países y también un elemento de la economía mundial. En términos de comercio internacional, alcanzó una gran importancia en el siglo XIX, desde entonces su comportamiento en los mercados nacionales e internacionales

ha tenido diferentes etapas, entre ellas de superproducción y baja de precios, o periodos de baja producción y alza de precios" (Nava, 2013).

2.1.3 Raíces del café en México

Según la AMCCE² se tienen registros de que el café llegó a México desde las Antillas cuando corría 1790, entró directamente por Veracruz, en donde se comenzó a cultivar y a exportar llegando 1802, Juan Antonio Gómez fue el responsable de intensificar el cultivo en este estado en el año de 1817, aunque muchos señalan que la introducción del café a nuestras tierras fue directamente de Cuba. El café que llegó al estado de Chiapas fue introducido directamente desde Guatemala, y el café que crece en Michoacán, llegó desde el puerto de Moka en Yemen, en donde se extendería hacia Jalisco, Nayarit y Colima. El café es sin duda uno de los mejores y más amados alimentos introducidos gracias al mestizaje, llegando a una tierra que lo esperaba con los brazos abiertos.

Pasaron un par de décadas antes de que el café fuera adquiriendo fama en el país, pues el chocolate estaba más que arraigado en las costumbres de consumo de los mexicanos, pero una vez que el paladar y el olfato adquirieron el gusto por esta bebida, no se fue de los corazones de todos los consumidores y comenzaron a surgir las primeras cafeterías, el primer expendio de café del que se tiene registro, fue abierto a finales del siglo XVIII en el centro histórico de la Ciudad de México, convirtiéndose en uno de los puntos preferidos para las tertulias y reuniones de los ciudadanos y personajes de la aristocracia. Ya corriendo los últimos años del siglo XIX, las cafeterías comenzaron a expandirse por todo el país, siendo las principales de la capital los cafés El Cazador y Minerva, más adelante se abrió el famoso Café Colón, el París y el Monte Carlo, también surgieron las históricas cafeterías la Paix, La Mansión Dorée, alcanzando ya los primeros años del siglo XX, abrieron sus puertas las famosas cafeterías Sanborn's, Café Tacuba, Café la Habana y el Café Madrid, junto con estas cafeterías, surgió una de las tradiciones más arraigadas en la gastronomía del centro del país, los cafés de chinos, además de

² Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de especialidad, A.C

numerosas cafeterías dentro de los más lujosos hoteles, algunas aún quedan en pie y sirviendo el más exquisito café con historia y siglos de tradición.

En Michoacán también hay registro de cafeterías sumamente famosas, como la que se encontraba dentro del Hotel de la Soledad, el cual fue catalogado por el pintor neoyorkino F. A. Hopkinson Smith como "el mejor del mundo". La tradición cafetera en México no se ha terminado, este grano llegó para quedarse y en la actualidad las cafeterías ofrecen el más puro y excelente grano de especialidad, introduciendo nuevas técnicas de filtrado, haciendo de esta sublime tradición, una nueva experiencia sensorial.

2.1.4 El cafeto

El cafeto es una planta arbustiva o un árbol de poca altura, 4.5 a 6 metros, aunque en condiciones silvestres puede alcanzar mayor altura. La corteza del tronco es de color gris claro y las hojas de unos doce centímetros de largo son de un verde oscuro brillante. Las flores son pequeñas, blancas y olorosas; la floración que sólo dura unos cuantos días atrae a los insectos polinizadores. Los frutos se desarrollan durante los 6 a 7 meses siguientes a la floración; son bayas llamadas cerezas que maduran de un color carmesí brillante, dentro se encuentran, cubiertos por una pulpa dulce, dos semillas o granos y más raramente sólo uno. Una planta tarda de 5 a 8 años para estar en plena producción y esta dura de 15 a 20 años (El café, s/f).

La importancia económica del cafeto es extraordinaria convirtiendo al café en uno de los productos vegetales más importantes del mercado global. El cultivo del café se ha extendido a otras zonas óptimas para su crecimiento como es el caso de América, en concreto, del sur. De hecho, actualmente son los países de este continente como Colombia o Brasil los grandes productores de café del mundo. De las semillas del cafeto se obtiene el café ya sea verde o tostado.

2.1.5 Cuidados del cafeto

El cafeto necesita para su perfecto desarrollo un clima caliente y húmedo. Nativo de las regiones ardientes del África, este arbusto sólo puede desarrollarse en aquellos lugares cuya temperatura es suficientemente elevada para conservar el calor, que es indispensable a sus funciones vegetativas. El calor determina la evolución de los gérmenes poniendo en juego su energía vital, entre ciertos límites, y en relación con el grado de humedad, favorece la floración y la fructificación; pero para que la influencia de esos elementos sea eficaz es necesario que se mantenga en límites precisos (Gómez, 2010). Siguiendo con Gómez, menciona que el cafeto, que puede resistir a los grandes calores sin sufrir perjuicios notables, es extraordinariamente sensible al frío, y debe por esto tenerse en cuenta que la temperatura mínima de la localidad no exceda de ciertos límites: 12° son todavía soportables al cafeto, y es la temperatura que se asigna como mínima. Ahora bien, cuando se trate de establecer una explotación agrícola; es difícil hacer determinaciones termométricas que requieren observaciones minuciosas y continuadas para ser aprovechables.

Hace mención que para el agricultor nada hay más importante que el conocimiento del terreno que va a ser objeto de su explotación para eso, las tierras que se destinan para el establecimiento de un plantío de café tienen que ser preparadas de una manera conveniente para que llenen el objeto que se desea alcanzar. En todos los terrenos de los climas cálidos se desarrollan una infinidad de hierbas que invaden fácilmente el terreno y absorben las sustancias nutritivas en perjuicio del cafeto. Las limpiezas tienen por objeto destruir estas plantas nocivas, manteniendo la superficie del terreno expuesta a la acción de la atmósfera. A menudo la limpieza de los cafetales se descuida en México, siendo verdaderamente lastimoso el estado que guardan muchos plantíos que en distintos lugares de la República se han tenido oportunidad de ver. Los agricultores cuidadosos no deben descuidar tan importante práctica.

El cafeto tiene sus enemigos en los reinos vegetal y animal. Los vegetales, que son indudablemente los más dañosos, representados por los hongos líquenes y las orquídeas, atacan al cafeto; haciéndose parasitarios en su tronco y ramas. Cuando los cafetos tienen alguna edad y han sido un tanto descuidados, los líquenes, invaden el

tronco, cubriéndolo completamente. Las orquídeas, tan abundantes en las regiones tropicales, suelen desarrollarse en las horquetas del cafeto a expensas de sus jugos. Se evita el desarrollo de los vegetales parásitos teniendo los arbustos siempre limpios en sus troncos y ramas. Cuando la invasión de los líquenes ha dado principio y las orquídeas han fijado sus raíces en los árboles de café, conviene destruirlos. También atacan las raíces del café las larvas de varias especies del género *philofaga*, conocido con el nombre de gallina ciega. Son grandes los perjuicios que producen la muerte de los pies recientemente plantados a causa la presencia de la gallina ciega; por eso, debe registrarse perfectamente el hoyo y la tierra extraída. Para la destrucción de estas larvas, no se conoce media segura, cuando el plantío está formado, pero aconsejan para prevenir su desarrollo, una buena preparación del terreno.

2.1.6 Especies de café

De las 6,000 especies del género *Coffea* (su nombre científico), los dos tipos más importantes en el mundo son: *Coffea arábica* que constituye 70 por ciento de la producción cafetalera mundial, y el *Coffea canephora*, especie conocida comúnmente como “robusta”. En las selvas tropicales húmedas y en condiciones de sombra crecen las variedades tradicionales del tipo arábica: “típica” y “bourbon” (El mercado internacional de café, s.f., p 1).

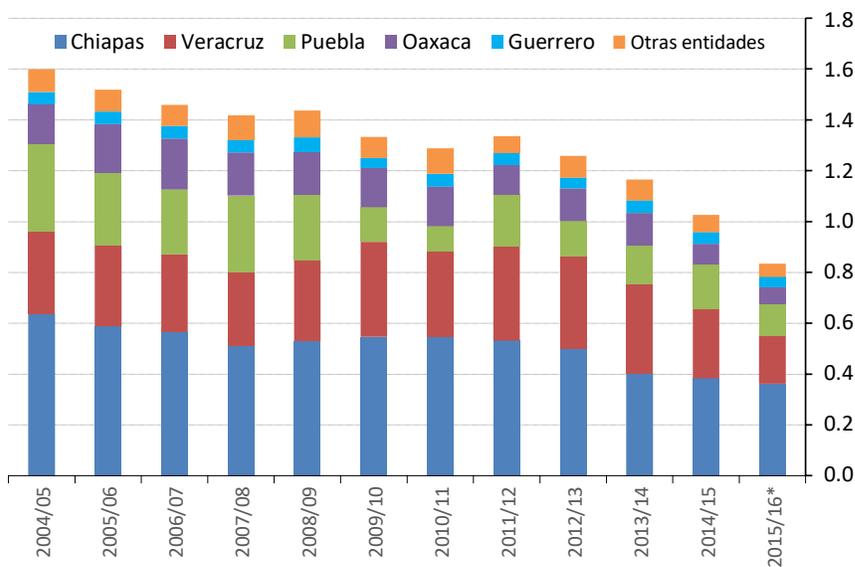
Imagen 2.1
Principales especies de café en México



Fuente: Macro

De las numerosas especies de cafeto, sólo tres son de importancia comercial, pero dos solamente se utilizan ampliamente, *Coffea arabica* es la que más se cultiva y tiene la mayor demanda, crece en tierras altas, entre mil y dos mil metros. *C. robusta* es una variedad más resistente que se cultiva a menor altura y lluvia; es importante en la preparación de mezclas y es utilizada para elaborar café instantáneo. *C. liberica* es también resistente y de tierras bajas.

Gráfica 2.3
Producción de cereza en México
(millones de toneladas)
Producción de café cereza en México, 2004/05-2015/16
 (Millones de toneladas)



Fuente: SIAP-SAGARPA.

*Preliminar.

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (2016), afirma que entre los ciclos cafetaleros 2005/06 y 2015/16, la producción mundial de café creció a una tasa promedio anual de 2.7%.³ Además en México, aproximadamente el 94.5% de la producción de café se obtiene de la especie arábica y el 5.5 por ciento corresponde a variedad robusta. En 2015/16 se produjo café cereza en 15 entidades; en cinco de éstas se concentró el 93.7% de la oferta nacional: Chiapas (43.3%), Veracruz (22.9%), Puebla (14.5%), Oaxaca (7.9%) y Guerrero (5.0%).

³ El ciclo cafetalero comprende el período del 1 de octubre al 30 de septiembre del año siguiente. Lo anterior definido en función de que alrededor del 60% de la producción mundial proviene del grupo de países productores cuya cosecha inicia en octubre (entre estos Vietnam, Colombia, India, Etiopía, México, Honduras y Guatemala), aun cuando en otros países productores importantes, como Brasil e Indonesia, la cosecha inicia durante abril.

2.1.6.1 Arabica

Coffea arabica fue descrito por primera vez en 1753 por Linneo. Es genéticamente diferente a otras especies de café, ya que es tetraploide, lo que le hace tener un total de 44 cromosomas en lugar de 22. Se trata de un arbusto grande, de unos 5 metros de altura, con hojas ovaladas y de color verde oscuro brillante. La floración se produce después del periodo de lluvias, y sus flores son blancas, de aroma dulce y están dispuestas en racimo. Los frutos, verdes y ovalados, se vuelven rojos cuando maduran, al cabo de 7-9 meses. Cada fruto contiene habitualmente dos semillas de aspecto chato y aplanado (los granos de café). *Coffea arabica* se cultiva en toda Latinoamérica, en África Central y Oriental, en la India y en Indonesia. Sus variedades más conocidas son "arabica" (typica) y 'bourbon', pero a partir de éstas se han desarrollado nuevas cepas y cultivares diferentes, como "Caturra", "Mundo Novo", "Tico", "San Ramón", "Moca", "Maragogipe", "Columnaris" o "Blue Mountain", de los que ya se hablará más adelante (Rojo, 2014 p113).

Por su parte Jiménez (2004), señala que es un cultivo de altura (de 650 a 2,800 msnm) y de clima subtropical, posee un color verde-azulado, con menor contenido de cafeína, entre 0.9 a 1.2%, produciendo una bebida suave, con buenas características de aroma y acidez, así como cuerpo mediano y exquisito sabor. A sus variedades se les conoce como cafés árabes y son muy cotizados en el mercado internacional, México produce un 97% de café Arábica. Estos granos son delicados y plenos de sabor y se venden a los más altos precios debido a su alta calidad y disponibilidad limitada.

2.1.6.2 Robusta

Siguiendo con Jiménez (2004), menciona que el café tipo robusta es de color más café que el Arábica, fluctúa entre 1.6 a 2.4% de cafeína, produce una bebida amarga, con menor acidez y aroma, pero con buen cuerpo. Estos arbustos crecen en altitudes menos elevadas (soportan alturas más bajas que los 650 msnm) y producen cafés instantáneos y tostados, mucho más comerciales debido a su bajo precio y su gran disponibilidad.

México produce 3% de café Robusta. El café tipo robusta es más resistente a las plagas, de sabor menos fino que el arábica, obtiene menores precios en los mercados mundiales.

2.1.7 El café verde

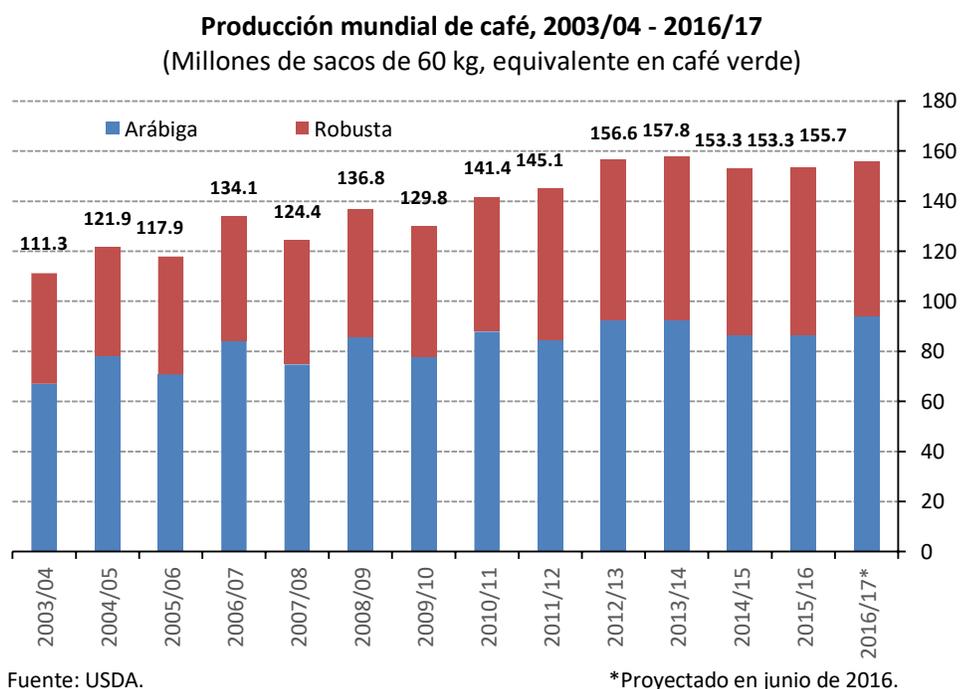
La Biblioteca Nacional de Medicina de los EE. UU (2019), define al café verde como los granos de café que aún no son tostados. El proceso de tostado de los granos de café reduce la cantidad del químico, ácido clorogénico. Por lo tanto, los granos de café verde tienen un mayor nivel de ácido clorogénico en comparación con los granos de café regulares y tostados. El ácido clorogénico del café verde se cree que tiene beneficios para salud. La dosis apropiada de café verde depende de varios factores como la edad, la salud y muchas otras condiciones. Desde inicios de diciembre del 2018, no se cuenta con la suficiente información científica para determinar un rango apropiado de dosis de café verde en niños y en adultos. Se debe recalcar que hasta con los productos naturales las dosificaciones son importantes. Se deben seguir las instrucciones correspondientes en las indicaciones de los productos y consultar con el farmacéutico, médico o proveedor de salud antes de usarlo.

Bajo otra concepción según el Diario Oficial de la Federación en el 2002, de acuerdo con la Norma Oficial Mexicana 149-SCFI-2001, citada en, *Café Veracruz: Especificaciones y Métodos de Prueba* “el Café verde es la materia prima constituida por las semillas o almendras de los frutos maduros del cafeto de la especie *Coffea arabica*, a los que se les han quitado las capas que lo cubren con el fin de estar listo para su industrialización”. En México existen dos denominaciones de origen (DO) para el café en sus diferentes presentaciones: verde y tostado, una de ella es para el “Café Chiapas” y la otra corresponde al “Café Veracruz”. “A pesar de que la DO Café Veracruz lleva más de 10 años desde su aprobación, los volúmenes de grano comercializado son muy bajos, emitiendo apenas 20 certificados de café verde a cuatro productores e igual número de certificados de café tostado a seis torrefactores” (CRCV, 2010a; CRCV, 2010b).

La cosecha global durante el ciclo 2015/16 ascendió a 153.3 millones de sacos de 60 kg, es decir, el mismo nivel de producción del ciclo previo. Por tipo de café, el comportamiento

de la cosecha fue diferenciado: la producción de café arábica disminuyó 0.4%, mientras que la de café robusta se incrementó en 0.6% a tasa anual⁴ (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, 2016).

Gráfica 2.4
Producción mundial de café equivalente en café verde.
(millones de sacos de 60 kg, equivalente en café verde)



2.1.7.1 Siembra del café verde

El Centro de Estudios de las Finanzas Públicas en 2001 realizó un documento que lleva por nombre “El Mercado del Café en México”, donde argumenta que el café se produce sobre una superficie de 761 mil hectáreas en doce estados de la República Mexicana, situados en la parte centro-sur del país. Estos estados son: Colima, Chiapas, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tabasco y Veracruz. El sistema de cultivo del café se hace bajo sombra. Se asegura que los cultivos que se encuentran en una geografía y clima adecuados producen un grano uniforme en

⁴ Café verde: café en forma de grano pelado, antes de tostarse. La café cereza, después del proceso de beneficiado tanto húmedo (lavado) como seco (sin lavar), es transformado en café verde u oro, materia prima para la industria final, ya sea tostado y molido, o soluble.

tamaño y color, determinado por su grado de madurez al ser cortado y por la forma en que se despulpa, seca y lava. Todo este proceso se llama beneficio húmedo. Veracruz es el segundo estado productor, albergando aproximadamente a 67 mil productores que cultivan 152 mil has.; en el ciclo 99/00 la producción fue de un millón 531 mil 300 quintales, lo que representó el 25.2% del total nacional, con un rendimiento promedio de 11.06 quintales por hectárea. Entre las zonas más importantes del estado se encuentra Córdoba, la Sierra de Zongolica y el municipio de Tezonapa, entre otros.

Como lo reporta la Centro de Estudios de Finanzas Publicas (2011, p 13), el beneficio húmedo consta de varios procesos y cada uno es esencial para obtener un grano de calidad:

1. Corte o recolección de cereza. Este se realiza a mano. Una cereza cortada prematuramente contiene alto grado de taninos que perjudican la bebida. Una muy madura o pasada también es inadecuada.
2. Recepción en el sifón. La primera clasificación transcurre en el sifón, separando el grano maduro que se va al fondo y dejando flotar los verdes, secos o impuros. El agua se debe cambiar ya que si las cerezas permanecen demasiado tiempo en el agua proyectan un sabor agrio a la taza.
3. Despulsar. Las despulpadoras deben estar correctamente calibradas al espesor de las cerezas para evitar que rompan los granos o que la cereza pase sin ser despulpada, obteniéndose granos de capulín.
4. Fermentar. Es el proceso donde las mieles y mucílago se desprenden y disuelven. El tiempo debe ser de 24 horas aproximadamente. La fermentación es muy delicada ya que es uno de los daños más rechazados por los comerciantes debido a que el exceso de fermentación puede contagiar y contaminar a otros sacos.
5. Lavado. Después del desprendimiento de las mieles y el mucílago, el grano debe ser lavado para quitarle la cáscara, capulín y otros residuos que darían mal aspecto al pergamino.
6. Secado. Es muy importante para obtener una coloración uniforme del grano verde. Este debe conservar 12% de humedad y puede ser secado en patio, expuesto al aire y sol por 4 o 5 días o por medio de secadora.

7. Almacenamiento. El grano pergamino puede permanecer por varias semanas o meses sin alterar su calidad si se almacena en un lugar adecuado y cerrado, sin que presente humedad y sobre tarimas despegadas de la pared. Existen otros métodos como: el beneficio seco y el beneficio natural, el beneficio húmedo es el más empleado en México.

2.1.7.2 Producción del café verde

El proceso de desarrollo de los frutos de café está dividido en tres etapas según Salazar et al. (2004). En la primera etapa, que va desde la floración hasta la semana 8, el crecimiento es muy lento, los frutos verdes y se asemejan a la cabeza de un fósforo. En la segunda etapa, comprendida entre la semana 9 y la 26, el crecimiento es más rápido, los frutos empiezan a ganar peso y su color permanece verde presentando cambio de tonalidades. La tercera etapa, que va desde la semana 27 a la 32, el fruto cambia de color verde a rojo y adquiere su madurez fisiológica, estos frutos son aptos para ser cosechados.

2.1.7.3 Cosecha del café verde

Debido a las condiciones climáticas en la zona cafetera, la producción de las plantaciones se encuentra muy distribuida a lo largo del año. Por esta razón, los recolectores deben realizar varios pases en el año para realizar las labores de cosecha, encontrando durante cualquier pase, frutos de café en todos los estados de maduración. Es así como los recolectores deben ser muy cuidadosos para hacer esta labor de forma selectiva, lo que encarece la cosecha y la hace responsable de cerca del 40% de los costos totales de producción en una finca cafetera. No obstante, una cuidadosa recolección, los trabajadores accidentalmente desprenden frutos indeseables, lo que causa inconsistencias en la calidad de la materia prima, como lo reporta Puerta (2000).

Algunos cafetos tienen un rendimiento de 0.9 a 1.3 kg (2 a 3 lb) aunque se considera como promedio anual 0.45 kg (1 lb). La cosecha del café es una actividad que ocupa una

mano de obra numerosa y calificada. La cosecha mecánica es relativamente reciente y se realiza en grandes plantaciones, después se tienen que separar las cerezas maduras de las no maduras para lo cual se han diseñado métodos ópticos.

2.1.7.4 Selección y clasificación

Según Ramos et al. (2006), durante el proceso de maduración los frutos de café experimentan un cambio de color correspondiente al cambio del espectro visible de 551,5 nm, cuando el fruto es inmaduro, a 616,18 nm, cuando el fruto es maduro, y se definen otras longitudes de onda cercanas a las mencionadas, para los estados de desarrollo intermedios. Adicional a esto, Carvajal et al. (2011) determinaron cuantitativamente el color de los frutos en diferentes estados de desarrollo y concluyeron que existen diferencias de color definidas por componentes de luminosidad y cromaticidad sobre la superficie del epicarpio del fruto. Estos resultados potencian la relación entre la característica física del color con los estados de madurez presentados por los frutos de café, verificando la idea de relacionar los estados de madurez con alguna medida no destructiva sobre el fruto de café, que en este caso corresponde a la medida del color.

2.1.8 Propiedades nutricionales del café verde

Siendo un componente fundamental del café verde el ácido clorogénico, este, está presente en casi todas las plantas superiores en las que juega el papel de responder al estrés medioambiental; así, la cantidad de este ácido presente en la mayoría de las plantas es muy pequeña para afectar al metabolismo del ser humano. Los granos de café sin tostar contienen entre un 6 y 7% de este ácido, si bien al tostarlos el ácido clorogénico se transforma en ácido cafeico y ácido químic. El ácido clorogénico tiene propiedades colagogas, estimulante la secreción de ácido biliares (Inkanat, 2017). En un amplísimo estudio llevado a cabo en la Universidad de Harvard en más de 80.000 mujeres se observó que el consumo regular de café está inversamente relacionado con la aparición de cálculos biliares (las mujeres son dos veces más propensas que los hombres a

padecer esta enfermedad). A partir de un consumo de café de 2 tazas diarias, la necesidad de una eliminación quirúrgica de los cálculos biliares se redujo en un 9%, 3 tazas diarias redujeron la cirugía en un 22% y 4 o más tazas en un 28%.

El ácido clorogénico posee también propiedades antioxidantes y antiinflamatorias. En un modelo de artritis séptica inducida en la pata del ratón, la administración intraperitoneal de 3 dosis de 1 mg/animal en días alternos después de la infección redujo en un 40% el edema de la pata. Al parecer estos efectos se deben a la inhibición de la producción de óxido nítrico por los macrófagos y a la supresión de la proliferación de las células T.

2.1.9 Beneficios del café verde para la salud

Pérez (2008) en su artículo “Beneficios y propiedades del café verde” hace mención respecto a las propiedades del café verde considerando que es una bebida ideal para la dieta de personas con diabetes tipo 2, ya que ayuda en la regulación de los niveles de insulina y azúcar en la sangre. Del mismo modo al café negro, el café verde es una bebida depurativa y diurética, ayudando en la prevención de la formación de cálculos biliares. Dado que se trata de una variedad sin tostar es evidente que se encuentren diferencias tanto en sus beneficios y propiedades, como en sus virtudes organolépticas⁵. Se trata de un café que presenta un aroma menos intenso y un sabor algo más amargo que el café negro tostado. No obstante, sin duda alguna uno de sus beneficios más importantes y populares es su virtud para ayudar en la pérdida de peso. Esta cualidad se la debemos a su contenido en ácido clorogénico, un compuesto capaz de reducir la sensación de hambre al saciar el apetito, transformar las grasas en energía y aumentar la actividad lipolítica encargada de la regulación de las grasas.

Es un alimento antioxidante gracias a su contenido en polifenoles, ayudando a combatir el envejecimiento y a reducir los efectos negativos de la acción de los radicales libres. En lo que se refiere a sus beneficios en la belleza, no solo actúa en la pérdida de peso, sino que ejerce una acción drenante que favorece la eliminación de la celulitis, al eliminar

⁵ Las **propiedades organolépticas** son las que suponen particularidades que se miden a través de análisis sobre las sensaciones que producen al paladar de quien los consume: **color, sabor, textura y aroma**.

precisamente la grasa acumulada. Por otro lado, si necesitas un poco de energía extra, el café verde ayuda a reducir la sensación de cansancio y además refuerza la memoria (Inakat, 2017).

2.2 La empresa: “AGROFEE”

Empresa es la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según determinada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y físico-espaciales y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial. Es así como se crea “AGROFEE”, de la necesidad de exportar un producto con características ricas en nutrientes. Además de que el aromático que se pretende exportar es de los productos más importantes en el mundo y México tiene el privilegio de tener las condiciones climáticas para su producción.

2.2.1 Datos técnicos de la empresa

Parte esencial de este proyecto gira entorno a la empresa que se ha decidido crear, debido a que a partir de la idea de formar un negocio cuya actividad más importante es el comercio, orientada hacia el exterior, nace la idea de elaborar un anteproyecto de exportación. Por esta razón es necesario conocer la información técnica como la estructura de la empresa, los aspectos legales, comerciales y económicos, para tomar las decisiones adecuadas para la inversión del negocio.

- Nombre de la empresa:

AGROFEE S.A DE C.V

- Logo de la empresa:

Imagen 2.2
Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- **Clasificación de la empresa**

De acuerdo con la descripción de la empresa AGROFEE S.A DE C.V se estructura de la siguiente manera:

Cuadro 2.1
Estructura de la empresa

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA: AGROFEE S.A DE C.V	
Según su forma jurídica	Sociedad Anónima de Capital Variable. Supera el mínimo inicial de inversión de \$50,000 mxn constituida por el momento por un socio.
Según su tamaño	Microempresa. No cuenta con más de 10 empleados.
Según su sector	Sector Secundario. Se transforma el café en un suplemento alimenticio.
Según su capital	Empresa privada nacional. El capital es propiedad de los inversionistas quienes son mexicanos.
Según su actividad	Empresa Industrial y comercial mayorista. Debido a que "AGROFEE S.A DE C.V" comprara el café verde para su envasado y distribución.
Según su nacionalidad	Empresa Multinacional. Inicialmente el producto se comercializará en Finlandia.

Fuente: Elaboración propia.

- **Misión**

La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

AGROFEE S.A DE C.V es una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de café en su presentación sin tostar, que pretende satisfacer los paladares en el mercado, con el único sabor y original.

- **Visión**

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

Consolidarse en el mercado europeo como una empresa líder en la producción, comercialización y distribución de café verde para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y que los indicadores de gestión nos coloquen como organismo operador líder en el país.

- **Valores**

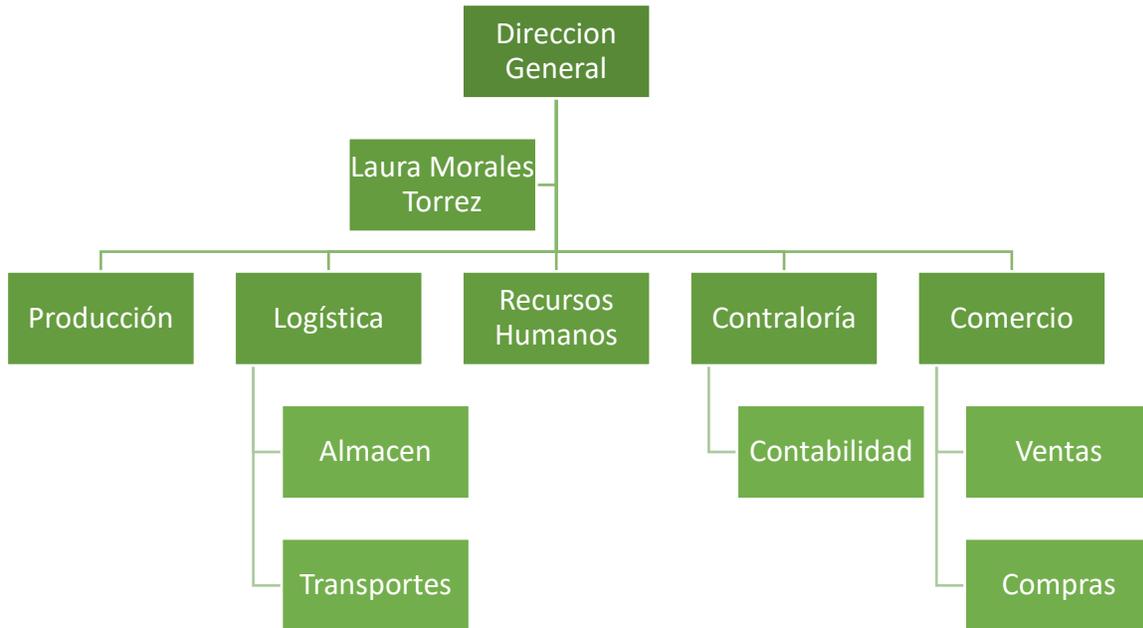
Los valores bajo los cuales se rige la empresa AGROFEE S.A DE C.V son los siguientes:

1. **HONESTIDAD:** Promover altos estándares éticos y profesionales, y que los productos y servicios sean de la mejor calidad.
2. **RESPECTO:** Las personas que trabajan en AGROFEE S.A DE C.V, son muy importantes, por ello se considera el respeto mutuo como pilar fundamental de las relaciones que se establecen dentro de la organización.
3. **CALIDAD:** Hacer el trabajo bien hecho desde el principio y dar siempre soluciones simples y efectivas.
4. **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Ser sensibles a las preocupaciones y demandas de todos aquellos con quienes interactuamos de forma cotidiana; lo que le sucede a la comunidad nos concierne, porque somos parte de ella y con nuestro trabajo diario contribuimos al bienestar social.
5. **MEDIO AMBIENTE:** Con el hacer diario se busca contribuir a la creación de un medio ambiente sano y promovemos el cuidado de recursos naturales.

2.2.2 Estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional dentro de la empresa “AGROFEE S.A DE C.V” debe buscar la regulación del comportamiento conforme al establecimiento de pautas y normas que le brinden a la empresa una identidad organizacional para capitalizar el aprendizaje y la experiencia con la que cuenta el personal que aquí labora.

Imagen 2.3
ORGANIGRAMA “AGROFEE S.A DE C.V”



Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Análisis FODA de la empresa

La cafecultora es una actividad muy compleja en toda su estructura de proceso productivo y de transformación, lo que la hace mayormente vulnerable debido a las recurrentes crisis, a la situación de los precios sumamente volátiles y al rezago social que tienen las diferentes regiones productoras del país. En la siguiente tabla se han identificado las principales fortalezas del café en México, que se considera pueden ser aprovechadas para que se reconozca el verdadero valor del producto, tomando en cuenta que tanto el mercado nacional como internacional ofrecen importantes oportunidades. A continuación, se señalan algunas de ellas:

Cuadro 2.2
Análisis FODA. Aspectos internos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • México es un importante productor de café: tostado, orgánico, verde, por su topografía, suelo, clima, etc. • México ocupa los primeros lugares como productor de café verde, aportando volumen a nivel mundial. • El café mexicano ha logrado tener dos denominaciones de origen: Café Veracruz y Café Chiapas. • El café verde es un producto ecológico. • El mercado meta tiene un alto desarrollo cultural, lo que provoca que el consumo de café verde sea bueno. • Cada día la población consume más productos orgánicos y ecológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con productores y/o exportadores de café a nivel mundial. • La producción de café en México se realiza por pequeños productores, con niveles marginales de vida y, por consiguiente, con bajos niveles tecnológicos, que hacen al sector cafetalero uno de los más sensibles a las crisis económicas. • Bajo valor agregado de las exportaciones de café. • Los productores nacionales tienen una débil organización. • Importaciones de café que se transforman en el país obteniendo ganancias por empresas y no por producción nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2.3
Análisis FODA. Aspectos externos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente los países más avanzados quieren integrarse a patrones de consumo de alimentos orgánicos y naturales. • Los alimentos mexicanos son productos de calidad. • El poder adquisitivo del mercado meta permite adquirir el producto. • La creciente apertura de cafeterías, expendios y barras de café; hace que este producto se convierta en una moda. • Demanda creciente de café por parte de los países europeos, asiáticos y de Oceanía. • Participar en los programas gubernamentales de capacitación para los trabajadores agrícolas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias del mercado con marcas ya posicionadas. • La producción de café en México se realiza por pequeños productores, con niveles marginales de vida • Bajos niveles tecnológicos, que hacen al sector cafetalero uno de los más sensibles a las crisis económicas. (2) • Falta de apoyo por parte del estado. El no impulsar el desarrollo de las zonas productoras más marginadas, que provocaría mayor rezago en los cafetaleros. • Aparición de plagas o brotes epidemiológicos en los cultivos de café. • Volatilidad en el mercado internacional de café debido a la determinación de sus precios.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Análisis FODA del plan de exportación

Cuadro 2.4
Análisis FODA. Aspectos internos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• México cuenta con negociaciones con la Unión Europea principalmente con un tratado con Finlandia lo que hace posible buenas relaciones comerciales.• Finlandia, principalmente Helsinki, cuenta con la oportunidad para abarcar con la industria del café.• Ventaja competitiva en la producción de café verde en México.• Se utiliza el Incoterm DAP, lo que reduce riesgos por pérdidas ya que el distribuidor de Finlandia recibe la mercancía en el lugar acordado.• La tecnología en los procedimientos aduaneros facilita el despacho de la mercancía.• Tipo de cambio atractivo.	<ul style="list-style-type: none">• Costos logísticos elevados causados por intermediarios.• Experiencia insuficiente en operaciones comerciales internacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2.5
Análisis FODA. Aspectos externos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Las autoridades mexicanas otorgan apoyo financiero para la exportación de productos. • La población mundial hoy en día demanda productos orgánicos. • Herramientas tecnológicas que permiten la negociación con distribuidores en el extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia internacional principalmente por países productores y empresas posicionadas en el mercado. • Requisitos aduaneros.

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Comercialización del producto

Baca (2013), menciona que la comercialización no es la simple transferencia de productos hasta las manos del consumidor; es la actividad que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra. Por lo general ninguna empresa está capacitada, para vender todos los productos directamente al consumidor final. Tiene que pasar por los intermediarios, que son empresas o negocios propiedad de terceros encargados de transferir el producto de la empresa productora al consumidor final, para darle el beneficio de tiempo y lugar.

2.3.1 Reglas de origen

Como señala la OMC (2019), las normas de origen son los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto. Su importancia se explica porque los derechos y las restricciones aplicados a la importación pueden variar según el origen de los productos importados. Las prácticas de los gobiernos en materia de normas de origen pueden variar considerablemente. Si bien se reconoce universalmente el criterio de la

transformación sustancial, algunos gobiernos aplican el criterio de la clasificación arancelaria, otros, el criterio del porcentaje *ad valorem*, y otros, incluso, el criterio de la operación de fabricación o elaboración. En un mundo en proceso de globalización es más importante aún lograr un cierto grado de armonización entre las prácticas adoptadas por los Miembros para aplicar tal prescripción.

Dentro del Marco Legal mexicano, el artículo 9 de la Ley de Comercio señala que: “El origen de las mercancías se podrá determinar para efectos de preferencias arancelarias, marcado de país de origen, aplicación de cuotas compensatorias, cupos y otras medidas que al efecto se establezcan”. Es aquí donde se da a conocer la importancia de las reglas de origen. Las reglas de origen se dividen en dos: (1) originarias y (2) no originarias, para identificar a donde pertenece el producto a exportar se utilizan dos métodos: (1) el salto arancelario y (2) valor de contenido regional o valor de transacción. Una vez que se clasifica si el producto a exportar es originario por cualquiera estos dos métodos se puede generar el certificado de origen que no es de carácter obligatorio pero una vez que se cuenta con el certificado se aplica una preferencia arancelaria.

2.3.1.1 Reglas de origen para el TLCUEM

En cada Tratado de Libre Comercio se cubre el punto de reglas de origen precisamente para determinar la procedencia u origen de las mercancías y aplicar un trato arancelario preferencial o en su defecto identificar los bienes que no sean susceptibles a dichos tratos preferenciales y solo otorgarlos a mercancía producida en países miembros del tratado, esto por medio de diversos métodos aplicables que determinan el origen de estos. Por ello se ha de mencionar los criterios de reglas de origen utilizadas en las entidades que conforman el TLCUEM para la identificación de los productos. La Unión Europea cuenta con diversos mecanismos para la determinación de origen de los productos mexicanos, que se pueden localizar en el artículo 2 del anexo III del “Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por una parte, y los Estados Unidos Mexicanos”, entre ellos podemos considerar los siguientes:

1. Productos originarios de la comunidad:
 - a. productos totalmente obtenidos en la Comunidad de acuerdo con el artículo 4;
 - b. productos obtenidos en la Comunidad que incorporen materiales que no hayan sido totalmente obtenidos en ella, siempre que tales materiales hayan sido objeto de elaboración o transformación suficiente en la Comunidad de acuerdo con el artículo 5.
2. Productos originarios de México:
 - a. productos totalmente obtenidos en México de acuerdo con el artículo 4;
 - b. productos obtenidos en México que incorporen materiales que no hayan sido totalmente obtenidos en ese país, siempre que tales materiales hayan sido objeto de elaboración o transformación suficiente en México de acuerdo con el artículo 5.

A continuación, se resalta el beneficio con el que goza el café verde de los artículos 4 y 5 que se han mencionado con anterioridad:

1. Artículo 4. Se consideran productos totalmente obtenidos los productos minerales extraídos de los suelos o del fondo de los mares u océanos y los productos vegetales recolectados o cosechados en ellos.
2. Artículo 5.

2.3.2 Certificado de origen

La Secretaría de Economía (2016) argumenta que en el marco de los Tratados de Libre Comercio y de los Acuerdos Comerciales Internacionales firmados por México, se establece la eliminación o reducción de los impuestos de importación en los países a los que se exportan bienes obtenidos o fabricados en nuestro país y que califican como originarios. El proceso para determinar que un bien califica como originario es conocido como Certificación de Origen, el cual consta, según el caso, de una o dos etapas. Desarrollando la idea de la SE, de los acuerdos con los que cuenta México, algunos solo deben cumplir con una de las dos etapas, pero para el caso del Tratado de Libre

Comercio con la Unión Europea es necesario cumplir con ambas etapas para determinar que un bien es calificado como originario y otorgarle el Certificado de Origen. Las dos etapas se deben realizar a través de la Ventanilla Única y son las siguientes:

1. Registro de productos
2. Validación del Certificado de Origen

No todos los certificados son de libre reproducción. Los siguientes formatos están elaborados con características especiales y no pueden ser reproducidos.

Cuadro 2.6
Tratados de libre comercio

Tratado, Acuerdo o Esquema	Nombre del formato
TLC con la Unión Europea	Certificado de Circulación de Mercancías EUR.1
TLC con la Asociación Europea de Libre Comercio	Certificado de Circulación de Mercancías EUR.1
Países que otorgan preferencia arancelaria en el Sistema Generalizado de Preferencia, SGP	Form "A"
Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre México y el Japón	Certificado de Origen Acuerdo México-Japón

Fuente: Secretaría de Economía. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/se-03-069>

El certificado de circulación de mercancías EUR.1 es un certificado de origen, que se utiliza en la mayoría de los acuerdos de libre comercio de la UE y otros acuerdos y acuerdos correspondientes sobre trato arancelario preferencial, y es un certificado que da derecho a un trato preferencial, es decir, prueba de origen. Una alternativa al certificado EUR.1 es una declaración de factura con un límite de valor o una declaración de factura autorizada por un exportador aprobado. Los formularios de solicitud para el certificado de movimiento se pueden comprar en www.kopistore.fi El servicio al cliente de Aduanas también tiene algunas copias disponibles (Tulli Cusmoms, 2019a).

El arancel aplicado a las mercancías puede ser más bajo que el arancel aduanero general válido o no recaudado (tasa del 0% o arancel cero) si las mercancías importadas se originan en un país específico. Debe ser posible probar el origen con una prueba de origen adecuada. El tratamiento preferencial debe solicitarse con una declaración de aduanas (códigos de trato preferencial y códigos de documento). Los tipos de derechos reducidos se denominan trato preferencial (Tulli Cusmoms, 2019b).

La Norma de Café de Veracruz, operando bajo el sistema de Certificación de producto con Denominación de Origen y que otorga el certificado por lote de café verde. Café de Veracruz es la primera y única Denominación de Origen para café operativa dentro del marco legal del Acuerdo de Lisboa. El objetivo de la Denominación de Origen del Café Veracruz es ofrecer al mercado nacional e internacional un café con calidad certificada, desde su cultivo hasta el grano procesado, asegurando de esta manera, las propiedades de calidad como producto veracruzano desde su origen (Morales, s.f).

2.3.3 Normas de calidad para la comercialización del café verde

Debido a que el todo producto, incluyendo el café verde, puede sufrir falsificaciones o alteraciones en su producción se han creado normas a nivel internacional que garantizan que el producto es libre de algún organismo peligroso que este exponiendo la salud de los consumidores, dichas normas requieren certificaciones de calidad. Para el caso del café verde, a continuación, se presentan las normas con las que se deben cumplir para su exportación:

Cuadro 2.7
Normas Oficiales para el café

Clave Norma	Título de la Norma
NOM-149-SCFI-2001	Café Veracruz-Especificaciones y métodos de prueba
NOM-019-FITO-1995	Por la que se establece la cuarentena exterior para prevenir la introducción de plagas del café
NOM-002-FITO-2000	Por la que se establece la campaña contra la broca del café.
NMX-EE-120-1981	Define que todo producto debe de llevar una etiqueta o impresión, tiene que ser visible e indeleble
NMX-EE-178-1984	Envase. Textiles henequén. Sacos para envasar café. Especificaciones
ISO-3509-2007	Café y sus Derivados. Vocabulario.
ISO-1447-2006	Café Verde. Determinación del contenido de humedad.
ISO-4150-2009	Café Verde. Análisis de granulometría- Tamizado manual.
ISO-6667-2000	Café Verde Determinación de Granos Dañados por insectos.
ISO-6668-2008	Café Verde. Preparación de muestras para análisis sensorial.
ISO-10470-2006	Café Verde. Referencia de defectos
ISO-5492-2007	Análisis sensorial. Vocabulario.
ISO-4072-2009	Café Verde en Sacos. Muestreo.
ISO-6673-2009	Determination of loss in mass at 105°C
ISO-8455-2011	Café Verde en Sacos. Guía de almacenamiento y transporte.
NOM-051-SCFI-SSA1-2010	Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria.
NOM-008-SCFI	Sistema General de Unidades de Medida.
NOM-030-SCFI	Información comercial; Declaración de cantidad en la etiqueta-Especificaciones
CODEXSTAN 1-1985	Norma General para el etiquetado de alimentos preenvasados.
CAC/GL 30 – 1999	Principios y directrices para la evaluación de riesgos microbiológicos.

Fuente: Elaboración propia con datos de SIICEX. Consultado el 16 de julio del 2019.

<http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/SICETECA/Acuerdos/NOMS/nomsx.htm>

2.3.4 Barreras arancelarias

A partir de la creación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), el arancel es el único medio legal reconocido internacionalmente dentro de la Organización Mundial de Comercio (OMC, 2019) para la protección de la industria nacional. Los aranceles son las cuotas de las tarifas de los impuestos generales de exportación e importación. Todas las mercancías deben clasificarse arancelariamente al pasar por las aduanas, a fin de identificar de manera clara y precisa qué tasa porcentual de arancel les corresponde pagar de acuerdo con el tipo de arancel aplicable, así como para conocer y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias, tales como permisos previos, cuotas compensatorias, regulaciones sanitarias, de etiquetado, etc., a las cuales estén sujetas. Se entiende como “clasificación arancelaria”, el orden sistemático-uniforme de todas las mercancías en una nomenclatura determinada en la que a cada mercancía se le identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en la mayoría de las aduanas del mundo.

En cuanto a las tarifas arancelarias, si el país exportador no es miembro de la UE, las tarifas arancelarias se calculan en base al *Ad valorem* sobre el valor CIF de las mercaderías, de acuerdo con las Tarifas Arancelarias Generales. Los impuestos para países no europeos son relativamente bajos, especialmente en productos manufacturados (4.2% en promedio para la tasa general); los alimentos procesados con tarifas promedios de 17.3% y numerosas cuotas tarifarias. Estas medidas se efectúan como mecanismo de protección a sus productos. A fin de obtener regulaciones exhaustivas y tasas arancelarias concerniente a sus productos, los exportadores se referirán al código TARIC y su base de datos, el cual incluye todos los aranceles aplicables y todas las medidas y/o políticas aduaneras para todos los artículos (Prom Peru, 2008).

2.3.4.1 Determinación de la fracción arancelaria

Cuando se exporta un producto se debe conocer el código con el que éste es identificado con base a un sistema adoptado internacionalmente conocido como Sistema Armonizado

de Designación y Código de Mercancías. El código arancelario está compuesto por 6 dígitos homólogos a nivel internacional más dos adicionales asignados por cada país, el cual designa las regulaciones arancelarias y no arancelarias a las que va sujeto el producto en el mercado importador.

La fracción arancelaria que se ocupará para el café verde es:

CAPÍTULO	PARTIDA	SUBPARTIDA	FRACCIÓN
09	0901	090111	09011199

A continuación, se describe de forma detallada la fracción arancelaria del café verde a exportar:

Tabla 2.8
(a) Fracción arancelaria para el café verde a exportar.

Sección	II	Productos del reino vegetal
Capítulo	09	Café, té, yerba mate y especias
Partida	0901	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.
		- Café sin tostar
Subpartida	090111	■ Sin descafeinar.
Fracción	09011199	Los demás.

Fuente: Elaboración propia con datos de Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE)
<http://www.siicex-caaarem.org.mx/>

Tabla 2.8
(b) Especificaciones de la fracción arancelaria

Unidad de Medida: Kg	Arancel	IVA
Importación	20	Ex.
Exportación	Ex.	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE)
<http://www.siicex-caaarem.org.mx/>

Como se puede observar, la clasificación del café verde con la cual se va a exportar está exenta de algún arancel y no se paga porcentaje de IVA.

Imagen 2.4 TARIC de la fracción del café verde

European Commission
TAXATION AND CUSTOMS UNION

Comisión Europea > Fiscalidad y unión aduanera > Bases de datos > TARIC > Información de medidas TARIC

Guías de usuario, información y datos descargables: [Info](#)

Ayuda | ¿Qué hay de nuevo? | Información | Preguntas más frecuentes

La fecha de referencia es 19-07-2019.
Última actualización: 19-07-2019

Información de la medida TARIC [Mostrar toda la información]

Zona: México - MX
Código de la nomenclatura de mercancías: 090111
Tipo de medida:
Número de orden:
La fecha de inicio de la publicación de la medida debe ser posterior al: 19-07-2019
La fecha de inicio de la publicación de la medida debe ser anterior al 19-07-2019.
Base legal:

SECCION II PRODUCTOS VEGETALES

CAPÍTULO 9 CAFÉ, TÉ, MATÉ Y ESPECIAS.

0901 **Café, incluso tostado o descafeinado; cáscaras y pieles de café; Sustitutos del café que contienen café en cualquier proporción:** ^(TW701)

- **Café, sin tostar**

0901 11 ▾ - - **No descafeinado**

ERGA OMNES (ERGA OMNES 1011)

→ Control de importación de productos orgánicos (01-01-2017 -) ^(CO808) [R0834 / 07](#)
Excluyendo: Suiza (CH) , Islandia (IS) , Liechtenstein (LI) , Noruega (NO)
[Mostrar condiciones]

→ Deber del tercer país (01-07-2000 -) : **0%** [R2204 / 99](#)

México (MX)

→ Preferencia arancelaria (01-07-2016 -) : **0%** [D0415 / 00](#)

Fuente:

https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&SimDate=20190719&Area=MX&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&op=&Taric=090111&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=en&OrderNum=&Regulationn=&measStartDat=&measEndDat=

2.3.5 Barreras no arancelaria

Tulli Customs (2019c) hace mención que la Aduana finlandesa examina los alimentos importados de origen no animal, así como la seguridad y el cumplimiento de ciertos bienes de consumo y servicios públicos de acuerdo con su plan de muestreo. La aduana también examina algunos de los llamados alimentos combinados, que incluyen, además de ingredientes de origen vegetal, ingredientes refinados de origen animal. La

competencia de la aduana se basa en la Ley de alimentos, la Ley de seguridad del consumidor, la Ley de cosméticos y la Ley de productos químicos. Las muestras de control se analizan en el Laboratorio de Aduanas. Los resultados se informan regularmente a, por ejemplo, la Autoridad de Alimentos de Finlandia y la Comisión de la UE.

De acuerdo con aportaciones de Prom Peru (2008), la política de comercio exterior que la Unión Europea aplica es bastante liberal, pero a pesar de que Finlandia forma parte de esta comunidad, existen en este país una serie de restricciones, especialmente en productos agropecuarios y la Política Agrícola Común (CAP) establece lo siguiente:

- La aplicación de compensaciones en productos agropecuarios de exportación e importación, con el objetivo de favorecer el desarrollo de la agricultura dentro de la Unión Europea. Esto significa un cierto número de sistemas de controles y regulaciones para productos que deseen ingresar al territorio de esta comunidad. En lo concerniente a productos genéticamente modificados, los controles sanitarios para su ingreso al mercado europeo son muy rigurosos. Si se permite el ingreso de este tipo de productos, debe estar especificado en el envase.
- La legislación que es fundamental dentro de la Unión Europea señala a las normas sobre la protección del ambiente, de los consumidores y de los alimentos, siendo más estrictos para importar alimentos, tal es el caso del café que, si bien no es un alimento de la canasta básica, tiene un alto consumo en Finlandia (FINLAND.ORG, 2015).
- Bajo otra percepción, la Unión Europea cuenta con una legislación general relativa a la seguridad de los productos: la Directiva 2001/95/CE⁶ prohíbe la puesta a la venta de productos que suponen un riesgo para la salud de los consumidores a causa de sustancias peligrosas o una construcción insegura.
- Dado que la seguridad de los alimentos es un asunto muy importante en Europa, los productos alimentarios están sujetos a un amplio conjunto de reglamentos. El último reglamento marco implementado en todos los Estados Miembros de la UE

⁶ Las Directivas CE (o de “Nuevo Enfoque”) abarcan más de 20 grupos de productos diferentes que presentan un riesgo potencial para el consumidor. El importador es responsable de obtener el marcado CE para estos productos.

y que ha dado lugar a una armonización completa es el Reglamento de legislación alimentaria CE 178/20023. La legislación alimentaria tiene como fin garantizar un alto nivel de protección de la vida humana y la salud con una consideración adecuada de la salud y el bienestar de los animales, la salud de las especies vegetales y el medio ambiente. Este enfoque integrado “de la granja al tenedor” se considera un principio general en la política de seguridad alimentaria de la UE.

- Control de importación de productos orgánicos (01-01-2017 -) O CD808 dice que, si los productos tienen una referencia a la producción orgánica en el etiquetado, la publicidad o los documentos adjuntos, el declarante debe presentar el certificado de inspección C644 a que se refiere el artículo 33 (1) (d) del Reglamento (CE) nº 834/2007. (productos equivalentes). Si las mercancías no son productos equivalentes, el código Y929 debe ser declarado. Sin perjuicio de cualquier medida o acción tomada de conformidad con el artículo 30 del Reglamento (CE) nº 834/2007 y / o el artículo 85 del Reglamento (CE) nº 889/2008, el despacho a libre práctica en la Comunidad de productos que no sean conformes. Los requisitos de dicho Reglamento estarán supeditados a la eliminación de las referencias a la producción ecológica del etiquetado, la publicidad y los documentos de acompañamiento (TARIC, 2019).

Licencias de importación: la mayoría de los bienes pueden ser importados sin licencia, con excepción de productos como pescado, combustibles y otros derivados del petróleo que están sujetos al sistema de cuota. No exige licencia para las importaciones de Bulgaria, Repúblicas Checa y Eslovaca, Hungría, Polonia y la federación rusa, con los cuales se han concluido acuerdos bilaterales.

Disposiciones sanitarias y fitosanitarias: las plantas y productos de origen vegetal, animales vivos y productos procesados de origen animal, exigen la presentación de un certificado sanitario. El café y el cacao deben acompañarse de un certificado especial.

2.3.6 Proceso logístico

El proceso logístico facilita la relación entre la producción y el movimiento de los productos, tomando en cuenta el almacenamiento y calidad del producto. Este proceso trata de encontrar la solución adecuada para fabricar y distribuir los artículos teniendo la visión del como el mercado usa un determinado producto reduciendo tiempo y costos. “El proceso logístico ve a la empresa de manera horizontal y, por lo tanto, cruza diversos sectores. Un buen diseño es capaz de minimizar las ineficiencias que se generan en los cambios de áreas, por ejemplo, de fabrica a deposito” dice José Luis Losada, director de Tecnológica Consultores y ex director de ARLOG.

2.3.6.1 Documentos y trámites de exportación

Los importadores deben documentar el cumplimiento de los requisitos legales. En los productos de bajo riesgo, no siempre existen requisitos específicos y con frecuencia basta con una Declaración de conformidad del proveedor. En productos de mayor riesgo, puede exigirse la verificación de las propiedades del producto redactando informes de pruebas de laboratorio o informes de inspección. En algunos casos (por ejemplo, en los productos ecológicos) se requiere una certificación independiente. Los requisitos relativos a la demostración del cumplimiento están establecidos en las Directivas de la UE y en otras leyes, pero los procedimientos reales pueden variar de un país a otro.

Los informes de pruebas y certificados deben encargarse a laboratorios y organismos de certificación europeos reconocidos. La acreditación por parte de un organismo de acreditación internacionalmente confirma la competencia de la organización en cuestión y refuerza el valor de su informe de prueba o certificado. Si las autoridades europeas no reconocen un documento determinado, pueden requerirse pruebas o inspecciones adicionales a la llegada del producto a Europa, lo que da lugar a retrasos y mayores costes. En algunos casos, la UE puede enviar inspectores al país de origen.

En la tabla 2.9 se pueden observar que los documentos y tramites de exportación se encuentran en trámite puesto que esto es un anteproyecto de exportación y es una empresa en construcción.

Cuadro 2.9
Documentos y tramites de exportación

Documentos y trámites de exportación	Estado del procedimiento
1. RFC de la empresa	En trámite
2. Factura Comercial	En trámite
3. Encargo Conferido	En trámite
4. Carta de instrucciones al agente aduanal	En trámite
5. Lista de empaque	En trámite
6. Certificado de origen	En trámite
7. Documentos de transporte	En trámite
8. Pedimento de exportación	En trámite
9. Permisos	En trámite

Fuente: Elaboración propia

2.3.6.2 Transporte y logística

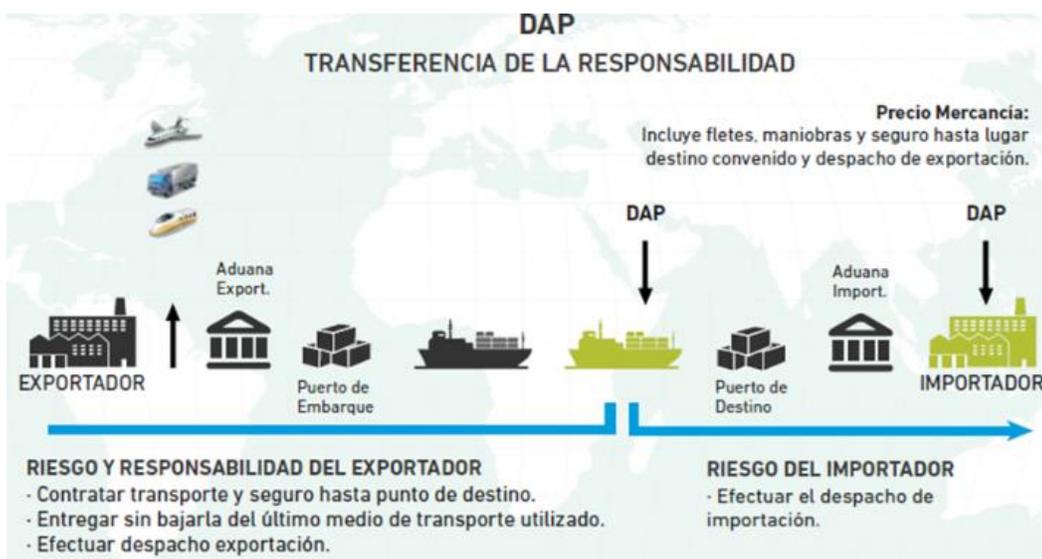
Se entiende como logística como todas aquellas actividades que ayudarán a la empresa a administrar de manera eficiente sus materias primas, así como sus productos terminados, para la producción y distribución de sus productos mediante una programación y rutas idóneas, en el menor tiempo posible. Debe controlar el inventario, determinar cuántos insumos y bienes necesita, y llevar un registro de cada materia prima, componente, producto terminado o en proceso, y equipo que incluye establecer cuantos artículos se tienen, donde y quien es responsable de estos (Velázquez, 2012). La logística de distribución se relaciona con la función que permite el traslado de los productos finales (bienes o servicios) y los pone a disposición del cliente. El canal de distribución es el que posibilita que el usuario obtenga el producto en el lugar, tiempo y cantidades adecuadas (PYMERANG, 2018).

Por su posición geográfica se le considera como uno de los centros logísticos del norte de Europa e incluso lejano oriente. A los consumidores finlandeses les importa la seguridad, la sostenibilidad medioambiental y unas condiciones laborales justas, y exige que los productores y proveedores de servicios trabajen con unos elevados estándares éticos y de calidad.

2.3.6.3 Incoterms

Los INCOTERMS fueron creados por la Cámara de Comercio Internacional actualizados en el 2000, para dar transparencia, legalidad y confianza al proceso de compra-venta internacional de las mercancías, por ser reglas estandarizadas aceptadas de manera internacional que son las que regulan y establecen los derechos y obligaciones que tienen los vendedores y compradores. Para efectos de esta exportación y por el tipo de transporte que se va a utilizar, el Término de Comercio Internacional será DAP (Deliver at Place, por sus siglas en ingles). Este término se ajusta para el uso de cualquier medio de transporte o hasta se puede emplear el multimodal. Esto de acuerdo con lo que más se acople a las necesidades del vendedor y comprador. Este término ha sustituido a DAF, DES o DDU. Términos de las reglas INCOTERMS 2010.

Imagen 2.5
Proceso de INCOTERM DAP



Fuente: Prochile, MODIFICACIONES EFECTUADAS A LAS REGLAS Incoterms 2010.

Según “Comercio y aduanas” (2019), cuando se realiza una negociación con el **incoterm DAP**, implica que el comprador será el responsable de entregar la mercancía en el lugar convenido sin que descargue la mercancía del medio de transporte contratado por él, pero preparadas para su descarga. Pero si el vendedor realiza la descarga en el lugar de destino, este no tiene derecho a recuperar dichos costos por parte del comprador salvo acuerdo en contrario entre las partes.

Obligaciones del vendedor:

- El vendedor realiza solo el despacho de exportación. Si las partes desean que el vendedor efectúe el **despacho aduanero** de importación, el incoterm DDP será la mejor opción para manejar.
- Los riesgos y gastos comienzan desde la empresa o almacén donde se encuentran las mercancías hasta el lugar convenido.
- Si hubiera el caso de caída del avión, camión, etc., sin que llegará al punto de destino, el vendedor asume la responsabilidad.
- El vendedor deberá conocer claramente la fecha y el lugar o punto de destino ya que los riesgos terminaran en ese punto para él ya que comenzaran para el comprador.
- En el caso que el vendedor tenga el equipo o disponga de realizar la descarga de la mercancía del transporte principal, el termino comercial DAT se sugiere utilizar.

Obligaciones del comprador:

- Cumplir con el **despacho aduanero para la importación**.
- Asumir los riesgos y gastos que se originaran desde que el vendedor entrega la mercancía en el lugar acordado hasta el destino final. Le corresponde de igual forma especificar el lugar exacto de destino al vendedor ya que al no establecerlo el vendedor podrá elegirlo.

2.3.6.4 Etiquetado

Para Finlandia el objetivo principal del envasado es garantizar la permanencia de la calidad original y la higiene del producto hasta el consumidor y existen distintos requisitos legales para el envasado y el etiquetado de distintos productos en función de si están destinados a uso industrial o al consumo. En este caso, el objetivo es proteger la salud y la seguridad de los consumidores y ofrecerles información pertinente acerca de los productos. Un grupo de Directivas de la UE (Reglamento Marco CE 1935/2004) especifica qué materiales, tipos de plásticos y cartones pueden usarse en los envases que están en contacto directo con los alimentos. La Directiva de envases contiene provisiones para la prevención de los residuos de envases, la reutilización de los envases y la recuperación y el reciclaje de los residuos de envases. El importador es responsable de la implementación de esta Directiva. También existe una Directiva de denominaciones textiles que establece reglas para el etiquetado obligatorio de los productos textiles, además de numerosas Directivas sobre el etiquetado de productos, identificación del país de origen, etc.

Reglas generales de etiquetado:

- Los productos de consumo deben estar etiquetados en las lenguas nacionales del país de comercialización o, si corresponde, mediante signos o símbolos instructivos o de precaución universalmente reconocidos.
- Las etiquetas y marcados deben describir con exactitud el contenido del envase.
- El peso y las medidas deben indicarse en el sistema métrico decimal.
- Si corresponde, debe incluirse información para su uso seguro.
- Algunos alimentos deben incorporar la identificación del país de origen.
- El marcado CE de conformidad⁷ es obligatorio en muchos productos.

⁷ Los procedimientos armonizados de evaluación de la conformidad con las directivas de armonización técnica favorecen la comercialización en el mercado europeo de los productos industriales y contribuyen a la realización del mercado interior. La evaluación de la conformidad se subdivide en módulos que se refieren a la fase de diseño o a la fase de fabricación de los productos. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:I21013>

- La legislación de la UE distingue los productos y servicios amigables con el medio ambiente a través de un esquema de etiquetado voluntario llamado Eco-label⁸. Además, Ympäristömerkki es una etiqueta nórdica neutral y confiable.

2.3.6.5 Características del producto

Según la Norma Oficial Mexicana 149-SCFI-2001, citada en el Diario Oficial de la Federación en el 2002, Café Veracruz-especificaciones y métodos de prueba, para que un café verde sea considerado de grado especialidad debe cumplir con las especificaciones físicas y sensoriales que señala la misma NOM:

Cuadro 2.10
Especificaciones físicas y sensoriales del “café Veracruz”. Genérico

Parámetro	Estrictamente Altura	Altura	Extra Prima Lavado	Prima Lavado	Método de prueba
Físicas					
Color	Fino o muy fino; 90% uniforme o más	Fino o muy fino; 90 % uniforme o más	Claro, fino o muy fino; 90% uniforme o más	Claro, fino o muy fino; 90% uniforme o más	Inciso 10.2
Humedad	11,5 a 12,5%	11,5 a 12,5%	11,5 a 12,5%	11,5 a 12,5%	Inciso 10.1
Tamaño	98% o más sobre Z16 y 80% o más sobre Z17	95% o más sobre Z15 y 80% o más sobre Z16	95% o más sobre Z15 y 75% o más sobre Z16	90% o más sobre Z15 y 75% o más sobre Z16	Inciso 10.3
Forma	95% planchuela o más	95% planchuela o más	90% planchuela o más	90% planchuela o más	Inciso 10.4
Defectos totales	Ver nota 1	Ver nota 1	Ver nota 1	Ver nota 1	Inciso 10.5
Sensoriales (Escala de 0 a 5)					
Aroma	5	4 o más	3 o más	3 o más	Inciso 10.8
Acidez	5	4 o más	3 o más	2 o más	Inciso 10.8
Cuerpo	3 o más	3 o más	2 o más	1 o más	Inciso 10.8
Malos sabores	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Inciso 10.8
Aceptabilidad general	5	4 o más	3 o más	3 o más	Inciso 10.8

Fuente: Diario Oficial de la Federación

⁸ Establecida en 1992 y reconocida en toda Europa y en todo el mundo, la etiqueta ecológica de la UE es una etiqueta de excelencia ambiental que se otorga a los productos y servicios que cumplen con altos estándares ambientales a lo largo de su ciclo de vida. http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm

Nota: La preparación americana debe presentar un máximo de 22 defectos y la preparación europea debe presentar un máximo de 8 defectos (para la definición de preparación americana y preparación europea ver la Norma Mexicana NMX-F-551-SCFI).

2.3.6.6 Envase y embalaje

Para preservar las propiedades del producto es necesario que este cuente con un envase y embalaje que le permita conservar intactas sus finas características y a su vez permita la transportación de este.

Envase.

De acuerdo con la NOM-149-SCFI-2001 “el Café verde se envasará en sacos nuevos de fibra de henequén o yute, libre de hidrocarburos y otras sustancias contaminantes, con peso no menor a 900 g vacíos o bien, de acuerdo con las características requeridas por el comprador, siempre que se garantice la conservación adecuada del producto”. Esta norma señala que “cada saco de café debe ostentar en forma destacada y legible la siguiente información comercial, sin perjuicio de las regulaciones establecidas por otras dependencias de la Administración Pública Federal”:

- a) Nombre y/o marca comercial;
- b) La leyenda "Denominación de origen Café Veracruz", así como el logotipo de “Café Veracruz” (ver imagen 2.5), pudiéndose incluir la región geográfica de donde provengan los granos de café de acuerdo con la demarcación establecida en la denominación de origen, siempre y cuando el 100% de los granos de café provenga de la misma región geográfica;
- c) Contenido neto expresado en kg;
- d) Número del lote, de conformidad con lo establecido en la normatividad de la Organización Internacional del Café, y
- e) Nombre y razón social del comercializador o exportador.

Imagen 2.6
El café verde



Fuente: Diario Oficial de la Federación



Fuente: Diario Oficial de la Federación

Imagen 2.7
Logotipo de “Café Veracruz” (denominación de origen)



Fuente: Diario Oficial de la Federación

Características del tipo de envase.

- Tipo de empaque: Flexible.
- Capacidad: 0.500 kg.
- Color: Negro, Café, Verde, Etc.
- Recomendación. Para el empaquetado de productos alimenticios, se utilizan los envases tetra o bolsas flexibles, por sus características, permiten una manipulación más ruda, este tipo de necesidad exige que dichas, sean selladas y reforzadas, en caso de proteger el producto a consecuencia de caídas, exceso de producto, golpes, flexibilidad al momento de su embalaje.

Cuadro 2.11
Cotización de envase

ENVASE			
PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO 1 bolsa	TOTAL
BOLSAS CON VÁLVULA	41,160	\$7.89	\$324,866.00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 2.8
Ejemplo de envase



Fuente: Clifton Packaging

Imagen 2.9
A) Etiqueta del producto. Delante



Fuente: Elaboración propia

Imagen 2.9 B) Etiqueta del producto. Atrás



Fuente: Elaboración propia

El pallet tiene una medida de 1.12 m de largo, si lo dividimos entre el largo de la mercancía, que es de 0.22 m entonces se tendría que unitarizar cinco cajas a lo largo. Ahora bien, el ancho del pallet es de 1.13 m contra el ancho de la caja que es de 0.12 m entonces tendríamos que unitarizar nueve cajas, por lo tanto, en un pallet se tendrían 45 cajas de café.

Sin embargo, se debe considerar cuantas estibas o cajas encimadas cabrán, en principio nuestra altura máxima deberá ser la del contenedor que es de 2.40 m si a este le restamos el 0.18 m de altura de mi pallet, entonces se debe considerar que la altura máxima será de 2.22 m de alto (solo de mercancía), que dividido entre el 0.33 m de alto, da como resultado 6 estibas, por lo tanto, si consideramos las 45 piezas que se tienen en la primera estiba, más las 6 que se van a realizar para unitarizar el pallet, el total de cajas por pallet es de 260 cajas, cada una con 2 kilogramos, el peso total del pallet con mercancía es de 559 kg. Es necesario saber el costo de transporte de los 15,600 kilos de café de la ciudad de Veracruz al Puerto de Helsinki. La empresa Hapag-Lloyd cobra 851 dólares por un contenedor de 20', por lo tanto, es necesario realizar la siguiente operación para saber el costo por este transporte. Se requieren transportar 20,580 kilos de café, un contenedor transporta 6,860 kilos, por lo tanto, son necesarios 3 contenedores para transportar la cantidad que se pretende.

Costos del contenedor:

(851 USD) (3 contenedores) =2,553 USD → Costo total del envío

El dólar a la fecha cotizada (19 de septiembre de 2019) es de \$19.42 pesos, por lo tanto, la cantidad en pesos es de \$49,579.26.

A continuación, se muestra la cotización enviada por Marisol Pérez del departamento de ventas de Hapag-Lloyd.

Imagen 2.10 Cotización de transporte marítimo

LAURA MORALES
MEXICO

Fecha: September 20th 2019

No. COTIZACIÓN.: W1909MEX17033 / 1
Por favor proporcione un número de cotización para cada booking

Estimado LAURA MORALES,

Gracias por su reciente consulta. Hapag-Lloyd se complace en presentar la siguiente oferta, a continuación encontrará nuestras tarifas y otra información:

From VERACRUZ, VER, MX (Door, Truck) via VERACRUZ, VER, MX, ANTWERP, BE to HELSINKI, FI (Port)

Freight Charges	Curr	20'STD	40'STD	40'HC
Lumpsum	USD	851	1492	1492

Unless otherwise specified, all rates are subject to all surcharges as they are valid at time of shipment. The currently applicable surcharges are:

Export Surcharges				
Origin Landfreight (Truck)	USD	239	239	239
Freight Surcharges				
Marine Fuel Recovery	USD	155	310	310
Import Surcharges				
Terminal Handling Charge Dest.	EUR	145	145	145
Equipment Inspection Fee	EUR	15	15	15

The Lumpsum includes the following assessorial charges:
Caf Seafreight, Container Premium, Carrier Security Fee, Operations Cost Recovery, Transport Additional Dest.

Notes
Subject to Security Manifest Document Fee: USD 35 per Bill of Lading
Subject to Document Charge: USD 50 per Bill of Lading
Subject to Cargo Release Fee: EUR 70 per Bill of Lading



From VERACRUZ, VER, MX Haulage Export Door

To HELSINKI, FI Haulage Import Port

Estimated Transportation Days
49
The expected transit time for above mentioned service is subject to possible changes and given as an indication only

Commodity
FAK

Unless otherwise specified, the below Seafreight / Lumpsum is subject to all surcharges valid at time of shipment.

Seafreight / Lumpsum

20'STD	40'STD
851	1492
40'HC	
1492	

Fuente: Hapag-Lloyd

Por otro lado, se consideran los siguientes costos en el transporte, por parte de la empresa terrestre "TRES GUERRAS" en FULL⁹:

1,998 cajas = 9,442.32 pesos

⁹ Termino que se utiliza para llamar a un viaje con dos contenedores

(1,998) (5) = 9,990 cajas

(9,442.32) (5) = 47,211.6 pesos

Como aún faltan 300 cajas, se pide un cargamento adicional y este tiene un costo de \$3,604.30, por lo tanto, transportar 10,290 cajas con 41,160 bolsas da un total de \$50,815.9. La cotización se presenta a continuación, para un FULL de Coatepec al Puerto de Veracruz:

Origen: **COATEPEC,VER.**
Destino: **VERACRUZ, VER.**

Flete :	\$ 3,750.70
Recolección :	\$ 2,756.78
Entrega a Domicilio :	\$ 1,761.16
Maniobra Ocurre :	\$ 0.00
Seguro :	\$ 0.00
cpac :	\$ 162.01
Otros Servicios :	\$ 0.00
Subtotal :	\$ 8,430.65
IVA :	\$ 1,348.90
IVA retenido :	\$ 337.23
Total :	\$ 9,442.32

Origen: **COATEPEC,VER.**
Destino: **VERACRUZ, VER.**
300 PAQUETE(S) De 2 KG.

MEDIDAS .22 X .12 X .33 (mts) **\$ 3,218.13**
PESO ESTIMADO : 1,045.44 KG.

(aplica cobro por volumen)

Flete :	\$ 1,000.54
Recolección :	\$ 1,209.44
Entrega a Domicilio :	\$ 983.85
Maniobra Ocurre :	\$ 0.00
Seguro :	\$ 0.00
cpac :	\$ 24.30
Otros Servicios :	\$ 0.00
Subtotal :	\$ 3,218.13
IVA :	\$ 514.90
IVA retenido :	\$ 128.73
Total :	\$ 3,604.3

Ahora se dan a conocer los costos de la producción del café: los que se presentan a continuación fueron proporcionados por Cruz C., et. al. en su documento Análisis de Costos de Producción del Café Orgánico y Convencional, en el Estado de Veracruz en el Sistema de Comercialización de Comercio Justo, 2018. El plantío de café será realizado en dos hectáreas, considerando que cada planta producirá 5 kg de café y en cada hectárea habrá 1600 plantas. Es importante mencionar que costos y gastos estarán fijados en pesos mexicanos. Se presentarán los costos de una hectárea (tabla 3.5) así como los costos, mostrando un concepto para detallar la información del proceso de producción del café.

Embalaje.

El café se transporta desde su país de origen hasta su destino final cargado en contenedores de 20 pies. Los contenedores se pueden cargar con aproximadamente 250–275 bolsas de bolsas apiladas apretadamente hechas de materiales naturales tejidos (por ejemplo, yute o sisal, con o sin una bolsa interior de plástico) o una bolsa a granel que contenga el equivalente de 300 bolsas (aproximadamente 20 métricas). montones). Los contenedores se cargan en grandes buques de carga con destino a un destino específico.

Normas europeas

- Estándares mínimos para el embalaje.

El objetivo de esta legislación es, por un lado, proporcionar protección ambiental y, por otro lado, garantizar el libre comercio dentro del mercado único de la Unión Europea (UE). Alliance for Beverage Cartons and the Environment ha publicado una lista de preguntas y respuestas frecuentes. La UE ha establecido reglas para los materiales y artículos que entran en contacto con los alimentos (incluidos, por ejemplo, los envases) para evitar cualquier cambio inaceptable en la composición de los alimentos y para proteger la salud humana (consulte la legislación a continuación). Se puede encontrar más información en la Guía práctica de la Comisión sobre las directivas de contacto con alimentos de la UE.

La Ley de Residuos de Finlandia (2011, actualizada en octubre de 2017) obliga a las empresas finlandesas a reciclar los envases de sus productos de café colocados en el mercado finlandés. Se basa en gran medida en la legislación de embalaje de la UE, pero

incorpora algunos requisitos nacionales más estrictos. Esta legislación no es directamente aplicable a un proveedor fuera de Finlandia. Sin embargo, los compradores finlandeses pueden enviar al proveedor los requisitos relacionados con el tipo de material utilizado para el embalaje. Los productos de los cuales los productores son responsables incluyen papeles reciclables y otros materiales de embalaje. Para más información, contactar con el Ministerio de Medio Ambiente de Finlandia.

Características del embalaje:

El empaque tendrá una dimensión de 10 cm de largo, 5 cm de ancho y una altura de 32 cm, teniendo un contenido exacto de 500 gr de café. El peso especificado está en función del consumo y que tengan la necesidad de consumir más producto, cuando éste se les vaya acabando. Considerando las dimensiones de las cajas haremos el siguiente análisis.

Imagen 2.11
Medidas del embalaje



Medidas de las cajas de cartón: 0.22 m de largo, 0.33 m de alto, 0.12 m de ancho y cada caja debe contener 2 kg de café. Se realiza la determinación de unitarización y cubicaje. La unitarización, es la acción de unir varios elementos que se consideran sueltos, con el objeto de unirlos, de manera que se conviertan en un solo elemento y sirva este para un mejor traslado. La unitarización se puede realizar en un contenedor, caja o lo más común es en un pallet. Considerando que se enviaran 3 contenedores con 20,580 kilogramos en total, es decir 10,290 cajas, a esta ciudad para comenzar a atraer nuevos clientes e ir abriendo el mercado en el país destino a través de la Feria Gastronómica que se lleva de manera anual en Helsinki.

Imagen 2.12
Medidas del contenedor de 20´



Operaciones:

Base del contenedor:

$590/12 = 49$ cajas en lo largo

$235/33 = 7$ cajas de ancho

$(49)(7) = 343$ cajas

Alto del contenedor

$224/22 = 10$ estibas

(Se toman 224 centímetros debido a que se le restan 15 cm de la estiba)

$(10)(343) = 3430$ cajas por contenedor

Cada caja contiene 2 kilos de café, por lo tanto:

$(3430)(2) = 6860$ kilos de café por contenedor.

Cuadro 2.12
Cotización de embalaje

EMBALAJE			
PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO 25 cajas	TOTAL
CAJAS	10,290	\$15.80	\$6,715.00

Fuente: Elaboración propia

2.4 Determinación del precio de exportación

El precio de exportación de un producto es el valor monetario que se asigna a los bienes o servicios al momento de venderlos en el exterior. Es además un elemento completamente negociable, que tiene un área rígida y una blanda, lo que da lugar a un espacio de negociación. Dicho espacio, permite que al hacer una oferta el vendedor anuncie el precio más alto o bajo, según sea su estrategia, mismo que debió definir previamente con base en las características del mercado y de la competencia (PROMÉXICO, 2010).

Determinar el precio de exportación de un producto es de suma importancia, debido a que para este proceso de deben tomar en cuenta todos los factores para la exportación, comenzando por la producción hasta llegar al consumidor, por lo tanto, para obtener el precio de exportación del café verde se va a considerar solo la clásica presentación del café que es de 500 gr. El precio de venta del productor, las gestiones de exportación, los costos del transporte, así como el seguro están determinados por el vendedor y se darán a conocer más adelante. Los costos y precios mencionados son susceptibles variaciones debido a fluctuaciones de los mercados tanto internaciones como internos, así como de las partes negociantes, algunas variables pueden ser las siguientes: mercado de divisas, aranceles o cuotas compensatorias, precio internacional del café, costos de transporte, etc.

Cuadro 2.13
Costos de producción del café orgánico
(Costo por tonelada)

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO		
Actividades	# Jornales	Importe
Limpia con azadón	17	\$1,700.00
Limpia con azadón	6	\$600.00
Siembra de café	4	\$400.00
Siembra de café (planta)	400	\$1,200.00
Deshoje		
Fertilización		
Fertilización (fertilizante)		\$675.00
Limpia con azadón		
Aplicación de cal	2	\$200.00
Aplicación de cal	13	\$910.00
Hoyos para siembra	350	\$525.00
Transporte para abono orgánico	1	\$150.00
Limpia con azadón (Sep.)	17	\$1,700.00
Hoyos	6	\$600.00
Siembra (Sep.)	3	\$350.00
Siembra (Sep.) (Transporte)	1	\$150.00
Chapeo	1	\$200.00
Limpia con azadón (Nov)	8	\$800.00
Total		\$10,160.00
Total (1,600 plantas)		\$40,640.00
Despulpas		\$7,750.00
Mortear		\$29,000.00
Báscula		\$4,100.00
Total		\$40,850.00
Total Global		\$81,490.00

Fuente: Elaboración propia con datos de Cruz C., *et al.*

Cuadro 2.14
Costos de producción del café orgánico por año
(Costo por tonelada)

COSTOS DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO						
FECHA	KILOS	PRECIO	CORTE	GASTOS DE CORTE	GASTOS DE TRANSPORTE	TOTAL
OCTUBRE	12	\$4.00	PRIMERO	\$24.00		\$48.00
SUMAS	12	\$4.00		\$24.00		\$48.00
NOVIEMBRE	58	\$9.60	SEGUNDO	\$116.00		\$556.80
NOVIEMBRE	36	\$9.50	SEGUNDO	\$72.00		\$342.00
NOVIEMBRE	56	\$9.40	SEGUNDO	\$112.00		\$526.40
NOVIEMBRE	21	\$9.50	SEGUNDO	\$42.00		\$199.50
SUMAS	171	\$9.50		\$342.00		\$1,624.70
DICIEMBRE	218	\$9.15	TERCERO	\$545.00	\$75.00	\$1,994.70
DICIEMBRE	152	\$8.70	TERCERO	\$380.00	\$75.00	\$1,322.40
DICIEMBRE	45	\$8.70	TERCERO	\$112.50	\$75.00	\$391.50
DICIEMBRE	535	\$8.00	TERCERO	\$1,337.50	\$75.00	\$4,280.00
SUMAS	950	\$8.64		\$2,375.00	\$300.00	\$7,988.60
ENERO	284	\$8.00	CUARTO	\$71.00	\$85.00	\$2,272.00
ENERO	315	\$8.00	CUARTO	\$787.50	\$85.00	\$2,520.00
ENERO	471	\$8.00	CUARTO	\$1,177.50	\$85.00	\$3,768.00
ENERO	164	\$8.00	CUARTO	\$410.00	\$85.00	\$1,312.00
ENERO	72	\$10.90	CUARTO	\$180.00	\$85.00	\$784.80
SUMAS	1306	\$8.58		\$3,265.00	\$425.00	\$10,656.80
FEBRERO	242	\$8.00	QUINTO	\$605.00	\$150.00	\$1,936.00
FEBRERO	292	\$8.00	QUINTO	\$730.00	\$150.00	\$2,336.00
FEBRERO	227	\$8.00	QUINTO	\$567.50	\$150.00	\$1,816.00
FEBRERO	147	\$8.00	QUINTO	\$492.50	\$150.00	\$1,176.00
FEBRERO	295	\$8.00	QUINTO	\$737.50	\$150.00	\$2,360.00
FEBRERO	289	\$8.00	QUINTO	\$722.50	\$150.00	\$1,312.00
SUMAS	1492	\$8.00		\$3,855.00	\$900.00	\$11,936.00
MARZO	-					
SUMAS	-					
ABRIL	-					
SUMAS	-					
TOTAL	3,931	\$8.68		\$9,861.00	\$1,625.00	\$32,254.10
TOTAL (4)	15,724			\$39,444.00	\$6,500.00	\$129,016.40

Fuente: Elaboración propia con datos de Cruz C., et al.

Cuadro 2.15
Resumen de costos y gastos
(Costo por tonelada)

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS				
	COSTOS	GASTOS DE CORTE	GASTOS DE TRANSPORTE	TOTAL
PRODUCCIÓN DE CAFÉ	\$81,490.00	\$39,444.00	\$6,500.00	\$127,434.00

Fuente: Elaboración propia con datos de Cruz C., *et al.*

Dicho lo anterior y dada la importancia del establecimiento de un precio adecuado para el producto, a continuación, se realiza un breve análisis sobre la dinámica de los precios que forman parte del mercado europeo del café verde.

2.4.1 “Costing” (Determinación del precio con base en costos)

Esta técnica para la determinación de Precios es probablemente la más utilizada para elaborar las cotizaciones en el mercado doméstico, ya que “se basa en conocer los costos totales por producto, agregar una utilidad deseada y, con ello, se obtiene el precio de venta” (Business America, 1996). Es decir, se parte de los costos para determinar el Precio. Es una técnica que se usa en el comercio internacional, para obtener el precio final de un producto que ya incluye la utilidad, agregándole también el costo de la logística internacional, eso nos da referencia a que el costo puede variar dependiendo a donde se esté exportando, se debe tener en cuenta que su desventaja que es importante en cuanto a precios, ya que puede ser muy bajo en el mercado o igual puede ser muy alto, es decir puede dejar de ganar lo deseado o puede perder competitividad en el mercado internacional por el alto costo del precio (Desarrollo sustentable y consumismo, 2015).

Mediante una hoja de costos es posible integrar una cotización, ya sea empleando costeo directo (marginal) o histórico. Determinar el precio de un producto en base al método costing, presupone calcular de manera concreta los siguientes elementos:

1. Identificar sus costos fijos y variables.
2. Determinar su margen de utilidad.

3. Fijar su punto de equilibrio.
4. Identificar y sumar sus gastos de operación hasta el punto acordado con el comprador, empaque y embalaje, tramitación de documentos, transportes, aduanas, maniobras, etc.
5. Si procede, identificar y repartir los gastos financieros y comisiones.

Para la realización de este apartado es importante tener un conocimiento de variables y haber determinado los gastos de operación hasta el punto de entrega/recepción acordado con el comprador. El método costing para establecer el precio de un producto requiere del uso de dos herramientas: hoja de costo y matriz de comparación. Un empresario que pretenda exportar cualquier producto elegido con anterioridad deberá llenar la hoja de costo de la siguiente manera:

1. La parte superior debe incluir aspectos generales sobre el producto y la transacción.
2. Se deberá especificar el tipo de cambio usado (en moneda doméstica y extranjera) con la finalidad de determinar el precio base de la mercancía.
3. Se incorporarán dos pares de columnas: costeo normal y costeo para la exportación. La primera, se refiere a los costos en los que se incurre por lo general en el mercado doméstico, mientras que la segunda, como su nombre lo indica, abarca la variación en costos por motivo de la exportación.
4. Por último, partiendo del precio base del producto, se incorporan todos los gastos de operación en que se incurre, según lo convenido entre vendedor y comprador esto nos dará nuestro precio final de exportación.

Para la exportación de café verde a Finlandia se parte del supuesto de que todos los costos fijos ya han sido cubiertos previamente, por lo tanto, ya no se contemplan en las columnas de costeo para exportación. Esto puede hacerse cuando la proporción de la producción que se destina a mercados externos no implica una modificación de la capacidad instalada. Los costos variables se conservan con la misma cantidad monetaria en ambos pares de columnas (no se pueden eliminar del costeo para exportación) puesto que no hay cambios en la materia prima utilizada; se ocupa la misma cantidad y grado de calificación de la mano de obra.

Para calcular el precio al público en el país importador partimos de un precio base unitario el cual para este caso es de € 1028.16 por tonelada a este precio se le suman todos los costos en los que se incurre para la exportación correspondiente a cada incoterm, hasta obtener el precio DDP y finalmente agregar a este el margen o utilidad para el exportador del 40%.

2.4.2 “Pricing” (Cotización en base al mercado)

Esta técnica consiste en determinar el precio del producto en el mercado con base a un precio definido el mercado, se busca identificar la utilidad que nos permite el mercado. Se necesita descontarle los gastos relacionados con la logística internacional para que nos dé una referencia del precio del producto en su planta de origen. Bajo este método el exportador deberá tener la flexibilidad de sacrificar ya sea la utilidad o sus costos fijos, con el objetivo de ser más competitivos en los mercados internacionales. Hoy en día la modalidad del pricing es la más utilizada en el comercio internacional (Diario del exportador, 2017).

Si la disparidad entre los costos y el precio de venta (“puesto en planta”) es grande, el exportador tendrá cierto margen de libertad y maniobra en relación con los precios. Ante esta situación, el exportador podrá decidir utilizar una estrategia de “Liderazgo en Costos” y por ende fijar el precio ligeramente al promedio del mercado al que se dirige; o bien, una estrategia de “Diferenciación” con precios mayores al promedio en el mercado. La técnica de “Pricing” puede aplicarse a cualquier nivel de precios. Al final, lo que se busca es conocer el precio del producto puesto en planta, tomando como referencia el precio del mercado.

Para la exportación de café verde a Helsinki, Finlandia, se parte del supuesto de que la empresa realiza una cotización haciendo uso de un subsidio de costeo indirecto del 100% con el objetivo de ser más competitiva, de que la mercancía es revendida con un margen bruto del 100% a un solo canal de distribución; a su vez, el bróker tiene un margen del 40%. Partiendo de un precio promedio de la competencia al público (unitario € 1580 por tonelada de café verde), se tiene lo siguiente:

$$\frac{\text{Precio competencia}}{1 + \text{margen del importador}} = \frac{15080.00}{1 + 0.40} = 10771.43 = \text{D.D.P}$$

$$\text{Precio al público - D.D.P} = 15080.00 - 10771.43 = 4308.57$$

Lo que indica que € 1580 es el margen del exportador o bróker. A partir del valor D.D.P se van restando los gastos logísticos en los que se incurren para obtener el precio base. A continuación, se muestra la hoja de costing y pricing que ilustra la asignación del precio de exportación del presente proyecto de exportación.

Cuadro 2.16
Hoja De “Costing” Y “Pricing” Para Exportación Vía Marítima
Determinación del precio base

Mercancía: Café Verde
 Fracción arancelaria: 9019099
 Número de unidades: 61 toneladas

Tipo de cambio: \$21.30 MXP = 1€ Fecha: 30/Oct/19
 Origen - Destino: Veracruz, México - Helsinki, Finlandia
 Punto de salida: Puerto de Veracruz
 Punto destino: Puerto de Helsinki

Concepto	Costeo normal		Costeo para exportación	
	M.N.	Euros	costing	pricing
C.F. (INDIRECTOS)	7431.31	348.89	-	-
C.V.(DIRECTOS)	16846.00	790.89	790.89	790.89
TOTAL DE COSTOS	24277.31	1139.78	790.89	790.89
UTILIDAD 30%	7283.19	341.93	237.27	9915.40
PRECIO BASE/UNIDAD	31560.50	1481.71	1028.16	10706.29

Concepto	Costing				Pricing			
	Valor unitario (pesos)	Valor Total (pesos)	Valor unitario (euros)	Valor Total (euros)	Valor unitario (pesos)	Valor Total (pesos)	Valor unitario (euros)	Valor Total (euros)
Ex Works (en fábrica- lugar convenido)	21899.80	1335888.00	1028.16	62717.74	228044.00	4802256.43	10706.29	47862.53
Despacho aduanal								
Honorarios del lado mexicano	98.36	6000.00	4.62	281.69	98.36	6000.00	4.62	281.69
Maniobras	49.18	3000.00	2.31	140.85	49.18	3000.00	2.31	140.85
Transporte								
Flete (desde la bodega a puerto)	40.98	2500.00	1.92	117.37	40.98	2500.00	1.92	117.37
FCA (franco transportista- lugar convenido)	22088.33	1347388.00	1037.01	63257.65	228232.53	4813756.43	10715.14	225997.95
Transportación marítima	50.82	3100.00	2.39	145.54	50.82	3100.00	2.39	145.54
CPT (Transporte pagado hasta lugar de destino convenido)	22139.15	1350488.00	1039.40	63403.19	228283.35	4816856.43	10717.53	226143.49
Transporte en el país destino	370.38	22593.00	17.39	1060.70	370.38	22593.00	17.39	1060.70
Seguros	259.84	15850.00	12.20	744.13	259.84	15850.00	12.20	744.13
CIF (Costo, Seguro y Flete)	22769.36	1388931.00	1068.98	65208.03	228913.56	4855299.43	10747.12	227948.33
Entrega de derechos pagados hasta lugar de destino convenido	81.97	5000.00	3.85	234.74	81.97	5000.00	3.85	234.74
Impuestos a la importación	435.90	26590.00	20.46	1248.36	435.90	26590.00	20.46	1248.36
DDP (Entrega de derechos pagados en lugar de destino convenido)	23287.23	1420521.00	1093.30	66691.13	229431.43	4886889.43	10771.43	229431.43
Utilidad por exportación 40%	9314.89	568208.40	437.32	26676.45	91772.57	1954755.77	4308.57	91772.57
Precio al público	32602.12	1988729.4	1530.62	31590.00	321204.00	6841645.2	15080.00	321204.00

Fuente: Elaboración propia

En la hoja de costos se puede observar que la utilidad encontrada mediante el método de costing para la venta del producto en Helsinki, Finlandia es de € 237.27 euros por cada tonelada de café verde, ofertando el café verde a un precio de € 1028.16 euros, lo cual es muy bueno en un principio, pero surge el cuestionamiento ¿Cómo se encuentra posicionada la empresa con respecto al mercado?

Tomando en cuenta que el producto cuenta con una calidad competitiva resulta viable poner en práctica una estrategia para aumentar los rendimientos que la empresa espera para respaldar su posicionamiento tanto en precio y calidad dentro del mercado. Por lo tanto, las estrategias de deben definir tomando en cuenta las estructuras y los recursos disponibles por la empresa. Sin embargo, cabe señalar que en muchos casos la posición que adquiere una empresa sobre la competencia no se justifica con el hecho de ser competitivos, por lo que es necesario que la empresa busque la posición más acertada tomando en cuenta las condiciones que presenta el mercado.

De esta manera se decide incursionar en el mercado cotizando el producto a un precio de mayoreo puesto en planta de € 18,800 euros por tonelada, este precio es mayor al precio promedio debido a que nuestro producto así lo permite, lo cual incorpora una mayor utilidad de € 5,867.23 euros por tonelada, dicho precio permite posicionar al producto en el mercado haciéndolo económicamente competitivo y accesible al comprador.

Cuadro 2.17
Resumen de precios por tonelada de café verde

PRECIO MÍNIMO	PRECIO PROMEDIO	PRECIO MÁXIMO
1,028.16	5867.23	10,706.29

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de transporte que se empleará para la exportación del producto consiste en un patrón de intermodalismo. La Hoja de Costing y Pricing fue elaborada incorporando el costo del transporte terrestre en el mercado nacional y el transporte marítimo para la parte internacional.

Capítulo III. Análisis del Mercado Meta: Helsinki, Finlandia.

En este capítulo se realiza un análisis profundo del mercado meta del producto, en el cual se evaluarán los aspectos económicos, políticos y sociales del consumidor objetivo, así como el estudio de la oferta y demanda del mercado meta. Cabe mencionar que dichos factores son fundamentales para elegir la mejor estrategia de comercialización.

3.1 Localización Geográfica

El estudio de la localización tiene el propósito de buscar la ubicación del negocio y poder cubrir las necesidades y requerimientos de la presente investigación, para ello existen dos tipos de ubicación, la macro y micro localización.

La **macro localización** es la ubicación general del proyecto, es decidir la zona general en donde se instalará la empresa o va dirigido el producto. La localización tiene por objeto analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, con el fin de determinar el lugar óptimo para obtener la máxima ganancia.

La **micro localización** representa la elección precisa, dentro de la macro localización, es decir, donde se ubicará definitivamente la empresa o se exportará el producto designado.

3.1.1 Macro y micro localización del exportador

Las imágenes que se muestran a continuación dan a conocer la ubicación de la empresa exportadora, donde se produce el producto que se desea comercializar:

Imagen 3.1
Macro localización: México



Fuente: lahistoriaconmapas.com

Imagen 3.2
Micro localización: Veracruz



Fuente: forumdelcafe.com

3.1.2 Macro y micro localización del importador

A continuación, se presentan las ubicaciones a macro y microescala del mercado objetivo: Helsinki, Finlandia.

Imagen 3.3
Macro localización: Finlandia



Fuente: keywordbasket.com

Imagen 3.4
Micro localización: Helsinki



Fuente: distanceto.com

3.2 Mercado objetivo: Helsinki, Finlandia

Stanton et al. (2007, p 160) define el mercado meta como un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos. El estudio de mercado de un proyecto es uno de los análisis más importantes y complejos que debe realizar el investigador. Dicho estudio tiene por objetivo suministrar información valiosa para la decisión final de invertir o no en un proyecto determinado (Hernández, et al., 2008).

3.2.1 Aspectos generales del mercado meta

Las características generales del mercado meta aportan información general, misma que es indispensable para saber a qué tipo de mercado se dirige el proyecto y de ahí poder desglosar los aspectos más importantes e investigarlos con mayor profundidad. Por lo que a continuación, se presenta la siguiente tabla donde se dan a conocer los datos generales de Finlandia:

Cuadro 3.1
Datos Generales de Finlandia.

Nombre oficial	República de Finlandia
Capital	Helsinki 648,042 habitantes, a 31-12-2018 – Statistics Finland
Superficie	338,420 km ²
Población	5,517,919 habitantes a 31-12-2018 – Statistics Finland
Idioma	Finlandés o finés, 87.6% y sueco 5.2% de la población (2018).
Moneda	Euro
Bandera	 El color blanco representa la nieve y el color azul a los montes.
Religión	Iglesia Evangélica Luterana de Finlandia es la religión mayoritaria (70.8 %). Tiene definido su estatuto en la Constitución y en la Ley Eclesiástica. La Iglesia Ortodoxa Griega de Finlandia es la segunda iglesia oficial del país (1.1%). Un 1.6 % de los finlandeses declaran pertenecer a otras religiones y un 26.3% no se define al respecto.
Forma de gobierno	República Parlamentaria

Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.camarafinlandesa.com/index.php/informacion/sobre-finlandia>

3.2.2 Aspectos económicos del mercado meta: Helsinki, Finlandia

Finlandia se convirtió en miembro de las cinco instituciones que forman el Grupo del Banco Mundial el 14 de enero de 1948, de las cuales hoy en día sigue siendo miembro. Fue uno de los primeros países en obtener un préstamo para ayudar a reconstruir la economía después de la guerra (Banco Mundial, 2019), por otra parte, según “Datos

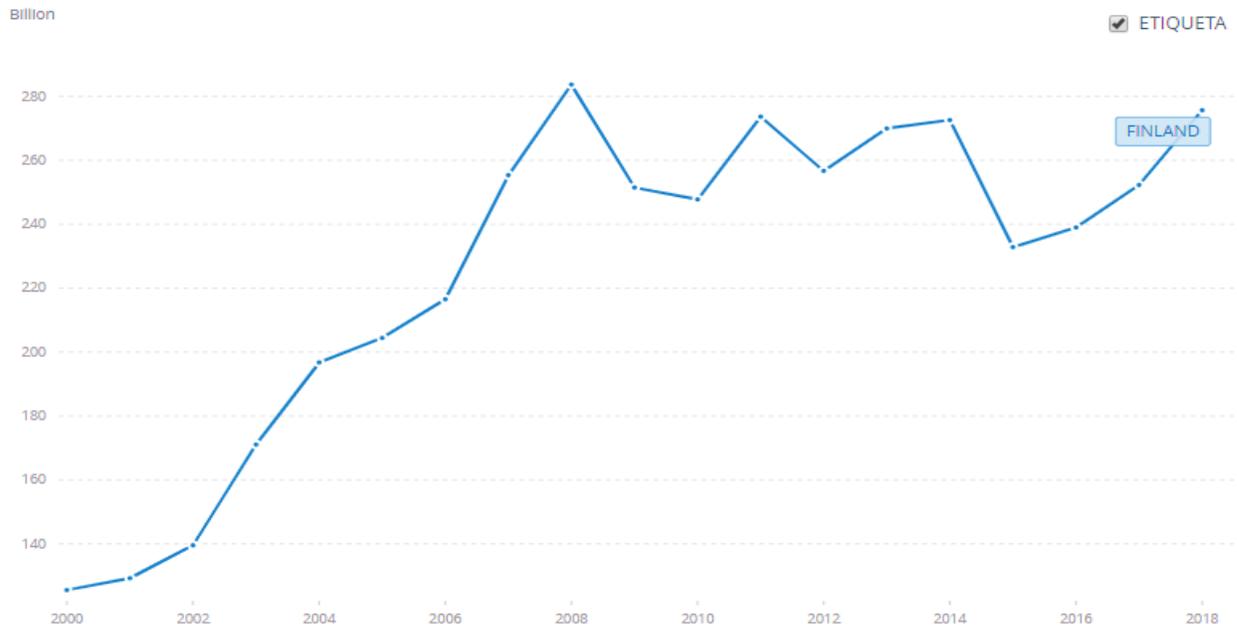
Macro” del periódico Expansión, Finlandia ocupa el número 43 por volumen de PIB en economía. Su deuda pública en 2018 fue de 137,545 millones de euros, con una deuda del 58.9% del PIB. Su deuda per cápita es de 24.927€ euros por habitante. Finlandia se encuentra en el puesto 17 de los 190 que conforman el ranking *Doing Business*.

3.2.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB a precios de comprador es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más los impuestos a los productos y menos los subsidios no incluidos en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de activos fabricados o por agotamiento y degradación de los recursos naturales. Los datos están en dólares estadounidenses actuales. Las cifras en dólares del PIB se convierten de las monedas nacionales utilizando los tipos de cambio oficiales de un año. Para algunos países donde la tasa de cambio oficial no refleja la tasa efectivamente aplicada a las transacciones reales de divisas, se utiliza un factor de conversión alternativo (BM, 2019).

La Cámara de Comercio Hispano-Finlandesa (2019), señala que Finlandia es la economía número 43 del mundo por volumen de PIB y durante el tercer trimestre de 2018, el PIB trimestral finlandés aumentó en un 0.4%, superando esta cifra los 58.600 millones de euros. Se estima que el PIB ajustado estacionalmente ha aumentado un 0.9% desde el trimestre anterior. Según la serie ajustada por días hábiles, el PIB subió un 1.8% respecto al trimestre correspondiente del año anterior. Se estima que el número de empleados ha aumentado en un 0.9% desde hace un año. Ajustado por días hábiles, el número de horas trabajadas estuvo aproximadamente al nivel del trimestre correspondiente hace un año (Statistics, 2019).

Grafica 3.1
PIB de Finlandia 2000/18
(porcentaje anual)



Fuente: Banco Mundial

En la gráfica anterior se puede observar que el Producto Interno Bruto de Finlandia del año 2000 al 2018, donde se muestra el crecimiento económico generado con el paso del tiempo y ha conseguido estar dentro de los países más importantes de la Unión Europea y del mundo. Cabe mencionar que este factor es importante, principalmente en el mercado destino, pues de esta forma se conocen las ventajas de que el producto se dirija a determinado sitio.

3.2.2.2 PIB per cápita

El PIB per cápita finlandés fue, en el año 2017, de 40.600 euros lo cual situó a este país en el puesto número 18 del ranking mundial, compuesto por un total de 195 países. Lo anterior indica un indudable buen nivel de vida en Finlandia. El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Finlandia, en 2018, fue de 42.100€ euros, por lo que se encuentra en una buena posición, ya que ocupa el puesto 17 del ranking,

lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida en relación con los 196 países del ranking de PIB per cápita (Cámara de Comercio Hispano-Finlandesa, 2019).

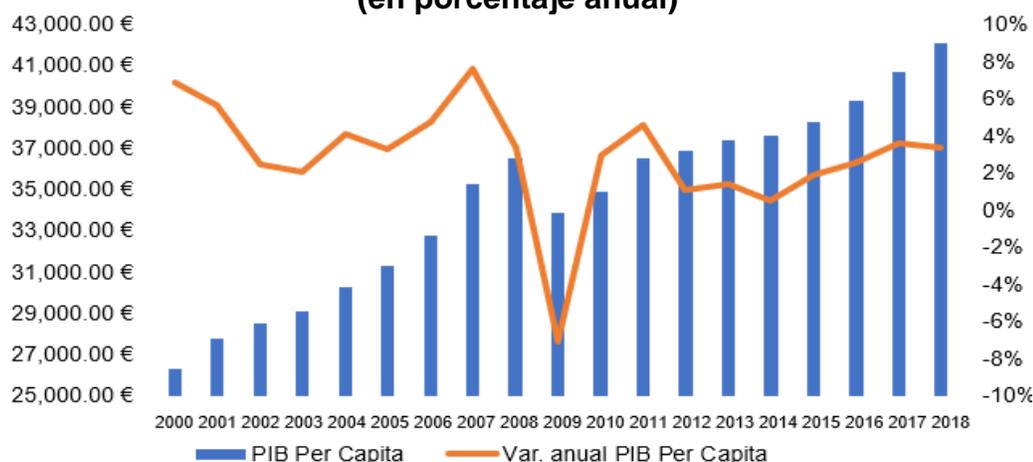
Cuadro 3.2
PIB Trimestral Per Cápita 2019

Fecha	PIB Trim Per Cápita	Var. PIB Trim Per Cápita	Var. anual PIB Trim Per Cápita
I Trim 2019	10,734€	1.0%	3.2%

Fuente: expansión, datos macro

Con estas estadísticas se confirma que la población de Finlandia cuenta con un alto nivel de vida y para el siguiente proyecto representa una oportunidad para entrar en su mercado y que su población pueda conocer el producto que se pretende exportar, así como conocer sus beneficios. Según información de Datosmacro (2019), el producto interior bruto de Finlandia en el primer trimestre de 2019 ha crecido un 0.6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 6 décimas mayor que la del cuarto trimestre de 2018, que fue del 0%. La variación interanual del PIB ha sido del 0.9%, 1 décima mayor que la del cuarto trimestre de 2018, que fue del 0.8%. La cifra del PIB en el primer trimestre de 2019 fue de 59,230 millones de euros, con lo que Finlandia se situaba como la economía número 32 en el ranking de PIB trimestral. Finlandia tiene un PIB Per cápita trimestral de 10,734€ euros, 335 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 10,399 euros.

Gráfica 3.2
Evolución: PIB Per Cápita Finlandia
(en porcentaje anual)



Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión

3.2.2.3 Inflación

La variación interanual de los precios al consumidor calculada por Statistics Finland fue del 0.8% en julio. En junio, la inflación se situó en el 1,0%. La disminución de la inflación fue causada por los precios más bajos de las habitaciones de hotel, por ejemplo.

Cuadro 3.3
Indicadores de inflación en Finlandia, julio de 2019

	Figura de punto	Cambio anual (%)	Cambio mensual (%)
Índice de precios al consumidor 2015 = 100	103,1	0.8	-0,3
Índice de costo de vida 1951: 10 = 100	1965		
Índice Armonizado de Precios al Consumidor 2015 = 100	103,4	1.0	-0,3
Índice armonizado de precios al consumidor a impuestos constantes 2015 = 100	102,5	0.8	-0,4

Fuente: Statistics Finland

Los precios al consumidor aumentaron más en julio por los aumentos en los precios de la electricidad, cigarrillos, alquileres, servicios de telefonía inalámbrica y reparaciones de capital en viviendas unifamiliares de hace un año. El aumento de los precios al consumidor desde hace un año fue frenado principalmente por las reducciones en los

precios de los teléfonos móviles, habitaciones de hotel, casas independientes y televisores. De junio a julio, el cambio mensual de los precios al consumidor fue de -0.3 por ciento, lo que fue causado por verduras y muebles de la casa que eran más baratos, por ejemplo. Cada mitad de mes, los entrevistadores de Statistics Finland recaudan en total 44,000 precios de casi 470 productos básicos de aproximadamente 2,700 puntos de venta para el Índice de Precios al Consumidor. Los datos de precios se complementan con datos de escáner que incluyen alrededor de 3 millones de precios de alimentos. Además, alrededor de 1,000 artículos de datos de precios se recopilan por recolección centralizada.

3.2.2.4 Tipo de Cambio

El Banco de México señala que la política cambiaria es responsabilidad de la Comisión de Cambios, la cual está integrada por funcionarios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México. A finales de 1994, dicha Comisión acordó que el tipo de cambio fuera determinado libremente por las fuerzas del mercado (tipo de cambio flexible o flotante). El tipo de cambio en México se revisó por última vez el 27 de agosto de 2019 y se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.4
Tipo de cambio

Tipos de Cambio Peso/Dólar

Tipo de cambio para solventar obligaciones denominadas en dólares de los EE.UU.A., pagaderas en la República Mexicana ^{1/}			
Fecha		FIX	
27/08/2019		19.9934	Más información

Interbancario 48 horas ^{2/}			
Fecha		Nivel	
27/08/2019		20.0245	Más información

Fuente: Bando de México

Cuadro 3.5 Tipo de cambio con otras divisas

Tipos de cambio
respecto a otras divisas ^{3/}

Pesos por divisa	
27/08/2019 	
Euro	22.2097
Yen Japonés	0.1889
Dólar Canadiense	N/E

Fuente: Bando de México

Por ello es importante analizar el comportamiento del tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el peso mexicano, con el fin de saber qué tan volátil ha sido y tomar precauciones al momento de ejecutar cualquier proyecto de exportación. El tipo de cambio con el euro (EUR) en el marco finlandés (FIM) se revisó por última vez el 27 de agosto de 2019 y se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3.6 Tipo de cambio Finlandia – México

€	1.00		EUR - euro
\$	22.16		MXN - peso mexicano

Fuente: <https://www.mataf.net/es/cambio/divisas-EUR-FIM>

El conversor EUR/FIM se ofrece sin garantía. Los precios pueden ser distintos de los que dan las instituciones financieras como los bancos, los corredores o las compañías que transfieren dinero. La Oficina Económica y Comercial de España en Helsinki, señala que la pertenencia de Finlandia al euro implica que la política monetaria nacional sea aquella determinada por el Banco Central Europeo en todos sus aspectos. La apreciación del euro a lo largo del período comprendido entre los años 2005 y 2008 no ha perjudicado significativamente las exportaciones finlandesas hasta el momento. La moderación de la inflación en 2009 ha hecho que el riesgo derivado de una apreciación real de la moneda debido a la evolución de los precios sea relativamente bajo.

Cuadro 3.7
Variación del tipo de cambio en Finlandia

Último	Var.%	Var. Mes%	Var. Año%	Var. este Año%	Fecha
0,9006	0,11%	0,31%	4,76%	3,17%	27/08/2019

Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/divisas/zona-euro>

Grafica 3.3
Tipo de cambio FIM-MXN
(porcentaje anual)



Fuente: Fxtop

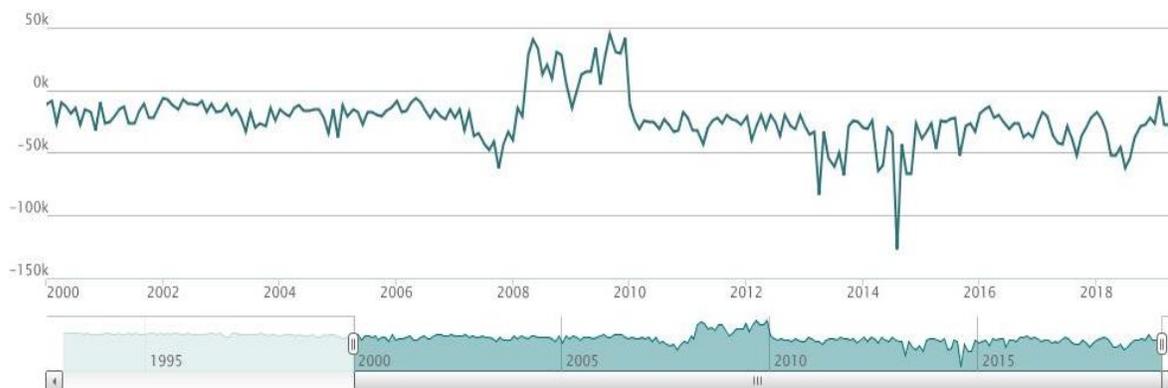
En la gráfica 3.3 se puede observar la relación entre las divisas donde existe un cambio histórico del euro ante el peso mexicano, pues a partir del año 2002 el incremento del precio del euro ha sido notable y creciente, por lo que durante este año su precio se encuentra por arriba de los 22 pesos mexicanos bajo un tipo de cambio flexible.

3.2.2.5 Balanza Comercial

La balanza comercial de bienes y servicios (antes, balanza de recursos) es igual a las exportaciones de bienes y servicios menos las importaciones de bienes y servicios (antes, servicios no atribuibles a factores). La Balanza de pagos es el resumen de todas las transacciones económicas que un país realiza con el resto del mundo durante cierto periodo. En ella se encuentran todos los ingresos y egresos de divisas que como objeto detectar los desequilibrios externos y sus causas.

En 2018 Finlandia registró un déficit en su Balanza comercial de 2.374 millones de euros, un 1.02% de su PIB, superior al registrado en 2017, que fue de 2.221,2 millones de euros, el 0.99% del PIB. La variación de la Balanza comercial se ha debido a un incremento de las importaciones superior al de las exportaciones de Finlandia. Si tomamos como referencia la balanza comercial con respecto al PIB, en 2018 Finlandia ha empeorado su situación. Se ha movido del puesto 59 que ocupaba en 2017, hasta situarse en la posición 60 de dicho ranking, así pues, tiene un saldo de la balanza comercial medio si lo comparamos con el del resto de los países.

Grafica 3.4
Balanza comercial de bienes y servicios
(porcentaje del PIB de Finlandia)



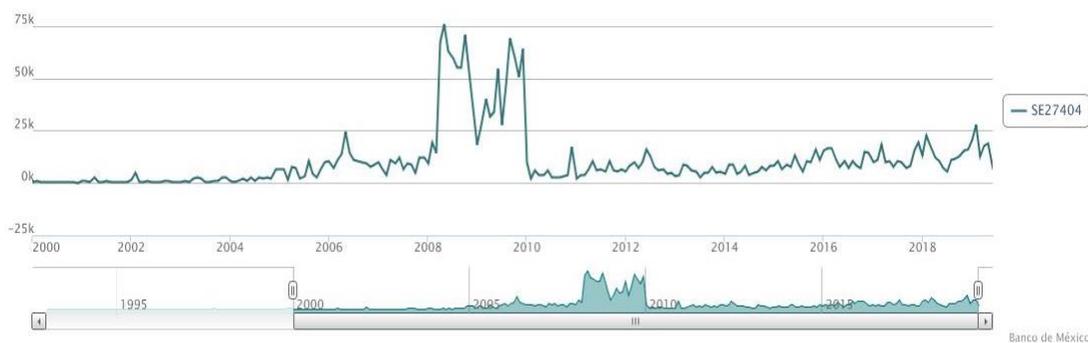
Fuente: Banco de México

Si miramos la evolución del saldo de la balanza comercial en Finlandia en los últimos años, el déficit se ha incrementado respecto a 2017 como hemos visto, pero ha bajado respecto a 2008, en el que el superávit fue de 3,177.9 millones de euros, que suponía un

1.64% de su PIB. Es importante señalar que a pesar de que es una economía que en los últimos años ha tenido déficit, ha sido una economía que ha crecido constantemente y brinda a su población de los mejores niveles de vida en el mundo. Se debe acotar que un superávit comercial no siempre es sinónimo de una economía saludable pues países como China para poder mantener el excedente deben solicitar grandes cantidades de bonos del tesoro de EE. UU., subiendo el valor del dólar y bajando su moneda.

Las naciones tratan de vender más productos para aumentar el capital disponible para sus residentes pues la calidad de vida mejora automáticamente, las empresas ganan experiencia en la producción de sus mercancías, contratan más trabajadores para suplir la demanda nacional e internacional disminuyendo así el desempleo y obteniendo mayores ingresos netos. Es por esto por lo que a continuación se presenta la balanza comercial entre México y Finlandia con datos del Banco Mundial:

Grafica 3.5
Balanza comercial México-Finlandia
(porcentaje del PIB)



Fuente: Banco Mundial

El análisis de la balanza comercial de Finlandia nos ayudará a comprender los movimientos comerciales que tiene nuestro mercado meta, así como conocer su nivel de exportaciones e importaciones de mercancías. Las exportaciones indican la mejora o el deterioro de la posición competitiva del país frente al exterior, mientras que las importaciones son un indicador de la salud de la demanda interna. A continuación, se despliega la información con más detalle entre el comercio de México a Finlandia:

Cuadro 3.8
Balanza Comercial de México con Finlandia
(valores en miles de dólares)

Balanza Comercial de México con Finlandia				
Valores en miles de dólares				
Año	Exportaciones	Importaciones	Comercio Total	Balanza Comercial
2013	66,038	593,222	659,260	-527,184
2014	75,668	680,856	756,524	-605,188
2015	116,612	500,175	616,787	-383,563
2016	140,280	451,306	591,586	-311,026
2017	137,388	532,547	669,935	-395,159
2018/1	66,003	193,624	259,627	-127,621

Fuente: Subsecretaría de Comercio Exterior. "Balanza comercial de México con Bélgica". Consultado en: http://187.191.71.239/sic_php/pages/estadisticas/mexico/C2bc_e.html

La balanza comercial brinda la información para entender que tan fuerte es la economía de un país con respecto a otros países. Todos y cada uno de los impactos asimétricos que golpeen las importaciones y exportaciones pueden afectar la balanza, esto significa que si la presión de la economía externa obliga a abaratar los precios de los productos automáticamente se generara un déficit comercial pues las importaciones suben desproporcionadamente. A pesar de que Finlandia cuenta con recursos naturales, las condiciones del suelo no le brindan los beneficios con los que cuenta México, por lo que para México representa una gran oportunidad, es por esto por lo que nace este proyecto.

3.2.2.6 Relación México y Helsinki, Finlandia

La Secretaría de Relaciones Exteriores registra los siguientes cinco tratados bilaterales celebrados entre México y Finlandia:

Cuadro 3.8
Tratados Bilaterales

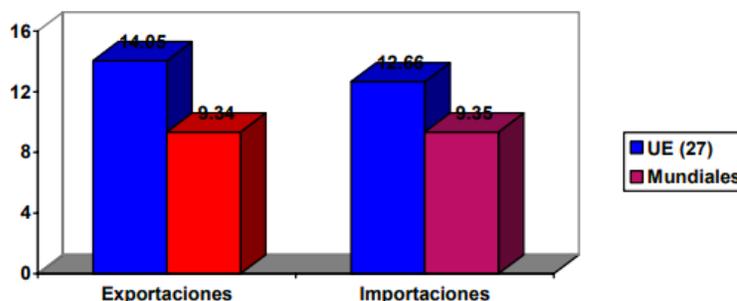
Nombre del tratado	Aprobación en el Senado	Entrada en Vigor
Tratado de Amistad entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Finlandia , firmado en la Ciudad de Washington, D.C., el 2 de octubre de 1936.	27/Nov/1936	12/May/1937
Acuerdo sobre Cooperación Económica, Industrial y Técnica entre los Gobiernos de los Estados Unidos Mexicanos y la República de Finlandia , firmado en la Ciudad de México, el 19 de marzo de 1975.	13/Nov/1975	10/Sep/1976
Convenio de Intercambio Cultural entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Finlandia , firmado en la Ciudad de México, el 28 de julio de 1982.	29/Oct/1982	18/Mar/1983
Acuerdo entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Finlandia para Evitar la Doble Imposición y Prevenir la Evasión Fiscal en Materia de Impuestos sobre la Renta , firmado en la Ciudad de México, el 12 de febrero de 1997.	28/Oct/1997	14/Jul/1998
Acuerdo entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República de Finlandia para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones , firmado en la Ciudad de México, el 22 de febrero de 1999.	17/Abr/2000	20/Ago/2000

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Diputados

A partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) el 1 de julio de 2000, los intercambios comerciales entre México y la Unión Europea (UE) han presentado particular dinamismo. En 1999, un año previo a la entrada en vigor del acuerdo, el comercio bilateral registró 18.4 mil millones de dólares;

para 2007, estos intercambios, según cifras de importación de ambas partes, rebasaron los 48 mil millones de dólares, lo que representa un crecimiento de 162%.

Gráfica 3.6
Crecimiento del comercio de México con la UE y con resto del mundo
(en porcentaje para el periodo 1999 – 2007)



Fuente: Banxico

Las exportaciones de productos mexicanos a la UE también han crecido. Un año antes del acuerdo sumaron 5.2 mil millones de dólares; mientras que, para 2007, habían crecido casi 174%, superando los 14 mil millones de dólares. Por su parte, las importaciones mexicanas de productos comunitarios sumaron 34 mil millones de dólares en 2007, lo que representa un incremento de 157% respecto al año anterior a la entrada en vigor del TLCUEM (tabla 1 y gráfica 1). Por otro lado, en el primer semestre de 2008, el comercio total con la UE registró 28 mil millones de dólares 24% más que en el mismo periodo del año anterior, correspondiendo 9.3 mil millones a exportaciones y 18.8 mil millones a importaciones.

3.2.3 Aspectos políticos

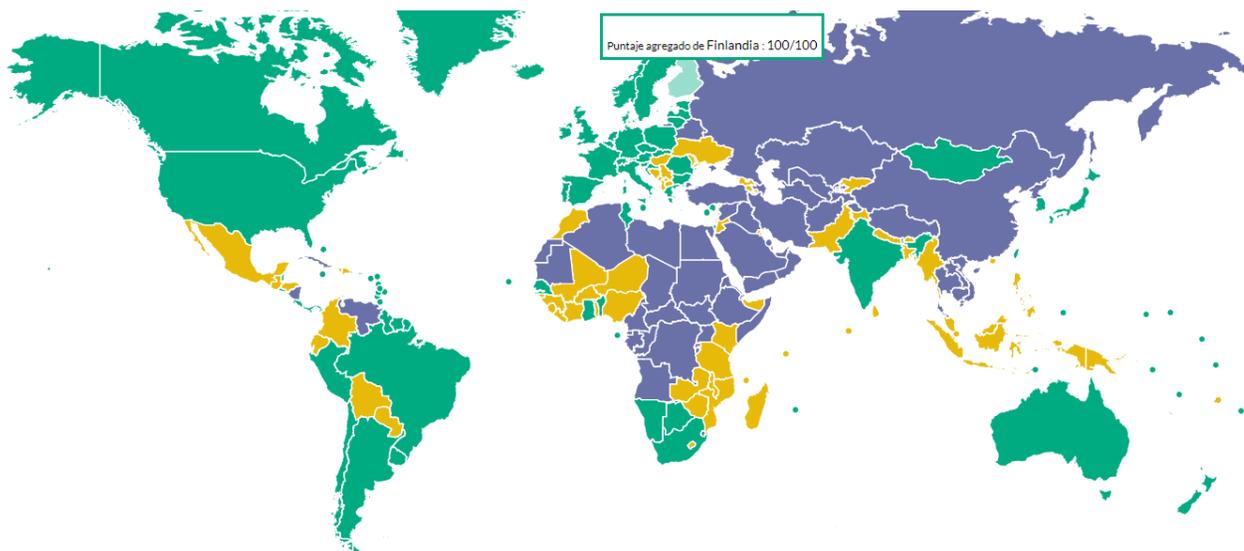
Como se dio a conocer en la tabla 3.1 (Datos Generales de Finlandia), Finlandia es una república parlamentaria, por lo que es de vital importancia la democracia en dicho país. En la siguiente tabla se dan a conocer algunos datos adicionales sobre el marco político del país destino:

Cuadro 3.9
Marco Político de Finlandia

Marco Político	
El poder ejecutivo	El Presidente de Finlandia es el Jefe de Estado, líder de la política exterior y Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas de Finlandia. El principal poder ejecutivo recae en las manos del Gabinete, el cual es designado y liderado por el Primer Ministro. Antes de la reforma constitucional completada en el 2000, el presidente contaba con más poder.
El poder legislativo	El Parlamento de Finlandia (Eduskunta) tiene este poder, y el gobierno posee derechos limitados para corregir o ampliar la legislación. El presidente tiene derecho de veto sobre las decisiones parlamentarias, aunque puede ser superado por el parlamento.
Líderes políticos en el poder:	Presidente: Sauli Niinisto (reelegido para un segundo mandato de seis años el 28 de enero de 2018) Primer Ministro: Juha Sipilä (desde el 29 de mayo de 2015)
Próximas fechas electorales	Presidencial: febrero 2024

Fuente: Elaboración propia con datos de Santander

Imagen 3.5 Mapa de Libertad en el mundo 2019



Fuente: Freedom House

Como señala Freedom House (2019) en la imagen 3.5, Finlandia cuenta con una calificación de 100 de 100 en cuanto a la libertad se refiere. En este mapa se observan tres colores: el color verde da a conocer los países con mayor libertad, el color amarillo marca a los países con libertad media y el color morado caracteriza a países con baja libertad. En Finlandia el sistema parlamentario de Finlandia presenta elecciones libres y justas y una sólida competencia multipartidista, por lo que la corrupción no es un problema importante, y se respetan las libertades de expresión, religión y asociación. El poder judicial es independiente según la constitución y en la práctica. Las mujeres y los grupos minoritarios étnicos disfrutan de los mismos derechos. La libertad de expresión está protegida por el artículo 12 de la Constitución y la Ley de 2003 sobre el ejercicio de la libertad de expresión en los medios de comunicación. Los medios de comunicación en Finlandia son típicamente independientes y libres de presión política o censura. Finlandia ocupó el primer lugar en la Unión Europea (UE) por la confianza pública en los medios, según una encuesta del Eurobarómetro realizada en marzo de 2018.

3.2.3.1 Participación del gobierno en los negocios

Siguiendo al Centro de Estudios Internacionales “Gilberto Bosques” (2018), el Gobierno de Finlandia tiene cuatro objetivos económicos principales:

1. Consolidar las finanzas públicas;
2. Mejorar la competitividad del país;
3. Reducir la pobreza;
4. Reducir la desigualdad y la exclusión social.

En cuanto al primer objetivo, se destaca la reforma al sistema de seguridad social y atención médica. El Gobierno del Primer Ministro, Juha Sipilä, buscó que los asuntos de seguridad social y atención médica fueran transferidos a las autoridades regionales (estos asuntos son tratados a nivel local). La medida planea ser implementada en enero de 2020 y podría reducir el gasto en 3 mil millones de euros para 2029. Esta medida es una respuesta a la creciente incertidumbre sobre si las autoridades locales podrían garantizar la accesibilidad, eficiencia y sostenibilidad de estos servicios, teniendo en cuenta el rápido envejecimiento de la población. Ante el segundo objetivo, se ha planteado aumentar la competitividad del país al 5% con el llamado “Contrato Social”, el cual es un acuerdo entre el Gobierno y los sindicatos más importantes del país (Recuperado de https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Finlandia.pdf consultado el 26 de agosto del 2019).

3.2.4 Aspectos demográficos y sociales

Debido a que las personas son las que componen los mercados, la demografía es de interés para los empresarios, ya que, se refiere a las características de la población, incluidos factores como el tamaño, la distribución y el crecimiento (Stanton, 2017).

3.2.4.1 Demografía

Finlandia finalizó el año 2018 con una población de 5.517.919 habitantes, un aumento de 4.789 personas, 2.954 mujeres y 1.966 hombres respecto al año anterior, cuando la población fue de 5.513.130 personas. La capital, Helsinki/Helsingfors, alberga más de medio millón habitantes. De una población total de 5,4 millones de habitantes, el 67% vive en ciudades y áreas urbanas (Cámara Hispano, 2019).

Cuadro 3.10
Población de Finlandia

Fecha	Densidad	Hombres	Mujeres	Población Total
2018	16	2.721.097	2.796.953	5.517.919
2017	16	2.719.131	2.793.999	5.513.130

Fuente: Elaboración propia con datos de Expansión

De la tabla anterior se puede observar que, en 2018 la población femenina supone el 50,69% del total, con 2.796.953 mujeres, frente a los 2.721.097 (el 49,31% del total de la población). Finlandia tiene una densidad de población muy baja, está en el puesto 22 en el ranking de densidad mundial, con 16 habitantes por Km². El 6,23% de la población de Finlandia son inmigrantes, según indican los últimos datos de inmigración publicados por la ONU. Finlandia es el 78º país del mundo por porcentaje de inmigración.

En 2018 nacieron en Finlandia 47.577 niños. En 2017 nacieron 2744 niños menos que en 2018, con lo que el número de nacimientos ha bajado un 5.45%. La tasa de natalidad en Finlandia (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2018 del 8.6%, una tasa de natalidad muy baja, y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1.49. El hecho de que Finlandia tenga un índice de fecundidad inferior a 2.1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable. Si miramos la evolución de la Tasa de Natalidad en Finlandia vemos que ha bajado respecto a 2017, en el que fue del 9.1%, al igual que ocurre al compararla con la de 2008, en el que la natalidad era del 11.2%.

Cuadro 3.11
Población en las ciudades de Finlandia

	Nombre	Adm.	Estimación de población (E) 2018-12-31
1	Helsinki	UUS	648,042
2	Espoo	UUS	283,632
3	Tampere	PIR	235,239
4 4	Vantaa	UUS	228,166
5 5	Oulu	PPO	203,567
6 6	Turku	VSS	191,331
7 7	Jyväskylä	KSO	141,305
8	Lahti	PHÄ	119,951
9 9	Kuopio	PSA	118,664

Fuente: Datos macro, Expansión

3.2.5 Perfil del consumidor finlandés con productos orgánicos

Los factores más importantes que influyen en el comportamiento del consumidor finlandés son la calidad, la seguridad y el origen del producto. Se considera que la marca es una fuerte señal de calidad. Los finlandeses favorecen los productos nacionales, especialmente cuando se trata de productos alimenticios. Cumplir con la normativa europea (marca CE) es visto por consumidores como una garantía de calidad. Del mismo modo, la etiqueta ecológica atrae a los consumidores. En el caso de productos con buena calidad, alta tecnología y conformidad con los criterios de protección ambiental, el precio es un factor mucho menos importante en la elección del consumidor.

Finlandia es un mercado sofisticado con un alto nivel de vida y una fuerza de trabajo educada. Se caracteriza por el aumento del poder adquisitivo del consumidor finlandés, lo cual ha reactivado las importaciones del país. En general, el consumidor finlandés está abierto a nuevos productos y conceptos. En términos de comida, los reportes EY (en inglés) indican que la prioridad para los consumidores finlandeses al seleccionar alimentos es la calidad. Una tendencia creciente en la selección de alimentos son las comidas que son saludables y fáciles de preparar, ya que la conveniencia ahora es un factor importante. Los consumidores finlandeses también favorecen los productos

simples y prácticos con empaque simples, así como productos que no son dañinos al medio ambiente.

Cuadro 3.12
Consumo Mundial de café
(en mil sacos de 60 kg)

	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	CAGR (2014/15 - 2017/18)
World total	151 505	155 443	157 768	161 381	2.1%
Africa	10 719	10 951	10 767	10 895	0.5%
Asia & Oceania	31 950	32 863	34 114	35 325	3.4%
Central America & Mexico	5 230	5 295	5 174	5 257	0.2%
Europe	51 008	52 147	52 043	52 999	1.3%
North America	27 645	28 934	29 559	29 941	2.7%
South America	24 954	25 251	26 111	26 964	2.6%

Fuente: ICO, 2019

De acuerdo con la Asociación Internacional del Café, Finlandia es el mayor consumidor de café en el mundo, con 12 kilos de café al año, los finlandeses consumen tres tazas de café diarias en promedio. Finlandia es el único país al que por derecho sus habitantes pueden tomarse una pausa en los estatutos del trabajador.

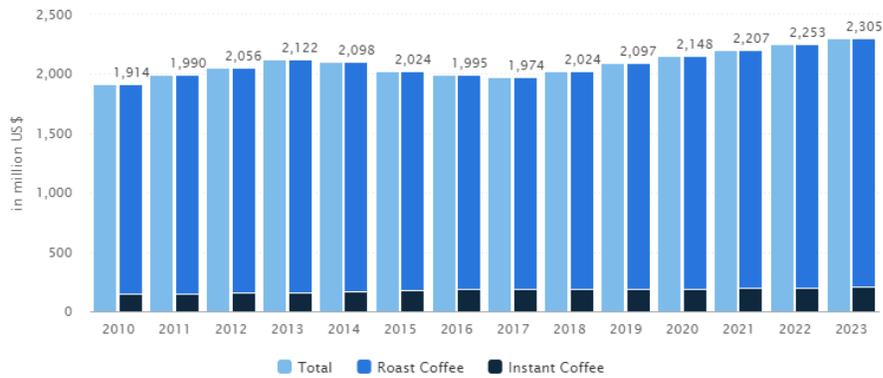
3.2.5.1 Población por género y edad que consumen café

El café es un producto lo consumen desde niños hasta personas adultas, habrá familias en las que solo se tomen tres veces, en otras cinco o incluso en algunas, ni gota. Es bien sabido que Finlandia es el país en el que sus habitantes consumen la mayor cantidad de café posiblemente debido al frío, tanto niños como adultos beben café a todas horas, y como se ha mencionado antes es el único país que incluye en su legislación laboral el derecho de los trabajadores de hacer una pausa para tomar café. Beben unas 3 tazas diarias, equivalentes a 11.5 kg de café por persona al año y lo consumen preferentemente en casa. Entonces, si el consumo per cápita de Finlandia es de 12 kg por persona al año, entonces si se considera que solo Helsinki tiene 648,042 habitantes, lo que provoca una gran demanda de 7,776,504 kg o 7,776.5 toneladas por año; el café para los habitantes es indispensable en su vida diaria ya sea en el hogar o la oficina, o lugar de trabajo.

3.2.5.3 Ingresos por consumo de café

Los ingresos por soporte de lectura en el segmento de café ascienden a US \$ 2,097 millones en 2019.

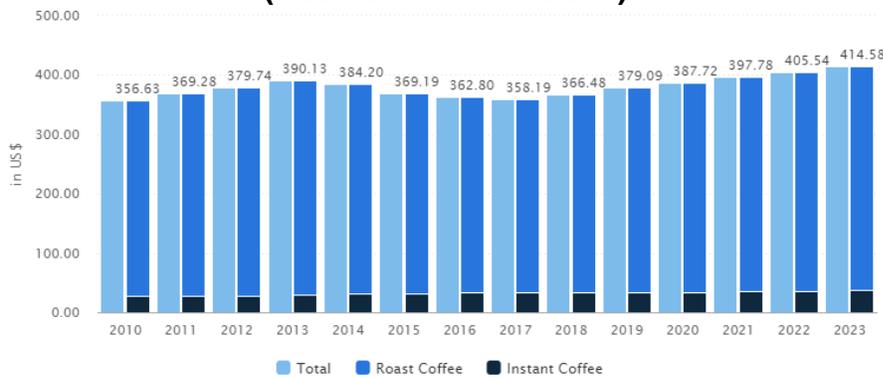
Grafica 3.7
Ingresos por consumo de café
(en millones de dólares)



Fuente: Statista (mayo, 2019)

El ingreso promedio por persona en el segmento de café asciende a US \$ 379.09 en 2019.

Gráfica 3.8
Ingreso promedio por persona que destinan para el consumo de café
(en millones de dólares)



Fuente: Statista (mayo, 2019)

3.3 Estudio del mercado de Helsinki

Los gustos de los habitantes de Helsinki se enfocan al café de filtro, siendo el más popular en la ciudad y todo el país, abriendo un extenso mercado y variedad ya que es la fuente de ingreso de muchas familias al poner un “bar de café”, que están situados en todo el país, pero mayormente en Helsinki, siendo el café filtro el más común en estos lugares, siendo así que únicamente el 7% preparan café expreso. El café tostado en Finlandia lo preparan de otra manera, ya ellos hacen que tenga un ligero tostado, haciendo que sea de los más claros en el mundo, y la infusión de esta, se beba con una cuantas gotas de leche o crema, según sea el gusto; el café en esta ciudad generalmente lo acompañan con rosquillas o pastel, generando ellos mismos diversas recetas con café, como puede ser la bebida de cereza de café, que tiene origen finlandés y es muy común que lo beban en esa presentación, también hacen coctel de café acompañado de vodka, café y crema (Jaime y Martínez, 2018).

3.3.1 Análisis de la demanda

Bajo la concepción de Baca (2013) acerca de la demanda, menciona que es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. El análisis de la demanda tiene como objetivo principal medir las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, con respecto a un bien o servicio y como este puede participar para lograr la satisfacción de dicha demanda.

Metiéndonos un poco en contexto, México tiene la capacidad de exportar el café que sea necesario, debido a que solo una parte del café que es producido es exportado a países europeos y se puede observar en la siguiente gráfica por lo que se sugiere incrementar y diversificar las exportaciones internacionales:

Gráfica 3.9
Destino de exportaciones de café mexicano
(en miles de toneladas para el 2016)



LAS EXPORTACIONES REPRESENTAN
8.98%
 DE LA DISPONIBILIDAD TOTAL DE
 CAFÉ EN MÉXICO

Fuente: SAGARPA, 2017

La diversificación del mercado internacional ayudará a estabilizar los ingresos de la cadena mexicana y reducirá los riesgos, asegurando una planificación más segura de inversiones. El sector de café mexicano debe buscar otros mercados internacionales fuera de los Estados Unidos, por lo menos, conforme aumente el volumen de producción. Mercados como Japón, otros países asiáticos, varios países europeos, etc., tienen potencial para importar más café mexicano.

A continuación, se presenta la siguiente tabla donde la OIC da a conocer el “top 20” de las importaciones de café verde que ha tenido la Unión Europea del periodo 2016-2018, donde según datos del 2018 México ocupa el lugar trece:

Gráfica 3.10
Top 20 de países importadores de café verde en la Unión Europea
(en toneladas)

COUNTRY	2016		2017		2018	
	IN TONNES	% OF TOTAL	IN TONNES	% OF TOTAL	IN TONNES	% OF TOTAL
BRAZIL	922,069	31.0%	840,649	29.5%	900,193	30.1%
VIETNAM	729,069	24.5%	660,922	23.2%	758,618	25.4%
HONDURAS	192,546	6.5%	211,048	7.4%	228,112	7.6%
COLOMBIA	193,665	6.5%	186,975	6.6%	172,380	5.8%
UGANDA	123,466	4.1%	149,337	5.3%	161,520	5.4%
INDIA	140,737	4.7%	148,093	5.2%	157,119	5.3%
PERU	122,989	4.2%	118,780	4.2%	127,361	4.2%
ETHIOPIA	80,288	2.7%	77,256	2.7%	87,266	2.9%
INDONESIA	122,951	4.1%	140,784	4.9%	64,512	2.2%
GUATEMALA	32,155	1.1%	35,217	1.2%	43,803	1.5%
NICARAGUA	23,394	0.8%	31,127	1.1%	43,023	1.4%
CHINA	42,937	1.4%	39,046	1.4%	42,349	1.4%
MEXICO	23,824	0.8%	22,314	0.8%	27,381	0.9%
KENYA	25,331	0.9%	23,139	0.8%	21,856	0.7%
PAPUA NEW GUINEA	23,023	0.8%	25,580	0.9%	20,899	0.7%
TANZANIA	31,731	1.1%	22,165	0.8%	20,020	0.7%
COTE D'IVOIRE	35,692	1.2%	17,176	0.6%	19,024	0.6%
COSTA RICA	15,085	0.5%	16,023	0.6%	15,974	0.5%
CAMEROON	23,261	0.8%	17,166	0.6%	14,704	0.5%
EL SALVADOR	7,737	0.3%	7,859	0.3%	11,430	0.4%
BURUNDI	9,136	0.3%	7,666	0.3%	9,162	0.3%
OTHERS	51,151	1.7%	45,868	1.6%	44,436	1.5%
EU28 (excl. Intra-EU)	2,972,973	100.0%	2,844,190	100.0%	2,991,099	100.0%

Fuente: Eurostat

La Unión Europea en conjunto es una importante región consumidora de café, se han convertido en las últimas tres décadas en los principales soportes del consumo mundial, con más del 40% de las importaciones. Las importaciones totales de café verde a toda Europa (Occidental, Central y Oriental) ascendieron en 1999/00 a casi 44 millones de costales. Sin embargo, la gran mayoría del mercado europeo, más de 80%, está en Europa Occidental. Cabe hacer notar que en Europa Occidental no existe una importante diferenciación del producto entre los cafés de especialidad, de alta calidad, y los de supermercado, por la simple razón de que el café de supermercado siempre ha sido de calidad consistentemente más alta en Europa que en Canadá y Estados Unidos. Los cafés más vendidos son mezclas de calidad razonablemente alta, en tanto que el

porcentaje de cafés de menor calidad (es decir, de variedades robusta y brasileños suaves) que se utilizan en las mezclas varía según los precios del mercado (Datos de S. Courville, 1999).

Gráfica 3.11
Comercio de valor de la Unión Europea en valor 2016-2018
(Millones de EUROS)

EU28 COFFEE TRADE IN VALUE 2016-2018 (EUR millions)															
Green Coffee, Green Decaffeinated Coffee, Roasted Coffee, Roasted Decaffeinated Coffee, Soluble Coffee															
	GREEN COFFEE			GREEN DECAF			ROASTED			ROASTED DECAF			SOLUBLE		
Imports	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
EU extra trade	6,968	7,252	6,400	32	40	38	1,326	1,338	1,261	137	136	125	421	411	360
EU intra trade	1,016	1,080	1,050	104	126	105	4,144	4,594	4,693	239	319	260	1,284	1,374	1,328

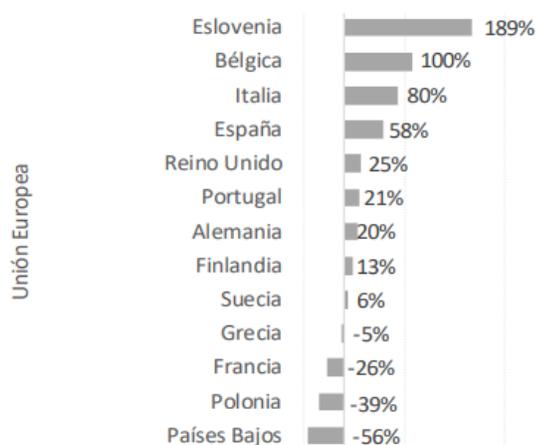
Fuente: Eurostat

Es importante comentar que tanto en los países productores como en los importadores, el mercado está configurado no sólo por la demanda interna final, también está integrada por la demanda generada en las distintas etapas de la red de comercialización nacional, constituida por los centros de producción, acopio o industrialización del grano, hasta llegar a los núcleos exportadores de café verde o a las industrias torrefactora, descafeinadora y solubilizadora, desde donde el comercio final lo pone a la venta como insumo o como producto listo para elaborar la bebida aromática (EL MERCADO INTERNACIONAL DE CAFÉ, s.f. p 29).

3.3.1.1 Consumo de café en Finlandia

Los gustos de los habitantes de Helsinki se enfocan al café de filtro, siendo el más popular en la ciudad y todo el país, abriendo un extenso mercado y variedad ya que es la fuente de ingreso de muchas familias al poner un “bar de café”, que están situados en todo el país, pero mayormente en Helsinki, siendo el café filtro el más común en estos lugares, siendo así que únicamente el 7% preparan café expreso (HEL.FI, 2015).

Gráfica 3.12
Crecimiento de las importaciones de café, por país, entre 1992-1996 y 2012-2016
(en porcentaje)



Fuente: OIC

En Finlandia las importaciones de granos verdes en 2009 fueron de 1.12 millones de sacos provenientes principalmente del Brasil (42%). Brasil, Colombia, Honduras, Kenya, Nicaragua, y Guatemala, representaron el 83% de las importaciones de granos verdes en el 2009. Composición estimada: arábica 98%, robusta 2%. Mas del 98% de las importaciones del grano verde llegaron directamente de origen. Las importaciones de café procesado fueron de 118,000 sacos (EGV); pero las exportaciones sumaron 183,000 sacos (131,000 sacos a Estonia y 48,000 sacos a Rusia) (Intrancen, 2010).

Aunque las importaciones de café verde representan más del 95% del volumen total de café y café relacionado productos importados en la Unión Europea, el análisis de otros productos de café también es relevante para comprender mejor el mercado europeo del café. Las importaciones de café descafeinado verde están aumentando sustancialmente en los últimos años (aumento de volumen de aproximadamente 40% desde 2015). Alcanzaron 14.609 toneladas en 2018 después de creciendo un 10.8% en comparación con 2017.

Alemania es el país más importante para la exportación de estos productos, pues además de ser uno de los mayores consumidores de café es el primer mercado en la Unión europea y el segundo a nivel mundial para la venta de orgánicos. Además de que los productos tienen un posicionamiento en lugares como Finlandia, Italia, Países Bajos, Suecia Francia y Bélgica, existe un crecimiento de mercado donde la venta de los

productos se realiza en tiendas especializadas y su mayor preocupación es al cuidado del medio ambiente. En República Checa, Grecia, Irlanda, Eslovaquia, España, Noruega y Portugal se comienza a tener interés en este tipo de productos. En general los consumidores de los países europeos son muy exigentes, demandan calidad y una buena presentación de los productos que se ofrecen en su mercado. En los artículos orgánicos esperan que haya información general del lugar que proviene. Los factores que un consumidor considera antes de elegir un producto orgánico son: la calidad, el origen del producto y los métodos de producción que protejan el medioambiente. Por lo general el valor de los orgánicos es un 50% más alto que el de los productos cultivados de forma normal, precio que los consumidores están dispuestos a pagar, pues reconocen sus características especiales (Recuperado de <http://elempresario.mx/nuevos-mercados/exporte-cafe-al-mejor-destino-europa>).

De acuerdo con la información analizada en cuanto a población y consumo, el exportar café a Helsinki, es una gran oportunidad de negocio, lo anterior se fundamenta en que la mayoría de la población es consumidora de café, desde niños hasta adultos, y su consumo es permitido en todas partes. El consumidor finlandés está acostumbrado a consumir café, desde la primera taza en su casa y las posteriores en el trabajo, finalmente tiende a reunirse a sociabilizar en alguna cafetería de la ciudad a tomar una o varias tazas de café, esto ofrece una gran oportunidad de introducir nuestro producto.

3.3.2 Análisis de la oferta

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etc. La investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto (Baca, 2014 p 54). Siguiendo la idea de Baca la demanda potencial insatisfecha es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún

productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo.

3.3.2.1 Países exportadores de café

Considerando el crecimiento de la demanda comercial de café en los principales y potenciales socios comerciales de México, un análisis muestra los principales países destino (filas) a los que México tiene oportunidad de exportar, así como la participación de mercados de los principales proveedores (columnas) de estos países y se muestra en la siguiente tabla:

Cuadro 3.13
Matriz de competidores de café
(miles de toneladas)

Países destino (importadores)	País	Importaciones 2016 (miles ton)	Países proveedores							
			México	Brasil	Costa de Marfil	Colombia	Indonesia	Perú	Vietnam	Otros
	Estados Unidos	1,518.2	2.51%	25.53%	-	20.16%	4.77%	4.39%	17.45%	25.19%
	Alemania	1,119.8	0.48%	32.89%	0.06%	6.05%	2.64%	5.01%	25.90%	26.97%
	Italia	580.3	0.14%	30.46%	0.42%	3.97%	6.39%	1.02%	22.11%	35.50%
	Japón	435.1	0.26%	31.68%	-	15.44%	8.00%	0.41%	22.80%	21.41%
	Bélgica	290.0	1.35%	28.19%	0.26%	6.71%	1.76%	5.36%	16.36%	40.01%
	España	287.6	3.27%	15.75%	1.96%	6.21%	0.18%	0.56%	44.64%	27.43%
	Reino Unido	194.2	0.76%	17.62%	19.37%	9.79%	14.88%	3.15%	16.49%	17.92%
	Canadá	183.9	2.30%	24.72%	-	28.95%	3.61%	5.81%	3.34%	31.27%
	Suiza	151.6	2.21%	27.02%	0.00%	15.57%	1.53%	1.54%	11.88%	40.24%
	Corea del Sur	142.9	0.12%	20.85%	3.76%	17.57%	1.73%	6.36%	20.93%	28.69%
	Malasia	87.0	0.04%	8.74%	-	4.34%	43.91%	0.00%	36.58%	6.39%
	Australia	83.0	1.42%	19.25%	-	9.89%	6.20%	2.12%	18.50%	42.61%
	Turquía	39.7	0.03%	95.15%	0.00%	1.01%	0.20%	0.05%	0.26%	3.29%
	Colombia	11.8	-	6.29%	-	-	-	82.72%	-	10.99%

Fuente: COMTRADE, 2017

La *International Coffee Organization* publica anualmente un listado con los mayores productores de café del mundo. Brasil, Colombia y Vietnam, suelen ser los más populares, el tipo de café de unos países a otros varía en función de la composición de su suelo, temperatura, horas de sol, lluvia, así como por la altitud. A continuación,

presentamos la lista por orden de mayor a menor de los 10 mayores productores de café del mundo:

1. Brasil
2. Vietnam
3. Colombia
4. Indonesia
5. Honduras
6. Etiopía
7. India
8. Uganda
9. México
10. Perú

Imagen 3.6
Productores de café en el mundo



Fuente: aliexpress.com

Siguiendo con datos de la Organización Internacional de café (ICO) en el 2018 la producción total de los países exportadores del café fue de 168.09 millones de sacos de 60 kilogramos. En el top 10 de los países con mayor producción, según las cifras que unificó Statista, basado en información de ICO el liderazgo fue para Brasil con 61.7 millones de sacos con un alza de 17%.

Cuadro 3.14
Exportadores de café en el mundo
(millones de sacos de 60 kg)

Productores de café	Producción (sacos de 60 kg)
Brasil	61.7 millones
Vietnam	29.5 millones
Colombia	13.6 millones
Indonesia	10.2 millones
Etiopía	7.5 millones
Honduras	7.45 millones
India	5.2 millones
Uganda	4.9 millones
México	4.5 millones
Perú	4.3 millones

Fuente: Elaboración propia con datos de Statista

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

3.3.2.2 Competencia nacional

De acuerdo con aportaciones de Muñiz (2013), el análisis competitivo de negocio es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades

y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Es por esto por lo que, es importante identificar los competidores nacionales, que ofertan productos semejantes o iguales al que se exportará, por lo que es necesario estudiar a detalle el entorno y el mercado al que será destinado el producto final. Durante los últimos años, el mercado de café en México ha ido creciendo, pues las empresas productoras de café han encontrado nuevas maneras de comercializar su producto a través de diferentes presentaciones y no sólo como mercancía a granel, alcanzando así nuevos espacios y sobrepasando fronteras.

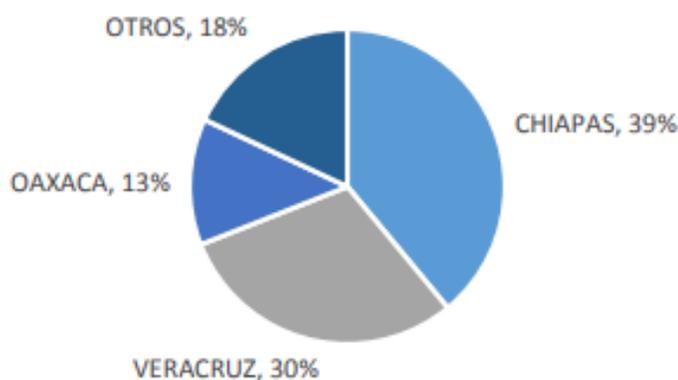
Imagen 3.7 Producción de café en México



En México, la caficultura se considera como una actividad estratégica fundamental, debido a que permite la integración de cadenas productivas, la generación de divisas y empleos, el modo de subsistencia de muchos pequeños productores y alrededor de 30 grupos indígenas y, en forma reciente, de enorme relevancia ecológica, pues provee servicios ambientales a la sociedad ya que del 90% de la superficie cultivada con café se encuentra bajo sombra diversificada, que contribuye a conservar biodiversidad. No obstante, la relevancia del sector cafetalero ha estado inmerso en recurrentes crisis por la caída de los precios en el mercado internacional (CEDRSSA, 2018). Siguiendo con

información de CEDRSSA¹⁰, en 2017 se registró un incremento del 30.7% en la producción de café verde u "oro" en comparación a lo que se generó en el 2016, de acuerdo a información de la Subsecretaría de Agricultura de la SAGARPA, la producción nacional del 6 aromático en el ciclo 2016-2017, llegó a tres millones 385 mil 552 sacos de café verde, mientras que, en el periodo inmediato anterior (2015-2016), la generación del aromático fue de 2 millones 346 mil 84 costales de 60 kilogramos. De esta forma, durante este año, el incremento en la producción de café oro fue de un millón 39 mil 468 sacos, actividad agrícola en la que laboran 500 mil cafeticultores en todo el país.

Grafica 3.12
Participación de los principales estados productores
(porcentaje)



Fuente: CEDRSSA, 2017

El principal productor es el estado de Chiapas, entidad que aporta el 39% del volumen nacional, seguido de Veracruz con el 30% y Oaxaca con el 13%. Otros importantes estados productores de café son Puebla, Guerrero, Hidalgo, Nayarit y San Luis Potosí, entidades que participan en la generación nacional de este producto.

En la gráfica 3.12 se aprecia que Chiapas cosechó una superficie de 207 mil 52 hectáreas con una producción obtenida de un millón 317 mil 11 sacos de 60 kilos de café verde, con un rendimiento promedio por hectárea de 2.032 toneladas de café cereza. En Veracruz se cosecharon 115 mil 630 hectáreas y se obtuvieron un millón 29 mil 219 sacos de 60 kilos de café oro, con un rendimiento promedio por hectárea de 2.844 toneladas de café cereza. En Oaxaca se produjeron 438 mil 130 sacos de 60 kilos de café verde en

¹⁰ Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sostenible y la Soberanía Alimentaria.

una superficie cosechada de 111 mil 754 hectáreas, con un rendimiento promedio de 1.252 toneladas de café cereza por hectárea (CEDRSSA, 2018). Por otro lado, la competencia nacional que se tiene y muy fuerte es mediante el comercio electrónico con las tiendas en línea de los super mercados y las plataformas consolidadas en el mercado. Aunque solo se contarán en cuenta las empresas con mayor reconocimiento por los consumidores que a continuación se enlistan:

3.3.2.3 Competencia existente en Helsinki, Finlandia

En los años 50 aparece uno de los iconos del café en Finlandia: la Chica Paula, el logo de la compañía de tueste **Paulig**.

En localidades distantes como Loviisa, pintoresco pueblo del sur finlandés conocido por su planta nuclear es posible degustar una taza de delicioso café **Romanow** (elaborado con granos nicaragüenses y de otras procedencias).

También en otras ciudades de Finlandia, como la oriental Kuopio, se ofrecen nuevas marcas de café nicaragüense, tales como “**Perro**”.

Al norte de Helsinki, en Tampere, empresas como Mokkaestari Oy comercializan la marca **Momotombo**.

3.4 Penetración del producto en el mercado

La empresa nueva tiene como principal desafío conseguir clientes o consumidores, y para lograrlo debe utilizar cualquier medio de publicidad que esté a su alcance, a fin de que la mayor cantidad de clientes potenciales conozcan a la nueva empresa y los productos que ofrece. Asimismo, mientras la empresa conozca mejor al consumidor potencial podrá elaborar los productos que más lo satisfagan y también podrá dirigir mejor la publicidad (Baca, 2014).

3.4.1 Estrategia competitiva

Baca (2013, p 97) señala que una estrategia se puede definir como una serie de actividades que permiten ya sea penetrar y mantenerse en el mercado o enfrentar con cierto éxito a los actuales oferentes. Sin embargo, la estrategia también debe contemplar la reacción de los oferentes actuales ante la presencia de un nuevo productor, de manera que la estrategia se convierte en un proceso dinámico que habrá que revisar en cuanto las condiciones iniciales hayan cambiado, lo cual normalmente sucede en el corto plazo, es decir, en un plazo máximo de un año.

Y como ha descrito Porter, las estrategias competitivas son herramientas ofensivas o defensivas que tiene una empresa para defenderse dentro de una empresa y aunque cada empresa busca distintos caminos la meta es llegar al mejor rendimiento de la inversión, para eso hay tres estrategias genéricas (de las que se ha hablado en el capítulo uno): liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Cuadro 3.15
Estrategias genéricas de Porter.

Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
<ul style="list-style-type: none">• Cuidar que el producto sea de calidad, para tener un sabor único y que sea identificado por los consumidores.• Tener un acceso favorable a las materias primas, con diseño adecuado para facilitar su fabricación.• Rígidamente controles de costos y gastos indirectos.• Aplicar esta estrategia de Porter en las PyMEs es posible, debido a que demanda el conocimiento de las actividades en toda la cadena de valor para identificar las ventajas en costos.	<ul style="list-style-type: none">• Se ha localizado la necesidad y preferencias de los consumidores de Finlandia (algunos tuestan ligeramente el café, cuidan su salud).• La empresa cuenta con algunos atributos: precio, atención, garantía, surtido, localización, entre otros.• Es más sencillo realizar esta estrategia en una PyMe que la primera y a veces para obtener mejores resultados se debe comenzar con un nicho pequeño.	<ul style="list-style-type: none">• Se espera tener la especialización en el mercado por el momento minorista para "enfocarlo" a un mercado geográfico para introducir el café verde y tener el sello mexicano en Europa.• Mejorar el proceso de producción siguiendo modelos de los grandes productores y exportadores de café para que el que se pretende exportar sea bien recibido.• De las tres estrategias esta es la opción ideal para aplicar a las PyMEs, porque se puede escoger en que se quiere ser los mejores.

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Cuña de Competitividad

Las tres estrategias genéricas, anteriormente vistas, son métodos alternativos viables para enfrentar a la competencia; pero, si la empresa falla en la implementación de su estrategia, será menos competitiva. La empresa debe seleccionar la estrategia competitiva que mejor convenga, a la cual le denominará estrategia fundamental o predominante, y es recomendable acompañarla de otra, llamada estrategia de apoyo. La cuña de competitividad es un modelo gráfico que toma elementos del medio ambiente interno de la empresa para penetrar en un mercado, sea o no, protegido.

Su construcción se basa en la figura geométrica de un triángulo escaleno, que representa en cada uno de sus lados a las tres estrategias genéricas. Mediante la aplicación de un cuestionario, que el responsable de la empresa debe responder, con absoluta veracidad, se obtiene la información necesaria para construir la cuña de competitividad. Si la cuña presenta dos lados iguales, es decir que forma un triángulo isósceles, se tiene un grave problema de indefinición, pues se estarían contemplando dos estrategias dominantes, y si las tres caras son idénticas, es decir obtenemos un triángulo equilátero, la empresa tiene un alto riesgo de desaparecer. Se lleva a cabo el diagnóstico de la situación general de la empresa para conocer a detalle sus fortalezas y debilidades, y el resultado lo podemos observar a continuación.

La empresa AGROFEE S.A. de C.V. llevó a cabo el autodiagnóstico de la situación general de la misma, para conocer con más detalle sus fuerzas y debilidades.

Cuadro 3.16
Resultado del Cuestionario de Estrategia Competitiva

Concepto / Cuestionario	Habilidades	Organización	Vulnerabilidad	Sumatoria
Costos	7	4	4	15
Diferenciación	8	2	2	12
Alta segmentación	6	2	5	13
Sumatoria	21	8	11	--

Fuente: Cuestionario de la estrategia competitiva

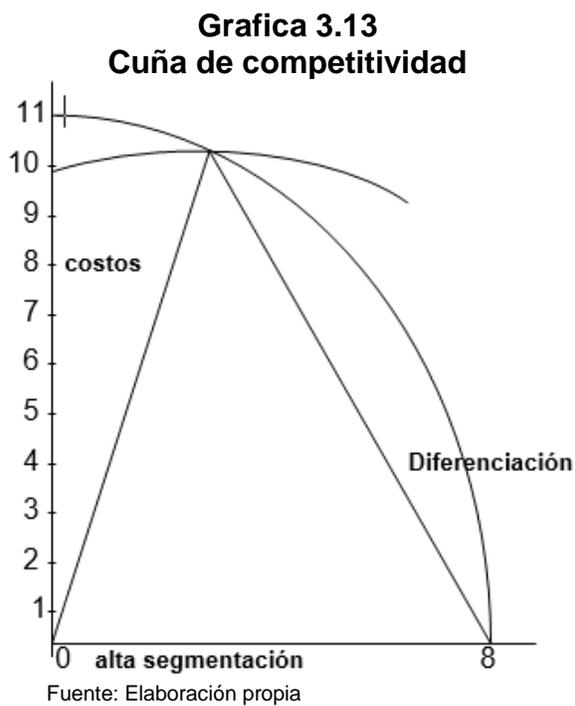
Ver Anexo 8. Cuestionario para determinar la estrategia competitiva de la empresa

En la empresa se decidió visualizar de manera gráfica la competitividad de su proyecto, sumando todos los resultados de respuestas afirmativas en habilidades y organización. Como se muestra a continuación:

Costos	=	$7+4 = 11$	Valor más alto
Diferenciación	=	$8+2 = 10$	Valor mediano
Alta segmentación	=	$6+2 = 8$	Valor más bajo

Las instrucciones para construir la cuña de competitividad son:

1. Marcar el valor más bajo en la línea horizontal
2. Marcar el valor más alto en la línea vertical
3. Describir un arco girando con centro en cero y extremo al final del valor más alto.
4. Trazar el valor intermedio verticalmente al extremo del valor más bajo
5. Describir un arco girando con centro en valor más bajo y extremo en valor intermedio hasta intersecarlo con el primer arco trazado
6. Unir los puntos cero y valor más bajo entre sí, y ambos con el punto de intersección de los arcos.



El liderazgo en costos ayudará a vender a mejor precio y con las mejores condiciones de venta el café verde en Finlandia y para lograrlo se requiere de experiencia, rígidos controles de costos y de gastos indirectos, un buen sistema de costeo, entre otras. Para que la empresa puede implantar una estrategia basada en el liderazgo en costos es necesario que cuente con las siguientes características:

- Buena solvencia económica e inversión constante.
- Programas que conduzcan a la calidad y servicio.
- Sistemas eficientes para el control de las actividades.
- Mejoría continua y constante.

3.6 Autodiagnóstico

Para realizar el estudio financiero, de donde obtendremos la posición de la empresa con respecto a sus proyecciones financieras, es necesario contar con la información adecuada y real, lo que nos permite coordinar un balance general sobre la situación competitiva que se tendrá al momento de participar en mercados externos. Cabe mencionar que las proyecciones son siempre elaboradas a partir de estadísticas pasadas y de estados financieros concretos, por lo que a pesar de contar con los mejores indicadores no hay nada que garantice la combinación de factores idónea para sobresalir ante las situaciones contrapuestas a nuestros objetivos. Ya que contamos con el precio de exportación, se lleva a cabo un autodiagnóstico de la situación general de la empresa, a fin de conocer a profundidad sus fortalezas y debilidades, evaluando aspectos de mercado, de producción, financieros y administrativos, así mismo se analiza en particular el producto a exportar, considerando su costo y diferenciación, y el mercado meta.

Estos análisis permiten detectar la congruencia entre la posición de la empresa con el proyecto de exportación. La mecánica consiste en revisar únicamente la suma de cada respuesta afirmativa del cuestionario y colocar el resultado sobre la hoja de graduación, donde aparece el total de preguntas por aspecto. Una vez hecho esto, es fácil para quien realice el diagnóstico determinar el porcentaje de cada conjunto de respuestas mediante la siguiente fórmula:

Total de respuestas afirmativas

$$\frac{\text{Total de respuestas afirmativas}}{\text{Número de preguntas}} (100) = \%$$

Número de preguntas

Según los resultados obtenidos en el proceso anterior se establece una serie de sugerencias para mejorar el desempeño de la empresa.

Cuadro 3.17
Resultados de la Evaluación del Proyecto, ejemplo

Cuestionario (Aspecto)	Respuestas afirmativas	Total de preguntas	% del total de preguntas
Mercado	26	32	81.25
Producción	21	25	84.00
Financiero	10	12	83.33
Administrativo	13	15	86.66
Sumatoria	70	84	83.33

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Proyecto

Ver Anexo 9. Cuestionario para Evaluación de Proyectos

En suma la corporación está estructurada para la exportación de café verde, donde la superioridad de los aspectos técnicos de producción sobre los aspectos de mercado, hacen posible que la estrategia de costos sea congruente con la estructura de la empresa, aunque, por otro lado, también se hace evidente la debilidad mercadológica especialmente en la poca diferenciación de la mercancía. Sin embargo, puede profundizarse en las preferencias del consumidor y de ahí partir para satisfacer las necesidades de los consumidores. Aunque también deberíamos analizar los aspectos financieros de la empresa para fortalecerla, ya que en este rubro cae toda nuestra estrategia de ventas y al encontrarse vulnerable corremos el riesgo de fracasar.

Capítulo IV. Análisis Económico y Financiero de AGROFEE

En el capítulo 4 se realiza un análisis financiero y económico, que da la oportunidad de estudiar datos importantes a cerca de la rentabilidad que tiene el proyecto de exportación para el café verde, desde su producción, distribución y el pago de derechos. Esta información permite evaluar los costos mediante métodos específicos a través de los datos que se den a conocer en el Estado de Resultados y el Flujo de Efectivo.

4.1 Precio del producto en el mercado destino

El precio de exportación de un producto es el valor monetario que se asigna a los bienes o servicios al momento de venderlos en el exterior. Es además un elemento completamente negociable, que tiene un área rígida y una blanda, lo que da lugar a un espacio de negociación. Dicho espacio, permite que al hacer una oferta el vendedor anuncie el precio más alto o bajo, según sea su estrategia, mismo que debió definir previamente con base en las características del mercado y de la competencia (PROMÉXICO, 2010).

Con base en la descripción anterior, AGROFEE S.A de C.V realizará el método de costing para determinar el precio de exportación, mismos que se describen a continuación:

Cuadro 4.1
Precio de producto final.

CONCEPTO	TOTAL	UNIDAD	TOTAL
COSTOS VARIABLES			
Produccion de cafe	\$1,019,472.00	123480	\$8.26
Embalaje	\$35,145.00	123480	\$0.28
Etiqueta	\$22,320.00	30870	\$0.72
Envase	\$974,598.00	123480	\$7.89
MOD	\$500,000.00	123480	\$4.05
SUBTOTAL	\$2,551,535.00		\$21.21
Transporte terrestre	\$152,447.70	123480	\$1.23
Transporte maritimo	\$148,737.78	123480	\$1.20
Agente aduanal, maniobras de carga al barco y seguro	\$54,000.00	123480	\$0.44
Renta por el uso de oficina	\$96.00	123480	\$0.00
Material de limpieza	\$6,000.00	123480	\$0.05
Equipo de cómputo 2 piezas	\$25,000.00	123480	\$0.20
Luz	\$4,000.00	123480	\$0.03
Impresora multifuncional	\$3,000.00	123480	\$0.02
Papeleria	\$3,000.00	123480	\$0.02
Telefono con internet	\$10,000.00	123480	\$0.08
Escritorio con silla secretarial 2 piezas	\$12,000.00	123480	\$0.10
Archivero (2)	\$3,000.00	123480	\$0.02
Diseño de pagina web	\$10,000.00	123480	\$0.08
Publicidad	\$50,000.00	123480	\$0.40
Gastos de instalación	\$10,000.00	123480	\$0.08
Degustaciones	\$20,000.00	123480	\$0.16
Demostrador	\$25,000.00	123480	\$0.20
Tramites	\$18,000.00	123480	\$0.15
SUBTOTAL	\$554,281.48	123480	\$4.49
TOTAL	\$3,105,816.48		\$25.69

Fuente: Elaboración propia

Donde se puede observar el costo primo del producto a exportar. Como AGROFEE es una empresa pequeña, el primer año contará con dos operadores, además de que los que estén al frente de la empresa trabajarán como administrativos donde desarrollarán actividades que tienen que ver con la logística para el ahorro de gastos. El precio primo es el siguiente:

Costo primo: \$25.69

Por otro lado, para obtener el precio de producción final se tomarán en cuenta los costos implicados para el despacho aduanero (responsabilidad del exportador). Se puede observar que se han añadido costos en la producción del producto final, donde se debe destacar el tipo de cambio que se tomó en cuenta (21.30 euros por peso mexicano).

Costo total por unidad: \$60

Donde se incluirá un margen de ganancia del 500% por unidad:

Cuadro 4.2
Precio de exportación de café verde (2019)

Precio de venta por unidad		
	MXN	EUR
Costo de producción	\$60.00	
Porcentaje de ganancia	500%	
Precio al comprador	\$300.00	\$14.01

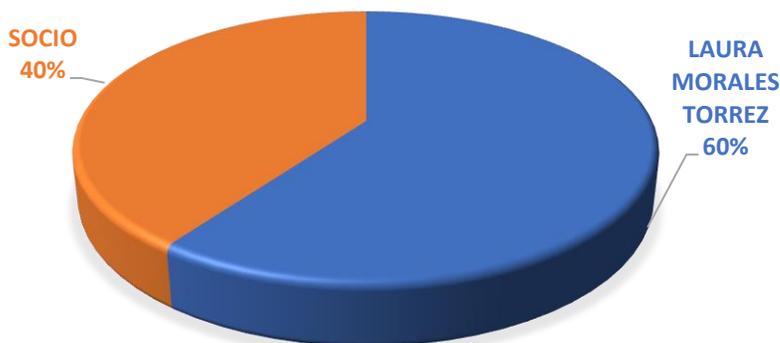
Fuente: Elaboración propia

La demanda del producto en el mercado destino permite elevar el porcentaje de ganancia del producto, además, con este precio el café que ofertara “AGROFEE” se encuentra dentro del precio que ofrece la oferta del mercado.

4.2 Inversión

La inversión en activos se puede diferenciar claramente, según su tipo. La inversión monetaria sólo en el activo fijo y diferido, que corresponden a todos los bienes necesarios para operar la empresa desde los puntos de vista de producción, administración y ventas. El activo circulante, que es otro tipo de inversión, se determina en otro apartado. De acuerdo con las leyes impositivas vigentes, el impuesto al valor agregado no se considera como parte de la inversión inicial (Baca, 2013).

Gráfica 4.1
Origen del capital



Para el caso de “AGROFEE S.A de C.V” se considera que el 60% de la inversión corre a cargo de la creadora de la marca. El porcentaje de inversión representa el porcentaje de inversión como se mostró en la gráfica 4.1.

4.3 Financiamiento

El término financiamiento sirve para referirse a un conjunto de medios monetarios o de crédito, destinados por lo general para la apertura de un negocio o para el cumplimiento de algún proyecto, ya sea a nivel personal u organizacional. Es importante acotar que la manera más común de obtener financiamiento es a través de un préstamo.

En este caso “AGROFEE S.A de C.V” considera que para una nueva empresa, es importante contar con apoyo que sustente el lanzamiento del producto y por fortuna, el Estado de México cuenta con dichos apoyos, por ejemplo, el Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME) ofrece diversos Programas de Financiamiento, los cuales están enfocados a apoyar aquellas empresas que cuentan con ideas innovadoras empresariales y que busquen impulsar la generación de nuevos empleos en la entidad mexiquense. Los programas son otorgados en función de la viabilidad técnica, financiera y comercial de la empresa. El IME cuenta con los siguientes programas:

1. Microcréditos EDOMÉX
2. Proyectos Productivos EDOMÉX

4.3.1 Programas de fomento al comercio exterior

Los programas de fomento a las exportaciones están orientados a promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial. Lo anterior, con base en la reducción de cargas arancelarias para los insumos, partes y componentes que se incorporarán en el producto de exportación y la simplificación de trámites administrativos por parte del gobierno federal. Estos son los programas de fomento a las exportaciones:

1. Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (**IMMEX**)
2. Empresas Altamente Exportadoras (**ALTEX**)
3. Empresas de Comercio Exterior (**ECEX**)
4. Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (**Drawback**)
5. Programa de Promoción Sectorial (**PROSEC**)

a) Programa de Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)

Este instrumento integra estos viejos programas: Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación (Maquila) y el Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX).

El programa IMMEX permite a productores de mercancías destinadas a la exportación, así como a empresas que prestan servicios de exportación, importar temporalmente diversos bienes con el objetivo de ser utilizados en la elaboración de productos de exportación (materias primas, insumos, componentes, envases y empaques, así como maquinaria y equipo), sin cubrir el impuesto general de importación, el impuesto al valor agregado, ni las cuotas compensatorias.

b) Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)

Con la finalidad de incrementar la actividad exportadora de las empresas productoras establecidas en el país, el Gobierno Federal ha establecido diversos programas de apoyo a las exportaciones en materia fiscal y administrativa. Permite a personas físicas y morales la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que tengan a su favor por la exportación de mercancías, la posibilidad de obtener esos saldos en un plazo máximo de 20 días hábiles.

Beneficiarios:

1. Las personas físicas o morales establecidas en el país productoras de mercancías no petroleras que demuestren exportaciones directas por un valor de dos millones de dólares o equivalentes al 40% de sus ventas totales, en el período de un año.

2. Las personas físicas o morales establecidas en el país productoras de mercancías no petroleras que demuestren exportaciones indirectas anuales equivalentes al 50% de sus ventas totales.
3. Las empresas de comercio exterior (ECEX), con registro vigente expedido por esta Secretaría.
4. Los exportadores directos e indirectos podrán cumplir con el requisito de exportación del 40% o dos millones de dólares, sumando los dos tipos de exportación. Para tal efecto, de las exportaciones indirectas únicamente se considerará el 80 por ciento de su valor.

c) Empresas de Comercio Exterior (ECEX)

Instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo, con el propósito de conjuntar la oferta nacional de mercancías para posicionarlas en el extranjero, de acuerdo con la demanda internacional.

Beneficiarios:

Empresas que se dediquen únicamente a la comercialización de productos en el exterior, que cumplan con los requisitos previstos en el Decreto para el establecimiento de Empresas de Comercio Exterior.

d) Programa de Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (Drawback)

Su objetivo es devolver a los exportadores el valor del impuesto general de importación pagado por bienes o insumos importados que se incorporan a mercancías de exportación o por las mercancías que se retornan en el mismo estado o por mercancías para su reparación o alteración.

e) Programas de Promoción Sectorial (PROSEC)

Instrumento dirigido a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial

(Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional.

Para efectos de este proyecto, resulta interesante desarrollar los programas ALTEX y ECEX dependiendo de los beneficios que se pretendan conseguir con facilidad o utilidades. A primera instancia resulta ventajoso el programa ECEX en su modalidad “promotora de exportación”.

4.4 Publicidad y propaganda

Para fines de este proyecto la publicidad y propaganda tienen un papel importante, debido a que es un producto nuevo en el mercado, es por esto por lo que se harán degustaciones en los centros comerciales y tiendas de conveniencia. De igual manera, se participarán en las ferias que son organizadas por el gobierno fines. Los gastos de publicidad son elevados, debido a la estrategia de mercadotecnia para introducir el producto en el mercado europeo. Se dedica una parte importante de la inversión a la publicidad, por lo que ésta tiene un peso considerable para cada año, ya que la difusión del producto permitirá la captación de nuevos clientes.

4.5 Análisis Financiero

El estudio de las finanzas se debe tener en cuenta ya que esta disciplina constituye una parte de la Economía, la cual se preocupa por dar énfasis y llevar a la práctica los conceptos económicos teóricos. Se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones.

Con base al análisis financiero, es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones. El análisis financiero ayuda además a comprender el funcionamiento del negocio y a maximizar la rentabilidad a partir de la actuación sobre los recursos existentes.

4.5.1 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos es la cantidad de dinero asignada para el mantenimiento y crecimiento de una empresa. Este presupuesto es imprescindible para saber si la organización en cuestión podrá hacer frente a los montos que aparecen en el presupuesto de gastos, el cual puede definirse como la información relacionada con el importe que la entidad puede gastar en un periodo determinado y un detalle del uso que hará del dinero. Sin esta planificación, el futuro de la compañía puede ser incierto, ya que es posible que no se sepa cuánto dinero se está recibiendo o gastando. Los presupuestos de ingresos aseguran que las empresas asignen recursos de manera eficiente. Al hacerlo ahorran tiempo, esfuerzo y dinero.

Beneficios del presupuesto de ingresos:

1. Tener visión al futuro. Debe abarcar las suposiciones sobre el futuro y los detalles sobre la cantidad de unidades que se venderán, los precios de venta esperados, etc.
2. Los presupuestos de ingresos asisten a las empresas a ahorrar tiempo y esfuerzo mediante una asignación adecuada de los recursos.
3. La cantidad de ingresos presupuestada se compara con la cantidad de gastos presupuestada para determinar si los ingresos son adecuados.
4. Enterarse de algún problema potencial antes de comenzar el año es un beneficio enorme. Esto permite que se desarrollen acciones alternas antes que comience el nuevo año.
5. Cuando un presupuesto de ingresos anuales se detalla por mes, se pueden comparar los ingresos reales de cada mes con las cantidades presupuestadas.

Igualmente, se pueden comparar los ingresos reales del año hasta la fecha con los ingresos presupuestados para el mismo período.

6. Es base para otros presupuestos.
7. Los presupuestos de ingresos mensuales permiten controlar los ingresos a medida que avanza el año, en lugar de recibir una sorpresa al final del año.

Para obtener el pronóstico de ventas de AGROFEE se tomarán en cuenta las siguientes condiciones:

1. El pronóstico de ventas únicamente será de Café Verde Clásico, debido a que es el primer producto que se desea introducir a corto plazo y mantener su posicionamiento a mediano y largo plazo. Este producto es la antesala de las diferentes presentaciones que se pueda tener.
2. La proyección se hará para los próximos 5 años, a partir del 2019.
3. El crecimiento porcentual de ventas proyectado es del 20% considerando que las cantidades deben ser múltiplos de 30 piezas para el producto.
4. El pronóstico de venta total para el primer año es de 15,600 kilos, en tres envíos por cuatrimestre.
5. El pronóstico se realizará en pesos.

En la siguiente tabla se puede observar la cantidad de bolsas que se pronostica vender, así como el resultado de multiplicar las unidades por el precio de venta de los productos.

Cuadro 4.3
Pronóstico de ventas
(anual con 20 por ciento de crecimiento)

Año	1	2	3	4	5
Incremento		20%	20%	20%	20%
Unidades solicitadas	123,480	148,176	177,811	213,373	256,048
Precio de exportación (pesos)	\$300.00	\$311.00	\$322.00	\$334.00	\$346.00
Ingresos (pesos)	\$37,044,000.00	\$46,082,736.00	\$57,255,142.00	\$71,266,582.00	\$88,592,608.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se considera un incremento de ventas por captación de nuevos clientes y aumento de la población, con estrategias aplicadas de marketing.

Nota 1: El precio para el año 2 un aumento por concepto de inflación de 3.60% y del tercer al quinto año de 3.61%, de acuerdo con datos de Banco de México.

La tabla 4.3 muestra el crecimiento de las ventas para cada año partiendo con un pedido anual de 123,480 unidades y estimando el crecimiento promedio que se menciona en la premisa c). Asimismo, se arroja un pronóstico de ingresos por ventas para cada año, así como un precio por unidad de \$300 mxn para el primer año, mientras que para los años posteriores el precio aumenta debido a la inflación pronosticada.

4.5.2 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos es una herramienta importante que permite conocer todos los gastos que erogará la empresa para mantener en función sus actividades. Dicho presupuesto incluye cargos que no se perciben en dinero en efectivo, como lo es la depreciación de los activos.

Otros cargos que se consideran para la elaboración del presupuesto son los siguientes:

- Compras en efectivo: incluye tanto los insumos como las materias primas necesarios para la operación de la empresa y que deba adquirirlo de terceros.
- Alquiler de equipos y oficinas: en caso de que la compañía no posea terrenos propios, se considerará el pago de rentas.
- Pago de sueldos y salarios: es uno de los puntos fundamentales de presupuesto de egresos, ya que incluye el pago a todos los trabajadores que laboran en la empresa.
- Pago de impuestos: otra obligación fundamental para la correcta y legal operación de las empresas, en el caso de la comercializadora, se considerarán los pagos por el despacho aduanero e impuestos correspondientes a la exportación.

Para el cálculo de los costos implicados en la operación de “AGROFEE S.A de C.V”, se estipulan los siguientes puntos:

1. Se realizará el presupuesto para los primeros 5 años de exportación.

2. No existe impuesto de exportación, debido a que se cuenta con el TLCUEM y hay relaciones con Finlandia.
3. Debido al incoterm todos los gastos vienen incluidos en el precio de venta.
4. Se considera un aumento del 3.60% por concepto de inflación para el 2020, y para el periodo 2021 a 2024, y de 3.61%.
5. El presupuesto se realiza en pesos, para aplicarlos al tipo de cambio de la negociación.

Cuadro 4.4
Presupuesto de egresos por periodo de venta de 5 años
(en pesos)

CONCEPTO		AÑO				
COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	1	2	3	4	5
COSTO DE PRODUCCIÓN						
	MPD	\$651,920.00	\$675,389.12	\$699,770.67	\$725,032.39	\$751,206.06
	MOD	\$367,552.00	\$380,783.87	\$394,530.17	\$408,772.71	\$423,529.40
SUBTOTAL		\$1,019,472.00	\$1,056,172.99	\$1,094,300.84	\$1,133,805.10	\$1,174,735.46
COSTOS INDIRECTOS						
Seguros (auto y mercancía)		\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00
Mantenimiento		\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
	Servicios básicos	\$111,500.00	\$114,845.00	\$118,290.35	\$121,839.06	\$125,494.23
SUBTOTAL		\$221,500.00	\$224,845.00	\$228,290.35	\$231,839.06	\$235,494.23
COSTOS DE VENTA						
Gastos administrativos		\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
	Gastos de promoción	\$900,000.00	\$949,500.00	\$1,001,722.50	\$1,056,817.24	\$1,114,942.19
SUBTOTAL		\$910,000.00	\$959,500.00	\$1,011,722.50	\$1,066,817.24	\$1,124,942.19
COSTOS DE EXPORTACIÓN						
Despacho aduanero		\$18,000.00	\$18,900.00	\$19,845.00	\$20,837.25	\$21,879.11
	Cargo (incluye embalaje)	\$150,000.00	\$165,000.00	\$181,500.00	\$199,650.00	\$219,615.00
Certificado de Exportación		\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
		\$301,185.48	\$312,028.16	\$323,292.37	\$334,963.23	\$347,055.40
SUBTOTAL		\$471,185.48	\$497,928.16	\$526,637.37	\$557,450.48	\$590,549.51
TOTALES		\$2,622,157.48	\$2,738,446.15	\$2,860,951.06	\$2,989,911.87	\$3,125,721.39

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Estado de Resultados

El Estado de resultados es un estado financiero básico en el cual se presenta información relativa a los logros alcanzados por la administración de una empresa durante un periodo determinado; asimismo, hace notar los esfuerzos que se realizaron para alcanzar dichos logros. La diferencia entre logros y esfuerzos es un indicador de la eficiencia de la administración y sirve de medida para evaluar su desempeño. El Estado de resultados debe mostrar la información relacionada con las operaciones de una entidad lucrativa en un periodo contable mediante un adecuado enfrentamiento de los ingresos con los costos

y gastos relativos, para así determinar la utilidad o pérdida neta del periodo, la cual forma parte del capital ganado de esas entidades (Estado de Resultados, s.f. p 92).

El objetivo del Estado de resultados es medir los logros alcanzados y los esfuerzos desarrollados por la empresa durante el periodo que se presenta, y éste en combinación con los otros estados financieros básicos podrá:

- Evaluar la rentabilidad de la empresa.
- Estimar su potencial de crédito.
- Estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de un flujo de efectivo.
- Evaluar el desempeño de la empresa.
- Medir riesgos.
- Repartir dividendos.

El presente estado de resultados para “AGROFEE S.A de C.V” se realizó bajo las siguientes condiciones:

1. No se tomará en cuenta el índice de inflación del 5%.
2. Todos los costos y gastos serán pagados de forma inmediata.
3. Las ventas serán viables considerando el pronóstico de ventas.
4. Todos los gastos desde el punto de partida de la mercancía hasta el punto de destino acordado e impuestos ya están implícitos en los costos de importación, lo anterior establecido previamente en el tipo de Incoterm.
5. Se tomará un ISR del 35%.

Cuadro 4.5
Estado de Resultados por periodo.

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	\$37,044,000.00	\$46,082,736.00	\$57,255,142.00	\$71,266,582.00	\$88,592,608.00
Costos de producción	\$1,019,472.00	\$1,056,172.99	\$1,094,300.84	\$1,133,805.10	\$1,174,735.46
Utilidad marginal	\$36,024,528.00	\$45,026,563.01	\$56,160,841.16	\$70,132,776.90	\$87,417,872.54
(-) Costos de exportación	\$471,185.48	\$497,928.16	\$526,637.37	\$557,450.48	\$590,549.51
(-) Costos Indirectos	\$221,500.00	\$224,845.00	\$228,290.35	\$231,839.06	\$235,494.23
(-) Gastos administrativos	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
(-) Gastos de promoción	\$900,000.00	\$949,500.00	\$1,001,722.50	\$1,056,817.24	\$1,114,942.19
Subtotal	\$1,602,685.48	\$1,682,273.16	\$1,766,650.22	\$1,856,106.78	\$1,950,985.93
Utilidad marginal	\$34,421,842.52	\$43,344,289.85	\$54,394,190.94	\$68,276,670.13	\$85,466,886.61
ISR (35%)	\$12,047,644.88	\$15,170,501.45	\$19,037,966.83	\$23,896,834.55	\$29,913,410.31
UTILIDAD NETA	\$22,374,197.64	\$28,173,788.40	\$35,356,224.11	\$44,379,835.58	\$55,553,476.30

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior refleja que, para obtener la utilidad neta se toma como base la utilidad marginal, que es resultado de la diferencia entre el ingreso por ventas anuales menos todos los costos implicados para generar el producto a exportar. Además, es necesario restar los costos implicados en el traslado de la mercancía hasta su destino y los pagos por concepto de despacho aduanero. Posteriormente se restan los costos de venta, es decir, los gastos se pagarán por promover el producto, lo que incluye la publicidad y los gastos administrativos. Finalmente, a la utilidad bruta se le resta el pago por concepto de Impuesto Sobre la Renta (ISR), mismo que es del 35% dado el volumen de ventas.

4.5.4 Flujo de efectivo

Los flujos de efectivo son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. El estado de flujo de efectivo debe informar acerca de los flujos de efectivo habidos durante el periodo, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiación (Estado de Flujo de Efectivo, s/f, s/p). Estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de un flujo de efectivo, permite tomar decisiones de requerimientos de efectivo y en caso de faltantes, planear fuentes de financiamiento y, en caso de excedentes, determinar las alternativas de inversión, lo cual permite medir la liquidez (Estado de Resultados, s/f. p 93).

Cuadro 4.6
Origen de la inversión inicial para el primer año de operaciones.

ORIGEN DE LA INVERSIÓN INICIAL				
COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES		SUMA
		Materia Prima Directa	\$200,000.00	\$200,000.00
Seguros (camioneta)	\$2,000.00	Mano de Obra Directa	\$115,000.00	\$117,000.00
Seguros (mercancia)	\$50,000.00			\$90,000.00
Mantenimiento	\$2,000.00	Servicios básicos	\$10,000.00	\$12,000.00
Gastos administrativos	\$5,000.00	Gastos de promoción	\$50,000.00	\$55,000.00
Despacho aduanero	\$10,000.00	Cargo	\$12,000.00	\$22,000.00
Certificado de exportación	\$2,000.00	Impuestos	\$500,000.00	\$502,000.00
Renta	\$5,000.00			\$5,000.00
Camioneta	\$200,000.00			\$200,000.00
		TOTAL		\$1,203,000.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.7
Flujo Neto de Efectivo para 5 años

CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Saldo inicial	-\$1,203,000.00	\$33,218,842.52	\$76,563,132.37	\$130,957,323.31	\$199,233,993.44
Ingresos netos	\$37,044,000.00	\$46,082,736.00	\$57,255,142.00	\$71,266,582.00	\$88,592,608.00
Egresos netos	\$2,622,157.48	\$2,738,446.15	\$2,860,951.06	\$2,989,911.87	\$3,125,721.39
SALDO DE EFECTIVO	\$33,218,842.52	\$76,563,132.37	\$130,957,323.31	\$199,233,993.44	\$284,700,880.04

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que para el año uno se percibe la inversión inicial que es necesaria para que “AGROFEE S.A de C.V” pueda iniciar funciones, este saldo se observa en rojo, ya que es proporcionado por los socios y aún no representa una ganancia. Sin embargo, se contemplan los ingresos netos por las operaciones del año, así como los egresos, arrojando así un saldo negativo solo el primer año, a partir del segundo año se obtienen saldos positivos y en el tercer año se recupera la inversión. Estipulando que, por los primeros cinco años, la empresa no hará uso de las utilidades, por lo que los socios reinvertirán las mismas, se obtiene un saldo de \$284,700,880.04 MXN de saldo efectivo al final de cinco años de operación.

4.5.5 Periodo de la recuperación de la inversión (PRI)

Una de las principales preocupaciones de cualquier empresa al invertir es saber cómo y cuándo se recuperará el dinero invertido. El método del período de recuperación de la inversión evaluará el proyecto con base en el tiempo que se requiere para que el flujo de efectivo de una inversión recupere el valor presente del dinero que se invirtió inicialmente en el proyecto, asimismo compara el valor presente de cada uno de los flujos de efectivo operativos netos con el valor presente de la inversión neta requerida. El principio en que se basa este método es que en cuanto más corto sea el plazo de recuperación y mayor la duración del proyecto, mayor será el beneficio que se obtenga.

Este método ayuda a evaluar la liquidez de la empresa y da una idea de la magnitud del riesgo del proyecto, cuánto más rápido se recupere la inversión, menos riesgo implicará para la empresa, cuánto más tarde en recuperarse, el riesgo será mayor.

La forma de calcularlo es simple, una vez que el monto de la inversión y los flujos de efectivo del proyecto fueron determinados.

- Inversión Neta: \$ 1,203,000.
- Vida Económica: Cinco años.

Flujo de efectivo:

- Año 1: \$500,000
- Año 2: \$600,000
- Año 3: \$700,000
- Año 4: \$800,000
- Año 5: \$900,000

Costo del capital: 22.6%¹¹

Para determinar el valor presente de cada uno de los flujos de efectivo, se obtiene primero el factor de descuento con la siguiente fórmula:

¹¹ Costo Anual Total (CAT) 18.5% Sin IVA del Crédito Revolvente Impulso empresarial Banamex (Crédito a Tasa Variable TIIE + 10.80%) por un monto desde 251,000.00 y hasta 3,500,000.00 pesos. Fecha de cálculo 26 de Noviembre del 2019.

$$\text{Factor de descuento} = 1 / (1+i)^n$$

Donde:

i= Costo de capital o tasa de interés

n= Periodos o vida económica del proyecto

Una vez determinados estos factores, es posible calcular el valor presente de los flujos de efectivo netos, multiplicando cada flujo de efectivo por el factor correspondiente, como se puede observar a continuación (este porcentaje fue el ideal):

Cuadro 4.8
Periodo de Recuperación de la Inversión

Año	Factor de descuento: (1+i) ⁿ	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.815660685	\$500,000	\$407,830.34	-\$795,169.66
2	0.665302353	\$600,000	\$399,181.41	-\$395,988.25
3	0.542660973	\$700,000	\$379,862.68	-\$16,125.56
4	0.442627221	\$800,000	\$354,101.78	\$337,976.21
5	0.36103362	\$900,000	\$324,930.26	\$662,906.47

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se observa que la inversión del proyecto es atractiva a excepción del primer año, donde el PRI presenta una tasa negativa, derivada de la inversión inicial necesaria para operación. El periodo de recuperación se sitúa entre el tercer y cuarto año, ya que principios de la segunda mitad del tercer año faltan por ser recuperados \$ 16,125.56 de la inversión original de \$1,203,000 y al final del cuarto año, ya se recuperó, el total de la inversión neta y se habrá generado un excedente de dinero de \$337,976.21 pesos.

4.6 Análisis Económico del plan de exportación

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la

operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica (Baca, 2013).

4.6.1 Punto de Equilibrio

Con base en el presupuesto de ingresos y de los costos de producción, administración y ventas, se clasifican los costos como fijos y variables, con la finalidad de determinar cuál es el nivel de producción donde los costos totales se igualan a los ingresos. El primer problema que presenta esta determinación es la clasificación de los costos; algunos de ellos pueden ser clasificados como semifijos (o semivariabes). El punto donde se cruzan las dos líneas es el punto de equilibrio. Aritméticamente, se generan los datos de ingresos y costos para diferentes niveles de producción. Para determinar el punto de equilibrio por la fórmula:

La ecuación 4.1 para determinar el punto de equilibrio es:

$$Pe = \frac{CF}{PV - CV}$$

Donde:

Pe= Punto de equilibrio

CF= Costo fijo total

CV= Costo variable unitario

PV= Precio de venta

Los costos fijos son aquellos independientes al incremento en el volumen de producción, es decir, siempre se erogan produzca o no la empresa. Los costos variables están relacionados directamente con el volumen de producción de la empresa y cualquier incremento o decremento los afecta. Para tener un panorama más claro respecto a los

costos y gastos que incurre “AGROFEE S.A de C.V”, el cuadro 4.9 muestra los tipos de costos fijos y variables de la empresa.

Cuadro 4.9
Clasificación de costos fijos y variables de “AGROFEE S.A de C.V”

COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Depreciación • Seguros (camioneta) • Seguros (mercancía) • Mantenimiento • Gastos administrativos • Despacho aduanero • Certificado de exportación 	<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima Directa • Mano de Obra Directa • Servicios básicos • Gastos de promoción • Cargo • Impuestos

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los conceptos de la tabla anterior y la fórmula para obtener el punto de equilibrio, obtenemos la tabla 4.10 que muestra el punto de equilibrio en unidades de venta de “AGROFEE S.A de C.V” por un periodo de 5 años.

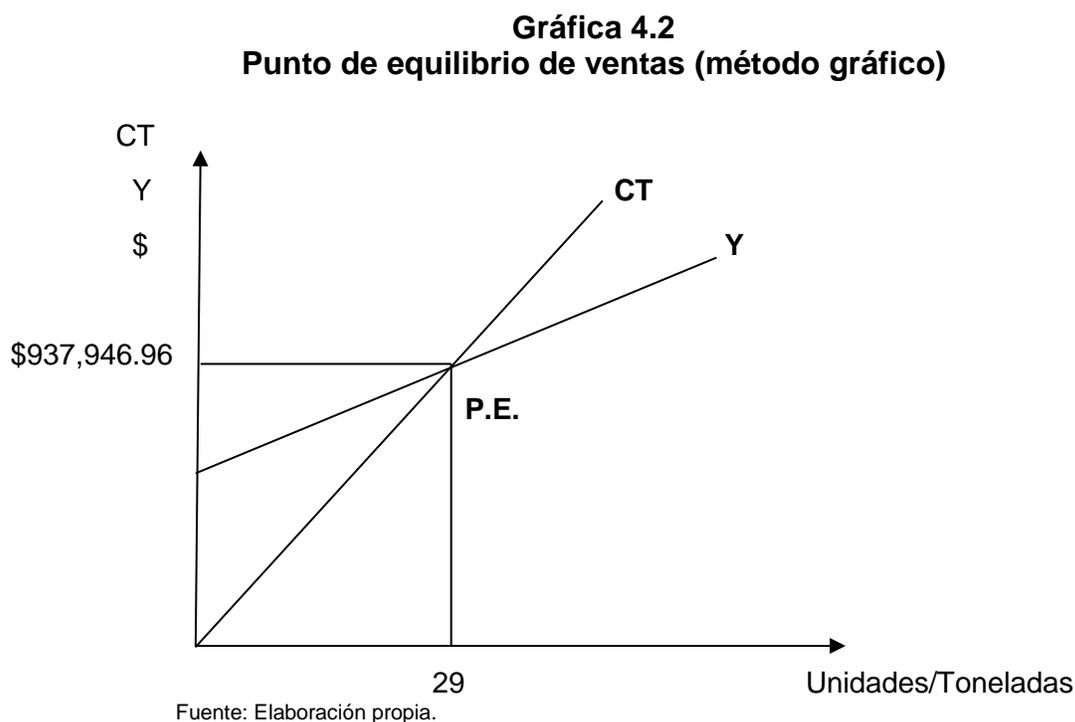
Cuadro 4.10
Punto de equilibrio de ventas

CÁLCULOS	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Punto de Equilibrio	\$937,946.95	Monto de ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias, si las ventas del negocio están por debajo de \$937,946.95 la empresa pierde y por arriba de la cifra mencionada son utilidades para la empresa.
Punto de Equilibrio %	47.16	El porcentaje que resulta con los datos manejados, indica que, de las ventas totales, el 47.16% es empleado para el pago de los costos fijos y variables y el 52.84% restante, es la utilidad neta que obtiene la empresa.
Punto de Equilibrio Unidades	29	Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 29 unidades, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior muestra las unidades requeridas para cada año de esta manera se previene a la empresa para no recurrir a pérdidas o ganancias para cubrir los costos totales.

En la siguiente gráfica se puede observar el punto de equilibrio de ventas por el método gráfico para el primer año de operaciones, donde se observa el cruce de los costos e ingresos totales, donde se demuestra que se necesita vender 2,493.65 unidades para no tener pérdidas ni ganancias.



En donde:

CT= costos totales.

Y= Ingresos totales.

P.E.= punto de equilibrio.

4.6.2 Valor presente neto

El valor presente neto (VPN) es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, sumar los flujos descontados en el presente y

restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Si el VPN obtenido es mayor a cero, se determina que se tiene una ganancia adicional después de recuperar la inversión inicial neta y la tasa mínima de rendimiento. La ecuación 4.2 pararlo es la siguiente:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Donde:

VPN= Valor presente neto

VAN= Valor actual neto

FNE= Flujo neto de efectivo

IIN= Inversión inicial neta

VS= Valor de salvamento

i= Tasa de interés a la que se descuentan los flujos de efectivo

n= Corresponde al año en que se genera el flujo de efectivo de que se trate

Existen tres criterios de evaluación para esta herramienta de análisis:

- a) Si $VPN > 0$, el flujo de efectivo del proyecto es positivo, por lo tanto, la inversión es rentable.
- b) Si $VPN < 0$, el flujo de efectivo del proyecto es negativo, por lo tanto, la inversión no es rentable.
- c) Si $VPN = 0$, el proyecto de inversión genera justo lo que el inversionista espera, sin ganancias adicionales.

Para establecer la tasa mínima de rendimiento del proyecto de exportación de "AGROFEE S.A de C.V" se tomaron en cuenta los siguientes preceptos:

- A. El rendimiento que otorgan los instrumentos financieros libres de riesgo del mercado, en el caso de México los Cetes a 28 días, al 25 de septiembre de 2019 ofrecen una tasa de 7.61% (BANXICO, 2019).
- B. La política de la empresa dicta que se debe contemplar una tasa de rendimiento atractiva, mayor al 5% en caso de que hubiera inversionistas interesados en el proyecto.
- C. No se tiene una tasa de rendimiento histórica ya que es una empresa que inicia operaciones.

En el cuadro 4.10 da a conocer los valores necesarios para calcular el VPN.

Cuadro 4.10
Valor Presente Neto de “AGROFEE S.A de C.V”

Año	Factor de descuento: (1+i) ⁿ	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.815660685	\$500,000	\$407,830.34	-\$795,169.66
2	0.665302353	\$600,000	\$399,181.41	-\$395,988.25
3	0.542660973	\$700,000	\$379,862.68	-\$16,125.56
4	0.442627221	\$800,000	\$354,101.78	\$337,976.21
5	0.36103362	\$900,000	\$324,930.26	\$662,906.47

Fuente: Elaboración propia

El proyecto es rentable, dado que el valor presente neto del flujo de efectivo es positivo con \$662,906.47, por lo que se debe de aceptar. Con otro enfoque significa que si obtenemos un préstamo de \$ 1,203,000 con una tasa de interés del 22.6% anual, dados los flujos de efectivo, el proyecto permite pagar el principal y sus intereses, generando un beneficio neto de \$662,906.47.

4.6.3 Tasa interna de rendimiento (TIR)

Es la tasa de interés que hace que el valor presente del flujo neto de efectivo, restado del valor presente de la inversión, sea igual a cero. Así como la tasa de interés de un banco proporciona una medida de la rentabilidad de la inversión, la Tasa Interna de Rendimiento

equivale a la tasa de interés (o rentabilidad) que un proyecto de proporcionaría a un inversionista. En términos económicos la TIR representa el porcentaje o la tasa de interés que se gana sobre el saldo no recuperado de una inversión. La TIR se determina seleccionando arbitrariamente una tasa de interés con la cual se calcula el valor presente neto de los flujos de efectivo del proyecto. Partiendo de los datos obtenidos en el cuadro 4.11 se calcula el valor presente neto de los flujos de efectivo del proyecto con una tasa de interés del 22.60%.

Cuadro 4.11
TIR de “AGROFEE S.A de C.V”
(1ra elección)

Año	Factor de descuento: (1+I)ⁿ	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.815660685	\$500,000	\$407,830.34	-\$795,169.66
2	0.665302353	\$600,000	\$399,181.41	-\$395,988.25
3	0.542660973	\$700,000	\$379,862.68	-\$16,125.56
4	0.442627221	\$800,000	\$354,101.78	\$337,976.21
5	0.36103362	\$900,000	\$324,930.26	\$662,906.47

Fuente: Elaboración propia

Resultado: Dado que el valor presente neto, para una tasa de interés del 22.60% es positivo (\$662,906.47), tendremos que incrementar el valor de la tasa de interés. La TIR presentada está asegurada con el análisis de competitividad realizado en el capítulo 3.

Planteando una tasa de interés del 43% se tiene:

Cuadro 4.12
TIR de “AGROFEE S.A de C.V”
(2da elección)

Año	Factor de descuento:	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.714285714	\$500,000	\$357,142.86	-\$845,857.14
2	0.510204082	\$600,000	\$306,122.45	-\$539,734.69
3	0.364431487	\$700,000	\$255,102.04	-\$284,632.65
4	0.260308205	\$800,000	\$208,246.56	-\$76,386.09
5	0.18593443	\$900,000	\$167,340.99	\$90,954.90

Fuente: Elaboración propia

Resultado: Toda vez que el valor presente neto sigue siendo positivo (\$90,954.90), tendremos que incrementar todavía más la tasa de interés. Sin embargo, dado que el valor presente neto está cercano a cero, dicho incremento a la tasa de interés deberá ser pequeño.

Planteando una tasa de interés del 44%.

Cuadro 4.13
TIR de “AGROFEE S.A de C.V”
(3ra elección)

Año	Factor de descuento:	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.694444444	\$500,000	\$347,222.22	-\$855,777.78
2	0.482253086	\$600,000	\$289,351.85	-\$566,425.93
3	0.334897977	\$700,000	\$234,428.58	-\$331,997.34
4	0.232568039	\$800,000	\$186,054.43	-\$145,942.91
5	0.16150558	\$900,000	\$145,355.02	-\$587.89

Fuente: Elaboración propia

Resultado: Dado que el valor presente neto es negativo (-\$587.89), por lo tanto, se sabe que la tasa interna de rendimiento del proyecto de exportación está entre 43% y 44%.

INTERPOLACIÓN

Como los valores presentes netos de ambas tasas son cercanos a cero, para encontrar la tasa interna de rendimiento bastará con hacer una interpolación entre ambos valores como lo indica el siguiente cuadro:

Cuadro 4.14
Interpolación

	Tasa de Interés %	Valor Presente Neto (VPN):
Inicial	43	14260.46
Final	44	-10557.69
Diferencia	1	24818.15
TIR	43.57	

Fuente: Elaboración propia

La tasa que obtenemos de la interpolación es de 43.57%, la cual nos representa una tasa atractiva para la inversión en el proyecto, ya que el rendimiento que se pudiera obtener en un banco es de solo 5%¹², por lo cual es aceptable que se invierta en el proyecto ya que cuenta con una tasa atractiva.

¹² Inversión Inteligente en Acción de BANAMEX, desde 50,000 a una tasa del 5% (esta inversión ofrece un rendimiento por encima de la media del mercado de inversiones, por promoción del mismo banco) calculado al 16/diciembre/2019.

II. Conclusiones

Hablar del sector agrícola en México es hablar de las actividades más importantes para la economía nacional. A pesar de que el sector cafetalero no es apoyado por completo, la caficultura es de vital importancia para los agricultores mexicanos. En México la producción de café recupera terreno ocupando una superficie de cultivo de 761,165 hectáreas, distribuidas entre 282,593 productores, siendo la principal actividad económica de más de 4,557 comunidades en doce Estados de la República, de las cuales el 60% son de población indígena, cuyas prácticas ancestrales de formas de cultivar la tierra, son altamente conservacionistas del medio ambiente. De esta manera, el café genera anualmente más de 700 mil empleos directos e indirectos, de los que dependen más de 3 millones de personas (p.p 110. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/gchmf/tesis.pdf>).

La producción de café emplea a más de 500 mil productores de 15 entidades federativas y 480 municipios. Chiapas es el principal estado productor, aporta 41.0% del volumen nacional, seguido por Veracruz (24.0%) y Puebla (15.3%). Actualmente, el café representa el 0.66% del PIB agrícola nacional y el 1.34% de la producción de bienes agroindustriales. Del total de exportaciones mexicanas de café, 53.85% se destinan a Estados Unidos; el volumen restante, a países miembros del bloque de la Unión Europea y otros como Japón, Cuba y Canadá (Recuperado de <https://sanremolatin.com/la-produccion-del-cafe-en-mexico-recupera-terreno/>).

Veracruz cuenta con el clima adecuado y con productos de calidad para la exportación, provocando el crecimiento del país en materia económica, generando estabilidad económica, empleos, así como nuevas empresas.

En el ámbito internacional, según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, México está situado como uno de los países fabricantes más importantes, ocupando el 11° lugar en la producción del aromático, por dos cuestiones, uno por los volúmenes de producción y por las calidades que comercializa. El café en México puede competir con el de todo el mundo, pero arroja grandes costos debido a la falta de programas que ayuden a su

exportación. La calidad de este producto se ha ido gestando a lo largo de los años y ha sido creciente porque es la actividad agrícola más relevante en el país.

Según datos de la Coordinación Nacional de Organizaciones cafetaleras, en el mejor de los casos, los ingresos de la mayoría de los campesinos productores, apenas es equivalente a un salario mínimo. En 1998 fue sorprendente la decisión gubernamental de reducir la asignación original de recursos programados en el Presupuesto de Egresos de 308 a 202 millones de pesos; además resultó absurdo que se haya autorizado, al margen de la normatividad establecida y a pesar de ser autosuficientes, la importación de 150 mil sacos del aromático (Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/gchmf/tesis.pdf>).

Y es así como, a partir de 1990 el Instituto Mexicano del Café (Inmecafé) inició un acelerado proceso de reestructuración que lo llevó a su desaparición dos años y medio después, justo en el peor momento de la crisis de los precios. Una parte de las funciones del Inmecafé fue cubierta por un programa inscrito en la estrategia de combate a la pobreza, el Pronasol, que focalizó su esfuerzo a dar créditos para el consumo - disfrazados de créditos a la producción- y a permitir la transferencia de una parte de la infraestructura estatal a manos de los productores organizados. Muchas otras funciones tuvieron que ser tomadas por los productores casi de un día para otro. Desde la desaparición del Inmecafé en 1993, esta actividad ha venido sufriendo un continuo deterioro productivo y financiero.

La demanda y la oferta de México tiene restricciones, por las cuales difícilmente podrá competir en cuanto a producir grandes cantidades como lo hace Colombia y Brasil. Por tal razón los cafeticultores mexicanos deberán centrar su atención en la producción de calidades en las que tiene ventaja, por ejemplo, las calidades “otros suaves”, el café orgánico y el café de sombra, de las cuales es el productor más importante a nivel mundial. Además, deberá instrumentar importantes estrategias de marketing e innovar en la creación de nuevos productos o formas de consumo de café (El mercado del café).

Se debe tomar beneficio de los acuerdos comerciales ya establecidos, una situación análoga puede darse en el caso del TLC firmado con la Unión Europea. Aumentar la productividad y la calidad de 5 a 8 millones de sacos, para conquistar nuevos mercados,

esto, tomando en cuenta que hay una mayor y mejor ocupación de los mercados interno y externo, presenta importantes oportunidades tanto para el sector como para la economía nacional. La importancia de esta tesis radica, entonces, en el impacto económico que este proyecto pudiera tener en el futuro, ya que, la información obtenida se va a canalizar a los caficultores de México, para proporcionar otras alternativas para brindar el producto que ellos cultivan y obtener mayor apertura en los mercados extranjeros.

Después de la experiencia de haber realizado un análisis exhaustivo de la producción, distribución y consumo del café verde es de importancia concluir que se cumple con el objetivo porque se contó con la información adecuada para llevar a cabo este proyecto, además considerando que la hipótesis empleada en esta tesis es: el anteproyecto de exportación de café verde mexicano a Helsinki, Finlandia, es viable, factible y rentable, se tiene que al contar con un mercado meta extenso debido a que Finlandia ocupa el primer lugar en el consumo de café, y que por su cultura pueden optar por comprar café verde ya que no acostumbran a consumir el café muy tostado, de hecho, en algunas regiones compran café verde y lo tuestan ligeramente. De la misma manera se puede concluir que se cumple la hipótesis debido a que como se ha mencionado en el capítulo cuatro, se demuestra la factibilidad, viabilidad y rentabilidad de llevar a cabo el proyecto, toda vez que en la TIR se incrementa la tasa interna de rendimiento del proyecto de exportación está entre 43% y 44%. El proyecto es rentable, dado que el valor presente neto del flujo de efectivo es positivo con \$662,906.47, por lo que se debe aceptar con una tasa de interés de 22.60% anual. Dados los flujos de efectivo, el proyecto permite pagar el principal y sus intereses, generando un beneficio neto de \$662,906.47.

El punto de equilibrio es una herramienta útil para determinar el punto en el que el volumen de ventas cubrirá exactamente los costos previstos por la empresa para la exportación, para este proyecto se ha establecido una venta de 29 toneladas para cubrir el total de la inversión inicial de \$1,203,000.00 pesos, teniendo en cuenta que a medida que aumenten las toneladas vendidas, la utilidad se incrementará. Si el volumen de ventas de la empresa por cada operación de exportación se mantuviera en 61 toneladas, se deberá exportar un total de 0.48 veces en un lapso de tres años, período establecido para la recuperación de la inversión.

Recomendaciones:

Para llevar a cabo un proyecto de exportación se recomienda hacer un análisis de mercado, para saber a dónde se quiere exportar y las características de dicho mercado. Esto incluye aspectos políticos, legales, económicos y socioculturales.

Pensar en un producto que cree una necesidad. De lo contrario, describir el negocio con información detallada que se dará acerca de la empresa. Principalmente la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto.

Determinar de manera adecuada el Incoterm a utilizar, así como los alcances de este. Los Términos de Comercio Internacional pueden ser apoyados por la cadena de suministros que el exportador decida realizar.

Es de vital importancia realizar proyecciones financieras para conocer con qué recursos se cuenta para llegar a cabo el proyecto de exportación, información financiera histórica, flujo efectivo, estados financieros, principales razones financieras de liquidez, de actividad y de rentabilidad.

III. Referencias

Libros:

Ballesteros, R. Alfonso J. (1998). Comercio Exterior: teoría y práctica (1° edición). España: Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones. p. 11. ISBN 84-8371-061-7. Consultado el 23 de enero de 2019

CARVAJAL, J.J.; ARISTIZÁBAL, I.D.; OLIVEROS, C.E.; MEJÍA, J.W. Colorimetría del fruto de café (*Coffea arabica* L.) durante su desarrollo y maduración. Rev. Fac. Nal. Agr. Medellín. 64(2): 6229-6240. 2011

Comisión Europea. (27 de febrero de 2017). “Los acuerdos comerciales potencian el sector agroalimentario de la UE”. Comisión Europea.

Comisión para la Cooperación Ambiental, “Medición del interés de los consumidores del café de sombra mexicano: Evolución de los mercados de Canadá, México y los Estados Unidos”, CCA, Montreal, 1999 y del Consejo Mexicano del Café. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/gchmf/tesis.pdf>

Fernández, S. (2007). “Los Proyectos de Inversión. Ed. Tecnológica de Costa Rica. 1ra edición. Costa Rica.

Gómez, G. (2010). CULTIVO Y BENEFICIO DEL CAFÉ Revista de Geografía Agrícola, núm. 45, julio-diciembre, pp. 103-193 Universidad Autónoma Chapingo Texcoco, México

González, T. (2018). “Los pequeños productores de café en Chiapas y el desarrollo de capacidades locales a partir del proceso de integración al comercio justo”. México. <https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2018/10/TESIS-Gonz%C3%A1lez-Escalante-Teresa.pdf>

Huesca, C. (2012). “Comercio Internacional”. Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf

Lobejón, L. (2001). “El comercio internacional”. Madrid, España: Ediciones Akal S.A.

Mendoza, S., Hernández, J. y Pérez, J. (2014). "La importancia del comercio internacional en Latinoamérica", en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 201. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/14/comercio-latinoamerica.html>

Pérez Serrano, 1999

PUERTA Q., G.I. Influencia de los granos de café cosechados verdes, en la calidad física y organoléptica de la bebida. Revista Cenicafé 51(2):136-150. 2000.

Renard, C. (1993). "La comercialización internacional del café". Universidad Autónoma de Chapingo, Colección Cuadernos Universitarios, Serie Ciencias Sociales núm. 11, México, 1993.

Rojo E. (2014). "Café I (G. Coffea)". Reduca (Biología). Serie Botánica. 7 (2): 113-132, 2014.

SALAZAR G., M.R.; CHAVES C., B.; RIAÑO H., N.M.; ARCILA P., J.; JARAMILLO R., A. Crecimiento del fruto de café Coffea arabica var. Colombia. Revista Cenicafé 45(2):41-50. 1994

Sampa Gonzalo, N. G. El arbitraje internacional. Cuestiones de actualidad. JM Bosh Editor. 2009.

Sapag Nassir y Sapag Reinaldo. (2008). "Preparación y evaluación de proyectos". 5ta edición. Mc Graw Hill

Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2007). "Fundamentos de Marketing". 14 edición. Mc Graw Hill. México.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, "Fundamentos de Marketing" 13va. Edición Mc Graw Hill, 2004, Págs. 597 y 598. ISBN. 970-10-3964-5

Velázquez, E. (2012). "Canales de distribución y logística". Red Tercer Milenio. ISBN 987-607-733-121-6. 1ra Edición.

Páginas Web:

Artusi, N. (2019). "Etiqueta: Finlandia". Septiembre, 2019, de Somelier de café. Recuperado de: <https://www.sommelierdecafe.com/tag/finlandia/>

Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad. (Consultado el 20 de febrero del 2019). "La historia del café en México". Recuperado de <http://www.amcce.org.mx/letras-de-cafe/post/la-historia-del-cafe-en-mexico>

Banco de Mexico. (2019). "Mercado Cambiario (Tipos de Cambio)". Recuperado de <http://www.anterior.banxico.org.mx/portal-mercado-cambiario/>

Business America", U.S. Department of Commerce, EUA, 1996.

CAFESCA. (2012). "El café de México y Chiapas". Recuperado de <http://www.cafesca.com/Nuestro-Cafe/El-cafe-de-Mexico-y-Chiapas>

CAFESCA. (Consultado el 16 de septiembre de 2017). "Nuestro café". Recuperado de <http://www.cafesca.com/Nuestro-Cafe>

Cámara de Comercio Hispano-Finlandesa. (2019). "Sobre Finlandia". Recuperado de <http://www.camarafinlandesa.com/index.php/informacion/sobre-finlandia> Consultado el 17 de agosto del 2019.

Cámara de Diputados. (2007). "Tratados Internacionales vigentes en México: relación de Legislaturas y/o Períodos Legislativos en que fueron aprobados". Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-03-07.pdf>

CENICAFE. (Consultado el 14/03/2019). Identificación y clasificación de frutos de café en tiempo real, a través de la medición de color. Recuperado de <https://www.cenicafe.org/es/publications/arc061%2804%29315-326.pdf>

Centro de Comercio Internacional. (2010). "2.3.3-Los Mercados del café-La Unión Europea – Un breve resumen". Recuperado de <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/los-mercados-del-cafe/La-Union-Europea%E2%80%93Un-breve-resumen/>

Centro de Estudios de Finanzas Publicas. (2001). "El mercado de café en México". Consultado el 14/03/2019 en <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0542001.pdf>

Centro de Estudios Internacionales “Gilberto Bosques”. (2018). “REPÚBLICA DE FINLANDIA. Ficha Técnica”. Recuperado de https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Finlandia.pdf

Centro de Estudios para el desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (2018). “Reporte el café en México diagnóstico y perspectiva”. Septiembre, 2019, de Cámara de Diputados. Recuperado de: <http://www.cedrssa.gob.mx/files/10/30EI%20café%20en%20México:%20diagnóstico%20y%20perspectiva.pdf>

Comercio y Aduanas (2019). “Incoterms: Qué es Incoterm DAP”. Consultado el 22 de julio de 2019. Recuperado de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/que-es-incoterm-dap/>

Consultado el 02 de septiembre de 2019. Recuperado de <http://eempreario.mx/nuevos-mercados/exporte-cafe-al-mejor-destino-europa>

CRCV (Consejo Regulador del Café Veracruz). (2010a, julio). Proveedores de café verde certificado bajo la denominación de origen. Recuperado el 19 de julio de 2019, del sitio web: www.cafeveracruz.org.mx

CRCV (Consejo Regulador del Café Veracruz). (2010b, julio). Proveedores de café tostado con línea verde certificado bajo la denominación de origen. Recuperado el 19 de julio de 2019, del sitio web: www.cafeveracruz.org.mx

Cruz, C. et al. (2018). “Análisis de costos de producción del café orgánico y convencional, en el estado de Veracruz en el sistema de comercialización de comercio justo”. Recuperado de http://ru.iiec.unam.mx/4247/1/1-Vol2_Parte1_Eje3_Cap1-002-Cruz-Osorio-Hernandez.pdf

Cursos Clavijero. (s/f). “Concepto e historia del comercio internacional”. Recuperado de https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/032_ice/modulo1/contenidos/tema1.1.html

Datos de S. Courville. (1999). Mexican shade grown coffee: Market research analysis/synthesis. Informe presentado ante la Comisión para la Cooperación Ambiental, Ottawa, Courville Consultants.

Desarrollo sustentable y consumismo. (2015). “Diferencias entre costing y pricing”. Recuperado de <http://desarrollounacar.blogspot.com/2015/03/diferencia-entre-costing-y-pricing.html>

Diario del exportador. (2017). “¿Cómo determinar el precio del producto a exportar? ¿Método costing o pricing?”. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2017/09/como-determinar-el-precio-del-producto.html>

El mercado internacional de café. (s.f.). Consultado el 30/06/2019. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/gchmf/tesis.pdf>

Expansión. Datos Macro. (2019). “Finlandia: Economía y Demografía”. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/finlandia>

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. (2016). “Panorama Agroalimentario. Café 2016”. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200636/Panorama_Agroalimentario_Caf__2016.pdf

Flores, F. (2014) “La producción de café en México: ventana de oportunidad para el sector agrícola de Chiapas”. Espacio I+D Innovación más Desarrollo, 4 (7), 174-194. doi: 10.31644/IMASD.7.2015.a07. Recuperado de https://www.espacioimasd.unach.mx/articulos/num7/pdf/produccion_cafe.pdf

Forum del café. “Finlandia, el país de los amantes del café”. Recuperado de <https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/finlandia.pdf>

Franco L. y González D. (2013). “El comportamiento de la producción del café en México”. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. Área Académica Sociología y Demografía. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7223/el_comportamiento_de_la_produccion_del_cafe_en_mexico_isbn_978-607-482-378-3.pdf

Freedom House. (2019). “Finlandia 2019”. Recuperado de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2019/finland>

Fxtop. (2019). “Divisa FIM Finlandia”. Recuperado de <https://fxtop.com/c/es/FIM>

Gob.mx. (Consultado el 31/01/2018). “Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México”. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

Gómez A. García J. (2013). “Análisis del impacto comercial del café mexicano en España, 2013”. Recuperado de https://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias-ECOH-T_III/HCSEH_TIII_4.pdf

Gómez G. (2010). “Cultivo y Beneficios del Café”. Revista de Geografía Agrícola en línea. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/757/75726134008.pdf>

http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Evaluacion_de_Proyectos_7ma_Ed_Gabriel_Baca_Urbina.pdf (Consultado en marzo, 2019)

http://personal.cimat.mx:8181/~gil/ciencia_para_jovenes/SCC/06/roles/cafe.pdf (Consultado en junio, 2019)

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99064/ELENA%20JAIME%20HERNANDEZ%20%26%20JOS%C3%89%20AD%C3%81N%20MART%C3%8DNEZ%20V%C3%81SQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/gchmf/tesis.pdf>

Inkanal. (Consultado el 16/09/2017). “Café verde y sus beneficios para adelgazar”. Recuperado de <http://www.inkanat.com/Es/arti.asp?ref=cafe-verde-beneficios-adelgazar>

Instituto Mexiquense del Emprendedor. (2019). “Programas de financiamiento”. Setiembre, 2019, de Secretaría de Desarrollo Económico. Recuperado de: <http://ime.edomex.gob.mx/empresas/programas-financiamiento>

International Coffee Organization. (2019). (Consultado el 01 de junio del 2019). “Improving Quality”. Recuperado de http://www.ico.org/improving_quality.asp

International Coffee Organization. (2019). “Historia del café”. Recuperado el 23 de enero del 2019 de http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp

Jiménez, A. (2004). “Comercialización del café (Coffea arábica L.) mexicano”. Consultado en junio, 2019. Recuperado de

<http://repositorio.uaaan.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/182/T14353%20JIM%20C3%89NEZ%20CORDERO%20ARACELI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lifeder.com. (2019). "Presupuesto de gastos: para qué sirve, cómo se hace, ejemplo". Septiembre de 2019, de Lifeder.com Recuperado de: <https://www.lifeder.com/presupuesto-de-gastos/>

MasterCoffe. (2019). "Historia del café". Recuperado el 23 de enero del 2019 de <http://mastercoffee.com.mx/articulos/05.htm>

Mataf.net. (2019). "Tipo de cambio euro (EUR) marco finlandés (FIM)". Recuperado de <https://www.mataf.net/es/cambio/divisas-EUR-FIM>

MedlinePlus. (consultado el 14 de enero del 2019). "Café Verde". Biblioteca Nacional de Medicina de los EE. UU. Recuperado de <https://medlineplus.gov/spanish/druginfo/natural/1264.html>

Meza, B. (2003). "Proyecto: Guía práctica para la exportación". Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/1383/1/1020148823.PDF>

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE FINLANDIA FINNPARTNERSHIP. (2008). "Exportar a Finlandia". Consultado en septiembre del 2017. Recuperado de http://www.finnpartnership.fi/www/tiedostot/exporting_to_finland/Exportar_a_Finlandia_nettiversio.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). "Estado de Flujo de Efectivo". Septiembre, 2019, de Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/NIC07_04.pdf

Morales, A. (s/f). "Café en Origen. Veracruz, México". Consultado el 16/07/2019. Recuperado de https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f-44_origen_veracruz.pdf

Nacional Financiera. (s/f). "Fundamentos de Negocio". Consultado el 31/07/2019. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/103896/La_Pyme_y_los_empresarios.pdf

Oficina de Información Diplomática. (2019). "Finlandia. Republica de Finlandia". Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/FINLANDIA_FICHA%20PAIS.pdf

OMC. (2019). "Información técnica sobre las normas de origen". Organización Mundial del Comercio. Recuperado el 10/07/2019 de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm

Prieto, C. (2010 p 9). "Análisis Financiero". En Ciencias Económicas y Administrativas. Colombia: Fundación para la Educación Superior san Mateo. Recuperado de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>

Prom Peru. (2008). "Guía informativa de Finlandia". Inteligencia de mercados. Consultado el 16 de julio de 2019. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/ARTICULO_N%C2%B0_011-2008_-_EL_MERCADO_DE_FINLANDIA.PDF

PROMEXICO. (2015). Recuperado el 14 de septiembre de 2015, de www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/la-clave-del-comercio- exterior.html

PUERTA Q., G.I. Influencia de los granos de café cosechados verdes, en la calidad física y organoléptica de la bebida. Revista Cenicafé 51(2):136-150. 2000.

PYMERANG. (Consultado el 10/02/2018). "Las funciones de logística en la distribución de producto". Recuperado de www.pymerang.com/logistica-y-supply-chain/logistica/distribucion/309-logistica-de-distribucion

RAMOS, P.J.; VALDÉS, C.; GÓMEZ, E.; SANZ, J. R.; SOLARTE, E. Características Espectrales de la Luz Reflejada por Frutos de Café (Coffea arabica). Revista Colombiana de Física, Vol. 38, No. 2, 2006. pp. 822-825. Recuperado de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7043/7/629.2-A951e-Bga.pdf>

REDDAC. (2019). "ROI o Retorno de la Inversión: Qué es y cómo calcularlo". Septiembre, 2019, de GEN WORDS Recuperado de: <https://www.genwords.com/blog/que-es-roi>

Sadiet. (Consultado el 17/03/2019). "La planta del café: el cafeto". Recuperado de <https://comprarcafeverde.es/2015/04/la-planta-del-cafe-el-cafeto/>

SAGARPA. (Consultado el 8 de julio del 2015). "Comercio exterior del café". Recuperado de <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/comercio-exterior-del-cafe-mexicano>
Consultado 16/09/2016

Santander. (2019). "Finlandia: Política y Economía". Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/finlandia/politica-y-economia>

Sapag Nassir y Sapag Reinaldo. (2008). "Preparación y evaluación de proyectos". 5ta edición. Mc Graw Hill

Secretaria de Economía. (2008). "Evolución del Comercio Exterior en México". (Consultado el 01 de junio del 2019). Recuperado de <http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/Pagina%20principal/EVOLUCION%20DEL%20COMERCIO%20EXTERIOR.pdf>

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). "Comercio exterior del café mexicano". Recuperado de <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/comercio-exterior-del-cafe-mexicano?tab=>

Secretaria de Economía. (2016). "Aspectos generales". (Consultado el 09/07/2019). Recuperado de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/se-03-069>

Secretaria de Economía. (2019). "FIRMA DEL PROTOCOLO MODIFICATORIO AL T-MEC". Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/516667/Reporte-TMEC_n26-esp_20191212_a.pdf

Secretaria de Economía. (2019). "Relación Comercial México-Estados Unidos", recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/469031/Reporte-TMEC_n01-esp_20190612_b.pdf

Secretaria de Gobernación. (2019). "Ley de Comercio Exterior". Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/28.pdf>

Secretaria de Gobernación. (2019). "Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación". Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIGIE.pdf>

Secretaria de Relaciones Exteriores. (Consultado el 20/08/2018). “Embajada de México en Finlandia. México y Finlandia: 80 años de amistad”. Recuperado de <https://embamex.sre.gob.mx/finlandia/index.php/noticias/todas-noticias/45-documental-80-years-of-friendship>

Secretaria de Relaciones Exteriores. (Consultado el 30/05/2017). “México y Finlandia, 80 años de amistad”. Recuperado de <https://www.gob.mx/sre/articulos/mexico-y-finlandia-80-anos-de-amistad>

SICE.org. (2007). “Principales resultados del TLCUEM en el comercio y la inversión entre México y la UE”. Recuperado de http://www.sice.oas.org/TPD/MEX_EU/Studies/Resultados_s.pdf

Sistema de Información Económica. (2019). “Exportaciones - (CE86)”. Banco de México. Recuperado de <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE86&locale=es> y <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=1&accion=consultarCarritoDeSeries&idCuadro=CE87&locale=es>

Sistema de Información Económica. (2019). Banco de México. “Mercado Cambiario (Tipo de Cambio)”. Recuperado de <https://www.banxico.org.mx/tipcamb/main.do?page=tas&idioma=sp>

Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2019). “Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, por una parte, y los Estados Unidos Mexicanos”. Recuperado de http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_EU/Spanish/index_s.asp

Statista. (2019). “Café. Finlandia”. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/30010000/135/coffee/finland>

Statistics Finland. (2019). “Inflación 0.8 por ciento en julio”. Recuperado de https://www.stat.fi/til/khi/2019/07/khi_2019_07_2019-08-14_tie_001_en.html

Statistics Finland. (2019). “La producción de la economía nacional creció en junio”. Recuperado de https://www.stat.fi/til/ktkk/2019/06/ktkk_2019_06_2019-08-14_tie_001_en.html

Statistics Finland. (2019). “Las importaciones de servicios crecieron más rápido que las exportaciones de servicios”. Recuperado de http://www.stat.fi/til/tpulk/2018/04/tpulk_2018_04_2019-03-15_tie_001_en.html

Taxation and Custom Union. (2019). “Información de la medida TARIC”. Consultado el 19 de julio de 2019. Recuperado de https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=en&SimDate=20190719&Area=MX&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&op=&Taric=090111&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=en&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=&measEndDat=#TN701

Tulli Cusmoms. (2019a). “Certificado de origen”. Consultado el 19 de julio de 2019. Recuperado de <https://tulli.fi/en/businesses/export/how-to-provide-proof-of-origin>

Tulli Cusmoms. (2019b). “Trato preferencial basado en origen”. Consultado el 19 de julio de 2019. Recuperado de <https://tulli.fi/en/businesses/import/preferential-treatment-based-on-origin>

Tulli Cusmoms. (2019c). “Controles de alimentos y bienes de consumo”. Consultado el 19 de julio de 2019. Recuperado de <https://tulli.fi/en/businesses/import/controls-of-food-and-consumer-goods>

Vázquez, R. (2019). “Tasa de descuento”. Septiembre, 2019, de Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html#targetText=Tasa%20de%20descuento&targetText=La%20tasa%20de%20descuento%20es,de%20evaluar%20proyectos%20de%20inversi%C3%B3n>.

Velázquez, E. (2012). “Canales de distribución y logística”. Red Tercer Milenio. ISBN 987-607-733-121-6. 1ra Edición.

ANEXOS

ANEXO 1
Servicios básicos
 (precios al año, se utiliza en el presupuesto de egresos)

SERVICIOS BÁSICOS	
AGUA	\$20,000.00
GASOLINA	\$30,000.00
PREDIAL	\$2,000.00
Renta por el uso de oficina	\$5,000.00
Material de limpieza	\$1,500.00
Luz	\$500.00
Papelería	\$2,000.00
Teléfono con internet	\$500.00
Publicidad	\$30,000.00
Demostrador	\$20,000.00
TOTAL	\$111,500.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2
Costos de producción
 (precios al año, se utiliza para obtener la determinación del precio de exportación)

COSTOS	\$=	19.1	€ =	21.3	1 Ht (kg)= 5	n=	61
			Ton=	123585			2000
C.F	C.F	Total	Unitario	Unitario (€)	Total (€)		
Gastos administrativos	Gastos administrativos	20000	0.16	3.45	426000.00		323.66
Almacenamiento	Almacenamiento	20000	0.16	3.45	426000.00		323.66
Costos Financieros estimados	Costos Financieros estimados	18000	0.15	3.10	383400.00		291.30
Transporte	Transporte	301185	2.44	51.91	6415240.50		4874.14
Renta	Renta	100000	0.81	17.24	2130000.00		1618.32
C.V	C.V	Total	Unitario	Unitario (€)	Total (€)		
Café verde (Tn)	Café verde (tn)	1019472	8.25	175.71	21714753.60		16498.31
Otros Gastos	Otros gastos	Total	Unitario	Unitario (€)	Total (€)		
Empaque	Empaque	15534	0.13	2.68	330882.58		251.40
Embalaje de exportación	Embalaje	950	0.01	0.16	20235.00		15.37
Marcas, números y etiquetas	Marcas, números y etiquetas	5000	0.04	0.86	106500.00		80.92

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

Costo por tonelada de café verde

(se utiliza para obtener la determinación del precio de exportación)

Costos por tonelada de café verde

C.F	
Gastos administrativos	\$323.66
Almacenamiento	\$323.66
Costos Financieros estimados	\$291.30
Transporte	\$4,874.14
Renta	\$1,618.32
Total Costos Fijos	\$7,431.08
C.V	
Café verde (ht)	\$16,498.31
Otros Gastos	
Empaque	\$251.40
Embalaje de exportación	\$15.37
Marcas, números y etiquetas	\$80.92
Total Costos Variables	\$16,846.00
Total X TON	\$24,277.08

Costos Fijos x 61 TON	\$453,295.87
Costos Variables x 61 TON	\$1,027,605.94

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4

Valor Presente Neto

TASA DE INTERÉS

(1a SELECCIÓN)

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

INVERSIÓN NETA 1,203,000

VIDA ECONÓMICA cinco años

FLUJO DE EFECTIVO

año 1	\$500,000
año 2	\$600,000
año 3	\$700,000
año 4	\$800,000
año 5	\$900,000

COSTO DE CAPITAL 22.60% (calculado al 26 de Noviembre de 2019)

0.226

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Año	Factor de descuento: $1/(1+i)^n$	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.815660685	\$500,000	\$407,830.34	-\$795,169.66
2	0.665302353	\$600,000	\$399,181.41	-\$395,988.25
3	0.542660973	\$700,000	\$379,862.68	-\$16,125.56
4	0.442627221	\$800,000	\$354,101.78	\$337,976.21
5	0.36103362	\$900,000	\$324,930.26	\$662,906.47

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5 Tasa Interna de Rendimiento

**TASA DE INTERÉS
(2a SELECCIÓN)**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

INVERSIÓN NETA 1,000,000

VIDA ECONÓMICA cinco años

FLUJO DE EFECTIVO

año 1	\$500,000
año 2	\$600,000
año 3	\$700,000
año 4	\$800,000
año 5	\$900,000

COSTO DE CAPITAL 43% (calculado al 26 de Noviembre de 2019)

0.4

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Año	Factor de descuento: $1/(1+i)^n$	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.714285714	\$500,000	\$357,142.86	-\$845,857.14
2	0.510204082	\$600,000	\$306,122.45	-\$539,734.69
3	0.364431487	\$700,000	\$255,102.04	-\$284,632.65
4	0.260308205	\$800,000	\$208,246.56	-\$76,386.09
5	0.18593443	\$900,000	\$167,340.99	\$90,954.90

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6 Tasa Interna de Rendimiento

**TASA DE INTERÉS
(3a SELECCIÓN)**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

INVERSIÓN NETA 1,000,000

VIDA ECONÓMICA cinco años

FLUJO DE EFECTIVO

año 1	\$200,000
año 2	\$300,000
año 3	\$400,000
año 4	\$500,000
año 5	\$600,000

COSTO DE CAPITAL 44% (calculado al 26 de Noviembre de 2019)

0.44

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Año	Factor de descuento: $1/(1+i)^n$	Flujo de efectivo neto (CF)	Valor presente neto (VPN):	Valor presente neto acumulado
0	1	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00	-\$1,203,000.00
1	0.694444444	\$500,000	\$347,222.22	-\$855,777.78
2	0.482253086	\$600,000	\$289,351.85	-\$566,425.93
3	0.334897977	\$700,000	\$234,428.58	-\$331,997.34
4	0.232568039	\$800,000	\$186,054.43	-\$145,942.91
5	0.16150558	\$900,000	\$145,355.02	-\$587.89

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Fijos x 61 TON	\$453,295.87
Costos Variables x 61 TON	\$1,027,605.94
Ventas Totales	\$1,988,729.40

Punto de Equilibrio	\$ 937,946.96
Punto de Equilibrio %	47.16
Punto de Equilibrio Unidades	29

PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Fijos por unidad (TON)	\$	7,431.08	Unidades prod 61 Toneladas
Costo Variable por unidad (TON)	\$	16,846.00	
Costo Total	\$	24,277.08	
Costos Fijos x 61 TON	\$	453,295.87	P.E= CFT/P-CVU
Costos Variables x 61 TON	\$	1,027,605.94	
Costo Total x 61 TON	\$	1,480,901.81	
Monto de inversión (Costing)	\$	1,988,729.40	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Cuestionario para determinar la estrategia competitiva de la empresa

Estrategia de liderazgo en costos		suma	7 0 1
Habilidades y recursos	Si No ?	Organización	
1. Inversión constante de capital	X _ _	1. Tienen o pueden establecer un rígido control de costos	X _ _
2. Habilidad en la ingeniería de proceso o manufactura del producto	X _ _	2. Disponen de reportes de producción frecuentes y detallados	X _ _
3. Dispone de intensa supervisión de la mano de obra	X _ _	3. Están claramente definidas y estructuradas las responsabilidades en la organización	X _ _
4. La ingeniería del producto ha facilitado su fabricación	X _ _	4. Opera con base en tareas, destajos o incentivos basados en objetivos fácilmente cuantificables	X _ _
5. Tienen sistemas de distribución de bajo costo	_ _ X	suma	4 0 0
6. Sus gastos de comercialización se limitan para ofrecer un mejor precio del producto	X _ _	Vulnerabilidad	
7. Hay productos con mejores tecnologías y calidades, pero su producto ofrece calidad y tecnologías razonables a un precio razonable	X _ _	1. Su manufactura se realiza con tecnología convencional	X _ _
8. Los cambios en su producto son hechos siguiendo los desarrollos de otros productos	X _ _	2. Puede modernizarse fácilmente la tecnología de elaboración	X _ _
		3. Es relativamente fácil de aprender el proceso de manufactura o	

elaboración	X	__	__
4. El precio del producto cambia frecuentemente	__	X	__
5. Le afecta fuertemente la inflación en costos	X	__	__
6. La diferencia de precios de su competencia es menor de 10%	__	__	X
suma	4	1	1

Estrategia de diferenciación del producto

Habilidades y recursos	Si	No	?
1. Tiene una gran habilidad en la comercialización	X	__	__
2. Tienen gran habilidad para desarrollar o mejorar la ingeniería del producto	X	__	__
3. Tiene gran creatividad en su área de diseño de producto, han creado productos con demanda de mercado	__	X	__
4. Tienen capacidad para investigar que es lo que realmente vende el producto y cuáles son los requerimientos futuros del mercado	X	__	__
5. Sus productos tienen reputación por poseer la mejor tecnología y calidad	X	__	__
6. Tienen sus proveedores larga tradición de confiabilidad y calidad en el mercado de su producto	X	__	__
7. Tienen buena reputación sus productos en el mercado y por eso piensa que si introduce uno nuevo será aceptado, aun considerando el prestigio de otros productos	X	__	__
8. Tiene una cadena de distribución de sus productos, comercializadoras o excelente relación con los distribuidores y comercializadores	X	__	__
suma	8	1	0

Organización

1. Existe gran colaboración entre los departamentos de: Desarrollo del producto - Comercialización Desarrollo del producto - Investigación Investigación - Comercialización	__	X	__
2. Su área de manufactura no trabaja a destajo ni con tareas y su norma es la calidad del producto	X	__	__
3. Hacen ceremonias, fiestas, dan diplomas y reconocimientos a sus			

trabajadores por los resultados y calidad obtenidos

4. Tienen relaciones de trabajo estrechas y frecuentes con las instituciones de enseñanza superior y científica	__	X	__
suma	2	1	1

Vulnerabilidad

1. Hay gran diferencia de precio entre su producto y el producto similar o equivalente más barato	__	X	__
2. Es difícil percibir la diferencia del producto comparando la diferencia de precio	__	X	__
3. Hay que explicar al cliente estas diferencias para que acepte la diferencia de precio	__	X	__
4. Existen productos sustitutos	X	__	__
5. Tiene imitadores en el mercado	X	__	__
6. Imita usted algún producto de otro productor o país	__	X	__
suma	2	4	0

Estrategia de enfoque o alta segmentación

Habilidades y recursos	Si	No	?
1. La posición geográfica de su planta productiva permite muy bajos costos de transporte al mercado de exportación	X	__	__
2. La infraestructura de caminos y transportes permite costos bajos a su mercado de exportación	X	__	__
3. Puede transportar fácilmente por vía marítima a su mercado de exportación	X	__	__
4. El costo de transporte a su mercado de exportación es menor a 50 dls/ton	X	__	__
5. Su producto es comprado, especialmente, por grupos tales como de mexicanos, Gourmets, de altos ingresos, de bajos ingresos	X	__	__
6. Solo conocedores compran su producto	__	X	__
7. Su producto no tiene variantes o bien es una sola línea de productos	X	__	__
8. Su producto se vende en un solo tamaño o medida	__	X	__
suma	6	2	0

Organización

1. Se tiene definido con certeza el grupo de gente que compra su			
--	--	--	--

producto	X	__	__
2. Su producto lo compran en forma repetitiva los mismos clientes y usted los tiene identificados	_	_	X
3. Se hace publicidad a su producto en los medios regionales	X	_	__
4. Reciben correspondencia de clientes satisfechos y tienen cuidado de arreglar satisfactoriamente las reclamaciones directas de los clientes	_	__	X
suma	2	0	0

Vulnerabilidad

1. Hay fábricas de sus competidores cercanos a su región de mercado	X	__	__
2. Hay empresas que pueden fabricar su producto como nueva línea y llegar a su mercado con bajos costos o			

mayor calidad	X	__	__
3. Hay fabricantes que pueden hacer su propio producto con variantes de tamaño, aspecto, presentación, etc.	X	__	__
4. Su producto se puede hacer solo con materias primas de fácil obtención	__	X	__
5. los agentes que compran su producto al cambiar de nivel económico compran otros productos alternativos	_X	__	__
6. A las gentes que compran su producto en el caso de cambiar de residencia podrán obtener con facilidad su producto	X	__	__
suma	5	1	0

Fuente Ortiz, Flores Francisco: Metodología para el análisis de la competitividad internacional de la empresa, Centro de Servicios al Comercio Exterior, BANCOMEXT, SECOFI, México, 1992, Hojas de Trabajo 2

Anexo 9. Cuestionario referente a la etapa de evaluación del proyecto

Aspectos de mercado

	Si	No	?
1. Hay una demanda específica para su producto en el mercado internacional	X	__	__
2. Dispone usted de folletos, hojas descriptivas, propaganda para la exportación de su producto	X	__	__
3. Conoce usted en forma específica a los distribuidores de su producto en el extranjero	X	__	__
4. Ha optimizado los costos de embalaje de exportación	X	__	__
5. Conoce los medios óptimos de transporte para la exportación	X	__	__
6. Tiene definidos los lotes óptimos de exportación desde el punto de vista del consumidor y del costo del transporte	X	__	__
7. Tiene definido el radio de penetración económica de su producto en cuanto a costos de transporte	__	X	__
8. Está claramente definido al sector industrial o socioeconómico que consume su producto	X	__	__
9. Están identificados los canales de comercialización en todas las regiones donde usted exporta o exportará; mayoristas, detallistas, transportistas, local, etc.	X	__	__
10. Conoce a sus principales clientes y su demanda futura estimada	X	__	__

11. Conoce a sus principales competidores	X	__	__
12. Conoce la capacidad de producción de sus competidores	X	__	__
13. Conoce las posibles ampliaciones, modernizaciones, cambios futuros de sus competidores	__	X	__
14. Ha hecho un análisis comparativo del desempeño y calidad de sus productos	X	__	__
15. Ha hecho un análisis de precios internacionales y de los costos de sus competidores	X	__	__
16. Puede hacer entrega de su producto en plazos iguales o mejores que sus competidores	X	__	?
17. Ha analizado la forma de optimizar plazos de entrega y costos de su producto para mejorar su competitividad	__	X	__
18. La imagen de su producto es igual o mejor que la de sus competidores	X	__	__
19. La publicidad de su producto es competitiva	X	__	__
20. El empaque de su producto es adecuado y competitivo	X	__	__
21. Puede usted proporcionar servicio a su producto en el extranjero	_X	__	__
22. Puede proporcionar asistencia técnica a su producto en el extranjero	__	X	__
23. Puede proporcionar crédito para la compra de su producto en el exterior	X	__	__

24. El canal de comercialización de su producto es igual o mejor que el de la competencia	X	_	_	7. Tiene la mejor tecnología de producción	_	X	_	_
25. Conoce las normas, características, registros y trámites que debe cubrir su producto para venderse en el extranjero	X	_	_	8. La tecnología utilizada para fabricar los artículos de exportación han sido adaptada o se adaptará a sus condiciones particulares	X	_	_	_
26. Tiene una hipótesis razonada con base en: pedidos, contratos, concursos ganados, cartas de intención de la proyección futura de las exportaciones	_	X	_	9. En la elaboración del producto se requiere de constante asistencia técnica	_	X	_	_
27. Tiene un estudio de mercado del producto en el país destino	X	_	_	10. Dispone de asistencia técnica, servicio, partes de repuesto en forma eficiente por parte de los fabricantes de maquinaria	X	_	_	_
28. Conoce la evolución histórica de la oferta y de la demanda del producto en el país destino	X	_	_	11. Dispone de personal capacitado para resolver problemas técnicos	X	_	_	_
29. Tiene pronóstico de la demanda futura del producto que desea exportar en el país destino	X	_	_	12. Paga regalías al proveedor de la tecnología	_	X	_	_
30. Tiene pronóstico de la oferta futura del producto que desea exportar en el país destino	X	_	_	13. Gasta en investigación y desarrollo para mantener su ventaja competitiva	X	_	_	_
31. Sabe como integrar el precio de venta para la exportación	X	_	_	14. Tiene o implantará un programa de aseguramiento de calidad	X	_	_	_
32. El precio de venta para exportación está basado en lo que puede resistir el mercado	_	X	_	15. Tiene un control estricto de las normas de calidad de las materias primas, componentes y otros productos de fabricación	X	_	_	_
suma	26	6	0	16. Dispone de un laboratorio de control de calidad o considera la instalación de uno	X	_	_	_
Aspectos técnicos de producción				17. Dispone de un laboratorio independiente que apoye en el control de la calidad	X	_	_	_
				18. Dispone de sistemas de control del proceso de producción	X	_	_	_
				19. Dispone de sistemas de verificación de la eficiencia en el uso de materiales y componentes de producción	X	_	_	_
				20. Conoce la capacidad de producción de su planta, en los cuellos de botella	_	X	_	_
				21. Está operando o considera operar con la exportación arriba del 60% de la capacidad	X	_	_	_
				22. La maquinaria que utiliza está disponible a la venta, no es obsoleta	_	X	_	_
				23. Tiene identificado a más de un proveedor de materiales y componentes de producción	X	_	_	_
				24. Tiene cubierto con amplitud el riesgo de contaminación y ecología de sus instalaciones	X	_	_	_
				25. Cubren todas las normas sanitarias y ecológicas, tanto de materias primas como los productos de exportación	X	_	_	_

suma 21 4 0

Aspectos financieros y económicos

- Si No ?
1. Conoce usted en detalle los costos de fabricación. X _ _
 2. Conoce cuales son los puntos más importantes para su producto. X _ _
 3. Está usted empleando las materias primas con eficiencia. X _ _
 4. Esta usted empleando la energía y combustibles con eficiencia. X _ _
 5. Conoce usted cual es la productividad de su fabricación en comparación con la de su competencia. _ X _
 6. Conoce usted sus costos fijos. X _
 7. Ha considerado exportar con base en un costo marginal. X _ _
 8. Ha determinado con precisión el efecto de las exportaciones en los resultados de la empresa. X _ _
 9. La exportación contribuye con más del 10% de los resultados de la empresa. _ X _
 10. Ha incrementado sus inventarios para cumplir los tiempos de entrega en los productos de exportación. X _ _
 11. Está utilizando los mecanismos de crédito para la exportación de BANCOMEXT. X _ _
 12. Requiere usted mantener inventarios de productos en el extranjero para su distribución X _ _

suma 10 2 0

Aspectos administrativos

- Si No ?
1. Está constituida legalmente su empresa. X _ _
 2. El objeto de la sociedad incluye la exportación y la realización de las gestiones inherentes a la misma. X _ _
 3. Tiene accionistas extranjeros. _ X _
 4. Existe libertad para exportar a donde sea conveniente por parte de los accionistas extranjeros. X _ _

5. Están actualizadas, notarizadas y vigentes las escrituras y demás actas de la empresa en fecha reciente. X _ _

6. Hay empresas filiales que manejan la comercialización. X _ _
 7. Hay empresas filiales que manejan otras áreas como: transporte, materias primas, etc. _ X _
 8. Operan con un consejo de administración. X _ _
 9. Es operativo y funcional el consejo de administración. X _ _
 10. Hay un responsable específico de los programas de exportación. X _ _
 11. Tienen programas específicos o consideran implementarlos para la capacitación en el comercio exterior. X _ _
 12. Tiene programas de capacitación constante para los obreros que participan en la producción de productos de exportación. X _ _
 13. Están conscientes los líderes sindicales de los convenios de exportación. X _ _
 14. Está su empresa orientada hacia un programa de calidad total. X _ _
 15. Está su empresa orientada a un programa de "venta total" X _ _
- suma 13 2 0

Fuente Ortiz, Flores Francisco: Metodología para el análisis de la competitividad internacional de la empresa, Centro de Servicios al Comercio Exterior, BANCOMEXT, SECOFI, México, 1992, Hojas de Trabajo 11 y 12

GRADUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Estructura integral

Tema	Preguntas	%
Aspectos de: Mercado	26/32	81.25
Producción	21/25	84.00
Administrativos	13/15	86.66
Financieros	10/12	83.33

Si la suma de sus respuestas afirmativas es superior al 80%, su empresa está estructurada para la exportación, o para resistir las importaciones agresivas.

Si el promedio total alcanza el 80% con algún sumando que no alcanza este valor, conviene que realice este desempeño a la luz de la estrategia competitiva seleccionada y que adopte un enfoque de calidad total en su empresa.

Si sus respuestas negativas son mayores del 20%, ahora usted conoce sus puntos débiles por dónde le puede penetrar la competencia.

En los rubros inferiores al 80% conviene que se plantee un desarrollo de la organización para fortalecer sus capacidades competitivas.

Si el porcentaje alcanzado en los aspectos de mercado es superior al alcanzado en los Aspectos técnicos de la producción, la estrategia de diferenciación es congruente con la estructura.

Si el porcentaje de los aspectos técnicos de producción es superior a los aspectos técnicos de mercado, podría ser que la estrategia de costos fuera congruente con la estructura de la empresa, pero también revela una menor atención a los aspectos fundamentales de mercado.

Si los resultados de los aspectos financieros son menores al 80%, una estrategia basada en costos sería cuestionable.