



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**



CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

TÍTULO DE LA TESIS

**LA EXPORTACIÓN DE TOMATE ORGÁNICO COMO ALTERNATIVA DE
RENTABILIDAD FINANCIERA. CASO DE LOS PRODUCTORES DE
COATEPEC HARINAS.**

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

PRESENTA

MAIRA CECILIA CASTAÑEDA BRITO

DIRECTORES

M.AN.I. MARCELA JUÁREZ LÓPEZ

Dr. en E. DAVID IGLESIAS PIÑA

Tenancingo, Estado de México, Octubre de 2014.

Tenancingo de Degollado, Estado de México, a 04 de Noviembre de 2014.

**MTRA. GABRIELA ALEJANDRA AMBROSIO ARZATE
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION PROFESIONAL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

PRESENTE


Sea este conducto para informarle que el trabajo de tesis titulada **“La exportación de jitomate orgánico como alternativa de rentabilidad financiera. Caso de los productores de Coatepec Harinas”** elaborada por la pasante de la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales **Maira Cecilia Castañeda Brito**, con número de cuenta **0923262**, ha atendido los comentarios emitido por el comité revisor, por lo que pueden continuar con sus trámites de titulación.

Sin más por el momento nos reiteramos a sus órdenes. Le enviamos un cordial saludo.

**ATENTAMENTE
“PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO”**

2014, 70 Aniversario de la Autonomía ICLA-UAEM


M.A.N.I. Marcela Juárez López


Dr. en E. David Iglesias Piña

Directores de Tesis

c.c.p. Quím. Víctor Manuel Díaz Vertiz. Subdirector Académico.
Interesados.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE MEXICO
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO



Tenancingo, México a 27 de Octubre de 2014

L. EN G. GABRIELA ALEJANDRA AMBROSIO ARZATE
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO

PRESENTE:

El que suscribe el Mtro. Ricardo Reyes González profesor de asignatura del Centro Universitario Tenancingo, con numero de empleado 35165.

Por este conducto me permito expresar que es **aprobado con comentarios** el dictamen del trabajo escrito, y al mismo tiempo expongo mis comentarios críticos con respecto a la tesis titulada **“LA EXPORTACIÓN DE TOMATE ORGANICO COMO ALTERNATIVA DE RENTABILIDAD FINANCIERA. CASO DE LOS PRODUCTORES DE COATEPEC HARINAS”** presentado por la P. de Lic. en Relaciones Económicas Internacionales **Maira Cecilia Castañeda Brito** con número de cuenta **0923262** los comentarios son los siguientes:

- No se tienen los cálculos correctos en la determinación de la depreciación con respecto al activo fijo.
- Los porcentajes de depreciación no se ven reflejados.
- Los estados financieros proforma no tienen variabilidad, no reflejan las temporadas altas, ni tampoco la temporalidad baja. ¿La producción es en la misma cantidad en todos los meses del año?
- ¿Cómo fueron determinados los indicadores financieros? Ya que no se cuenta con el análisis de determinación de los resultados.

Nota: cabe mencionar que es un buen trabajo por lo que mis comentarios antes expuestos son detalles que se pueden reconciliar, por lo que reafirmo es aprobado con comentarios.

ATENTAMENTE

C.P. RICARDO REYES GONZALEZ
PROFESOR DE ASIGNATURA
CENTRO UNIVERSITARIO TENANCINGO

Ccp. Q. Víctor Manuel Díaz Vertiz, Subdirección Académica
Ccp. Archivo GAAA/DEP

Tenancingo, Estado de México 30 de octubre de 2014

MARDYTA: GABRIELA ALEJANDRA AMBROSIO ARZATE
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO.

PRESENTE:

Por medio del presente informo a usted que he revisado el trabajo de Tesis denominado "La exportación de tomate orgánico como alternativa de rentabilidad financiera. Caso de los productores de Coatepec Harinas", de la alumna Maira Cecilia Castañeda Brito de la Licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales. Algunas observaciones son las siguientes:

- Corregir aspectos de ortografía (puntos, comas, acentos, etc).
- Evitar personalizar (debemos, hacemos, etc).

Estos señalamientos se hicieron en su momento en el documento.

Sin otro particular quedo de usted.

ATENTAMENTE

MTRO: GABINO MARTÍNEZ ROSALES

PROFESOR DE ASIGNATURA CUT UAEM TENANCINGO

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'G' followed by a vertical line and a horizontal stroke at the bottom.

Dedicatorias

Esta tesis se la dedico a Dios pues me dio la perseverancia para alcanzar mis metas y objetivos; a mis padres quienes me han brindado su apoyo, consejos, amor, cariño y los recursos necesarios para poder estudiar profesionalmente, sin ellos no sería lo que ahora soy como persona, a mis hermanos que me han apoyado en los momentos más importantes de mi vida.

Gracias a mis compañeros que me brindaron su apoyo para la realización de este trabajo y también con los que compartí cinco años en las aulas de clases; agradeciendo también a mis profesores quienes a lo largo de la carrera nos compartieron sus conocimientos y experiencias en especial al Dr. en E. David Iglesias Piña y a M.A.N.I Marcela Juárez López.

A los productores de tomate del municipio de Coatepec Harinas ya que gracias a su ayuda y buena disposición para brindarme información pude realizar este trabajo.

ÍNDICE

Resumen	8
Introducción	9
Antecedentes	10
Planteamiento del problema	12
Justificación	13
Hipótesis y Objetivos	13
Hipótesis	13
Objetivos	13
Capítulo 1 Fundamentos Teóricos del Comercio Internacional y el Desarrollo Económico Local	16
1.1 Algunas teorías explicativas del Comercio Internacional.....	16
1.1.1 Teoría de la Base Económica	16
1.1.2 Teoría del Desarrollo Económico Local	17
1.1.3 Teoría del nuevo comercio internacional.....	19
1.2.- Base conceptual del comercio internacional y el desarrollo económico local ...	19
1.2.1.- El comercio como determinante del desarrollo económico de los pequeños productores.....	20
1.2.2.- Determinantes del comercio internacional.....	21
1.2.3.- Ventajas del comercio internacional para los pequeños productores	21
1.3.- Algunas experiencias sobre el comercio internacional y el desarrollo económico de los pequeños productores.....	22
1.3.1 Empresa AGROS; caso de éxito mexicano.	22
1.3.2 Estudio de oportunidades de mercado e inteligencia comercial y estudio de logística internacional de tomate.....	23
1.3.3 Hortalizas y Frutas, análisis de la cadena de valor en el departamento de Concepción.....	24
Capítulo 2 Diagnóstico General de la Empresa	27
2.1 Diagnóstico general de la empresa	27
2.1.2 Análisis FODA.....	28
2.1.3 Ubicación del producto en el ciclo de vida	30
2.1.4 Portafolio de Negocios.....	31
2.1.5 Cadena de valor	33
2.1.6 Descripción del Producto a exportar	35
Capítulo 3 Análisis del Mercado Internacional	47

3.1	Clasificación arancelaria.....	47
3.2	Detección de oportunidades en el mercado internacional	48
3.4	Análisis de la competencia nacional e internacional.....	48
3.5	Determinación del país meta	50
Capítulo 4 Estrategias de Comercialización Internacional y Aspectos Operacionales		
.....		64
4.1.-	Estrategias de precio internacional	64
4.2.-	Estrategia de distribución internacional	64
4.3.-	Estrategias de promoción internacional.....	67
4.4.-	Logística internacional.....	70
4.6.-	Integración de una cotización internacional	75
4.7.-	Formas de pago internacional.....	79
4.8.-	Contratación internacional	80
Capítulo 5 Estudio Económico Financiero		
.....		83
5.1	Inversión requerida.....	83
5.2	Programas de inversiones de activo fijo	85
5.3	Depreciación de activo fijo.....	86
5.4	Reinversiones en activo fijo con vida útil corta	87
5.5	Fuentes de financiamiento	87
5.6	Amortización de créditos	88
5.7	Costo de producción	88
5.8	Costo de material de empaque para el mercado de exportación	90
5.9	Precio de venta al mercado de exportación	90
5.10	Determinación del margen bruto de la operación.....	91
5.11	Determinar el capital de trabajo	92
5.12	Estados de Resultados.....	92
5.13	Estado de Situación Financiera.....	94
Metodología		96
Resultados		98
Conclusiones		103
Anexos		105
Bibliografía		126

Resumen

En la actualidad el consumidor mexicano se está preocupando más por comer alimentos naturales, es por ello que los productores agrícolas están enfocando su producción a una técnica orgánica, y de esa manera poder satisfacer la demanda del cliente, además de obtener ventajas competitivas sobre otros productos.

En este caso de estudio se presenta la situación de una empresa conformada por seis productores de tomate orgánico originarios del municipio de Coatepec Harinas, Estado de México, los cuales están interesados en exportar su producto pues desean encontrar un mercado alternativo en el cual puedan encontrar un precio más competitivo para su producto.

Dentro de este proyecto encontramos diversas herramientas que ayudan a encontrar un posible mercado al cual destinar el tomate, así como estudiar desde el punto de vista financiero la rentabilidad de este proyecto y qué tan conveniente es para los productores exportar su producto.

Introducción

El siguiente caso de estudio analiza la exportación de tomate como una alternativa de rentabilidad financiera para los productores de esta hortaliza en el municipio de Coatepec Harinas, pero antes de exportar se debe estudiar los posibles socios comerciales a los cuales se puede recurrir para destinar su producto siendo esta la razón de ser del siguiente proyecto.

México es uno de los principales socios comerciales del tomate con Estados Unidos de América, es por ello que los productores de tomate orgánico del municipio de Coatepec Harinas, que se encuentran ubicados en el Estado de México se han interesado en establecer relaciones comerciales con este país, razón de la elaboración de un plan de exportación para este grupo de pequeños productores.

El 84.6% de tomate importado por Estados Unidos de América procede de México, convirtiéndolo en su principal socio comercial seguido de Canadá con un 14%, Guatemala con 0.7%, República Dominicana con 0.3%, y Holanda 0.2% (TRADE MAP, 2014).

De este volumen total importado por Estados Unidos de América significa el 96.8% del total de las exportaciones de tomate de nuestro país, siendo nuestros socios Canadá con 3.1% y el Salvador 0.1%, como podemos ver la relación comercial que existe con Estados Unidos de América es muy importante pues son socios potenciales uno del otro (TRADE MAP, 2014)

Antecedentes

El tomate es una hortaliza originaria de Perú, Ecuador, Bolivia, las Islas Galápagos y algunos lugares de Centro América, pero fue en México donde se domesticó y se dio a conocer al mundo cuando los españoles llegaron a nuestro país pues ellos se encargaron de llevarlo a Europa.

Según datos obtenidos de la Secretaría de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2014) en nuestro país la producción del tomate ha sido constante entre los 1,100 y 2,800 millones de toneladas por año desde 1990 hasta el 2012, siendo en 1997 donde se presentó la menor producción del periodo antes mencionado obteniendo un total de 1,193 millones de toneladas de tomate, así como el año en el que ha tenido el más alto realce de producción fue en el 2012 con una producción total de 2,838 millones de toneladas de jitomate.

En nuestro país se produce tomate todo el año, en los primeros meses de este el principal productor es el Estado de Sinaloa quien abastece la demanda interna y la mitad de la externa, durante el verano la producción de los estados del centro del país y de Baja California es la que abastece el mercado nacional y el extranjero, y los meses de agosto a Diciembre son otras entidades las que cubren la demanda (SAGARPA, 2010).

Un grupo de seis personas originarias del municipio de Coatepec Harinas se unieron en el 2012 para obtener recursos del gobierno federal a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) para producir jitomate, el gobierno les proporcionó el capital para poder instalar invernaderos adecuados para la producción de este producto y SAGARPA les brindó asesoría técnica especializada, a fin de conocer el proceso de producción del tomate orgánico, siendo este el producto que están ofreciendo actualmente.

Según el Consejo Nacional de Producción Orgánica (CNPO, 2014), en el año 2012 se estima que existían 521,246 hectáreas (ha) dedicadas a la producción de productos orgánicos, la superficie agrícola de cultivos orgánicos en México registró

un acelerado crecimiento en un periodo de apenas 12 años de 21,265 ha en 1996 a 378, 693 ha en 2008.

El 85% de la producción orgánica se destina a la exportación principalmente a los mercados europeos y el estadounidense. Los principales productos orgánicos cultivados en México son el café con el 50% de la superficie destinada a los productos orgánicos, hierbas aromáticas y medicinales con 10.31%, Hortalizas con el 8.45% (dentro de las cuales se encuentran los tomates), cacao el 5.92% y uva silvestre el 4.11%. Respecto a las ventas de este tipo de productos han aumentado en 20% en las tiendas de autoservicio y 10% en las tiendas especializadas.

Planteamiento del problema

El tomate es uno de los cultivos más importantes de México, pero los productores sujetos a este caso de estudio no solo producen esta hortaliza sino que le dan una gran ventaja sobre otros productos y es que lo hacen totalmente orgánicos, aun así no han podido encontrar un precio competitivo para el tipo de producto que venden.

Pero ¿Es la exportación de tomate la solución para el problema que presentan los productores de esta hortaliza?, dentro del mercado extranjero el precio del tomate orgánico se encuentra en un 20% arriba del precio del producto convencional, para poder acceder a este precio los productores deben solicitar la certificación para comprobar que su producto es totalmente orgánico y poder obtener los beneficios de producir orgánicamente.

Aclarando también que aunque no se obtenga la certificación del producto orgánico el tomate convencional tiene un precio mucho más competitivo en el extranjero que en este país, pues aquí se vende entre \$7-\$10 pesos el kg en Estados Unidos por ejemplo está entre \$15 y \$20 pesos el kg dependiendo del mercado al que se envíe.

Justificación

Las exportaciones mexicanas de tomate a Estados Unidos de América en los últimos trece años han tenido un comportamiento diferido, durante el periodo de 2001-2013 se obtuvo un crecimiento del 94% de las exportaciones de esta hortaliza es por ello que realizaremos un proyecto de exportación en el que comprobaremos si es factible para el productor exportar.

A pesar de que los productores tienen la ventaja de producir tomate totalmente orgánico, se les presenta un gran problema y es que ofrecen su producto al mismo precio que el convencional, es por ello que están buscando colocar su producción en un mercado alternativo y venderlo a un precio justo, en este momento para ellos la mejor opción es exportarlo.

Hipótesis y Objetivos

Hipótesis

La exportación de tomate orgánico al mercado estadounidense representa una alternativa de rentabilidad financiera para los productores del municipio de Coatepec Harinas, Estado de México.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar la factibilidad de la exportación de tomate orgánico proveniente del municipio de Coatepec Harinas hacia Estados Unidos de América.

Objetivos Específicos

- Exponer las teorías que nos ayudan a la explicación del comercio internacional como alternativa de crecimiento para la empresa

- Analizar el comportamiento de la empresa así como el desarrollo de su producto.
- Analizar el comportamiento del mercado internacional del tomate
- Conocer el país al que se dirigirán las exportaciones del producto.
- Calcular la inversión que se necesitará para llevar a cabo este proyecto así como las utilidades que generará.
- Hacer recomendaciones a los productores para mejorar la rentabilidad financiera de su empresa en base a la información obtenida en este proyecto.

CAPÍTULO 1

Fundamentos teóricos del Comercio Internacional y el Desarrollo Económico local

Capítulo 1 Fundamentos Teóricos del Comercio Internacional y el Desarrollo Económico Local

1.1 Algunas teorías explicativas del Comercio Internacional

Para la elaboración de este proyecto se utilizarán tres teorías que ayudan a la explicación así como proporcionar las razones de existencia del comercio internacional y cómo interfiere en el desarrollo local, las teorías referenciadas son las ventajas que genera la práctica del comercio internacional según los planteamientos de éstas. Las teorías son las siguientes: Teoría del Nuevo Comercio Internacional, Teoría del Desarrollo Económico Local y la Teoría de la Base Económica, las cuales se describen brevemente a continuación.

1.1.1 Teoría de la Base Económica

Según Andrews, 1953 la base económica es el conjunto de actividades de una región, la cual exporta bienes y servicios a lugares que se encuentran fuera de sus límites económicos o que vende sus bienes y servicios a compradores que no son de la región, partiendo de esta definición podemos decir que la teoría de la base económica regional es impulsada por el crecimiento de las actividades de exportación de la base económica.

La teoría de la base económica se divide en dos tipos de actividades las básicas y las no-básicas las cuales son compuestas por las industrias subsidiarias y su demanda es generada por los residentes de la región, a la teoría se le integran los costos de transporte y la distancia a los mercados como factores que explican la distribución fija y espacial de las actividades de la región, existen diversos mecanismos por medio de los cuales la aglomeración de las actividades genera crecimiento y desarrollo económico local o a la unidad espacial en su conjunto los cuales son (North, 1955):

1. Multiplicador de ingreso/empleo: Incrementos en los ingresos y empleos en las actividades de la base económica aumentarán la demanda de bienes y de mano de obra de las actividades no básicas.

2. Eslabonamientos intersectoriales hacia atrás y hacia adelante: Son generados por las actividades de la base económica cuando en la región hay recursos que no se utilizan.
3. Economías externas y de aglomeración: Las empresas dominantes son comparativamente eficientes y capaces de hacer uso eficaz de las innovaciones y aumentar su producción más que otras empresas.

El objetivo de los productores de tomate orgánico que pretenden exportar su producto es colocarlo en un mercado con mayor poder adquisitivo y de esa manera se obtenga un precio más justo para su producción, pues este tiene una gran ventaja sobre el convencional y es que su proceso de producción es totalmente orgánico y de esa manera ayudan a la mejora de la salud humana y el medio ambiente, así como el saneamiento del suelo.

Los productos orgánicos son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas y cuya certificación de productos “orgánicos” corre a cargo de un organismo especializado (FAO, 2014).

1.1.2 Teoría del Desarrollo Económico Local

Según el Banco Mundial, el desarrollo económico local (DEL) proporciona al gobierno local, los sectores privados, los organismos no gubernamentales y las comunidades locales la oportunidad de trabajar mancomunadamente para mejorar la economía local.

La teoría del Desarrollo Económico Local (DEL) en un enfoque clásico sostiene que una región debe abrir sus mercados a nivel internacional, es decir exportar los bienes y servicios que produce en su área geográfica, pues la demanda externa, actividad que podría ayudar a subsanar la insuficiente demanda de los mercados locales debido a los bajos niveles de ingreso que se presentan en los países de desarrollo, de esa manera podrían explotar sus recursos y sacarles provecho para contribuir al crecimiento económico tanto individual como local pues con esto ayudará a generar empleos y a la rentabilidad financiera de su empresa.

Una definición que ayudará a explicar la teoría DEL, proporcionada en el trabajo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2010, sostiene que:

“El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por su sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permitan la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en el cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra política y administrativa, en las que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo” (Alburquerque, 2001:22)

El concepto de DEL es basado en cuatro factores básicos como lo son: los recursos autóctonos y control local, formación de nueva riqueza, desarrollo de nuevas capacidades y expansión de los recursos, estos factores son vitales en el desarrollo local ya que son la base para poder obtener un producto competitivo así como generar capital para el crecimiento de una empresa y por consiguiente en la región donde se encuentra localizada.

Dentro de esta teoría toma fuerza el sector público, en específico el gobierno, quien debe ayudar a los empresarios locales a abrirse las puertas en los mercados internacionales por medio de incentivos a la exportación para que a estos se les facilite el proceso y puedan tener en un principio tanto la suficiente producción como capital para poder entrar a competir internacionalmente, uno de los apoyos proporcionados por el gobierno mexicano es el de la asistencia a ferias internacionales en las cuales se puede dar a conocer un producto y establecer contactos con posibles compradores.

En este caso los productores de tomate *saladette* al unirse podrán generar economías de escala ya que incrementarán su producción y podrían disminuir sus

costos de producción, de esa manera ser más competitivos en el mercado en cuanto a sus costos y podrían adaptarse a los precios que están establecidos en el país al que deseen dirigirse.

1.1.3 Teoría del nuevo comercio internacional

Según los autores Porter y Krugman (1979), la dotación de factores de una región son cada vez más afectadas por fuerzas exógenas, por lo que para propiciar un desarrollo regional competitivo y armónico, es necesaria la creación de nuevo conocimiento que debe ser orientado y desarrollado desde la perspectiva de estados región y vinculado a circuitos económicos internacionales.

Para generar mayor competitividad en el comercio internacional es necesario generar ventajas y especializarse en la producción y manufacturación del bien o servicio ofrecido, de esta manera recurrir a las “economías de escala” las que quieren decir que a mayores volúmenes de producción sus costos son menores y a su vez facilitan la oferta de productos dando un beneficio a los consumidores.

Esta teoría es muy importante en el desarrollo del caso del tomate orgánico, pues la producción genera una ventaja competitiva sobre el tomate convencional, así como generando economías de escala pues al asociarse los productores pueden obtener mayor volumen de producción y de esa manera sus costos serán menores y eso se verá reflejado en su costo de producción.

1.2.- Base conceptual del comercio internacional y el desarrollo económico local

Antes de empezar a desarrollar este proyecto es necesario conceptualizar el comercio internacional se define como: “Conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza que se realicen entre naciones; es pues un fenómeno universal en el que participan diversas comunidades humanas” (Osorio, 1995:48). Es decir el comercio internacional es la actividad en las que se intercambian bienes y servicios entre distintos países.

Al acudir al comercio internacional como alternativa de desarrollo no solo beneficiará a los pequeños productores, sino también a los residentes de la localidad en donde estos se encuentren establecidos, ya que generará nuevos empleos y una mayor competitividad en el ámbito tanto nacional como internacional; contribuyendo así al desarrollo económico local.

Al hacer mención desarrollo económico local es necesario saber a qué se refiere este término, el cual es un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización de potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a elevar el bienestar y la calidad de vida de una población, localidad o una región; los pequeños productores al optar por potencializar los recursos locales estarán contribuyendo a una mejora en la calidad de vida de su localidad, obteniendo como principal beneficio el crecimiento de su empresa.

1.2.1.- El comercio como determinante del desarrollo económico de los pequeños productores

Anteriormente se mencionó la definición del comercio internacional y el desarrollo económico local, pero cómo contribuye el comercio al desarrollo de una región, bien pues al hacer el análisis de ambas definiciones en el que el DEL es un crecimiento y cambio estructural que ayuda a mejorar la calidad de vida mediante la utilización de los recursos, entonces al utilizar los recursos creando productos competitivos se puede recurrir al comercio internacional y eso ayudará a los pequeños productores a crecer puesto que estarían colocando su producto en mejores mercados y consiguiendo un precio más competitivo y de esa manera ayudará al desarrollo local.

Según Leandro G. (2001) en su artículo el Comercio Internacional dice que al recurrir al comercio internacional como una alternativa de desarrollo entonces se está impulsando a ser más competitivos reasignando los recursos de una manera más eficiente y de esa manera recurrir a la especialización de aquellos productos en los que permiten mejorar la asignación de recursos.

El comercio internacional a través del aumento de las exportaciones e importaciones generará un incremento en el nivel de producción e ingreso, así

como una reasignación más eficiente de los recursos disminuyendo los costos de producción y generando ventajas competitivas (cuando se puede producir un bien a un menor costo en comparación con los países que ofrecen el mismo producto en el resto del mundo); promoviendo de esa manera el desarrollo económico.

Hablando específicamente de los pequeños productores el comercio internacional los beneficiará en el aspecto tanto operacional como financiero de la empresa ya que su rentabilidad será mayor además podrán incrementar su producción y acceder a mejores oportunidades comerciales incrementado así el desarrollo económico de su localidad.

1.2.2.- Determinantes del comercio internacional

Uno de los determinantes más importantes del comercio internacional es que un país no es autosuficiente para producir todos los bienes que necesita ya que no cuenta con los suficientes factores de producción o recursos para poder producirlos, es por ello que se ve obligado a recurrir a comprar de otros países los bienes que necesite.

Por esa razón cada país recurre a la especialización de lo que es eficiente en producir y comercializarlo con los que no poseen ese producto, aprovechando la oportunidad de un intercambio comercial entre países, generando así el comercio internacional.

1.2.3.- Ventajas del comercio internacional para los pequeños productores

Introducirse en el mercado internacional no solo genera ventajas para los pequeños productores sino también para la economía local, es decir para el lugar donde se encuentran situados algunas de las ventajas del comercio internacional son (Valencia,2014):

1. Generación de ingresos.
2. Crecimiento económico de la población.
3. Mejora en la utilización de los recursos y factores de producción.

4. Generación de más y mejores empleos, elevando el nivel de vida de los trabajadores.
5. Aprovechamiento de las economías de escala, pues al incrementar la producción se disminuirán los costos fijos y así se producirá a menor costo por unidad.
6. Mejorar calidad y recurrir a la diferenciación del producto para ser competitivos en el mercado internacional.

Cada una de estas ventajas se pueden lograr con la inserción de los pequeños productores al mercado internacional, puntualizando que las ventajas no solo serán para los pequeños productores y la economía local sino también a nivel macroeconómico pues ayudará al progreso del país, ya que esto contrarresta el déficit que se pueda presentar en la balanza comercial del país ocasionado por las importaciones realizadas por el mismo.

1.3.- Algunas experiencias sobre el comercio internacional y el desarrollo económico de los pequeños productores

1.3.1 Empresa AGROS; caso de éxito mexicano.

Agros es una empresa que inició sus actividades en el año de 1992 en el municipio de Colón en el Estado de Querétaro, México, se adquirieron 150 hectáreas para la construcción de invernaderos, en 1995 la empresa dio un gran paso pues se convirtió en exportadora de los tomates hidropónicos mexicanos más sabrosos, mejor coloridos y texturizados los cuales obtuvieron una gran aceptación en el mercado americano.

Esta empresa ha hecho importantes inversiones para contar con invernaderos holandeses con tecnología de punta, sus condiciones de crecimiento son reguladas por computadoras que controlan la irrigación y la fertilización así como también el clima, asegurando un entorno óptimo, junto con las abejas utilizadas

para la polinización, los agentes de control biológico ayudan al control de plagas y enfermedades.

Agros cuenta con inversiones en distintas áreas del sector agrícola y tiene como objetivo combinar la tecnología y los recursos económicos con las habilidades humanas para ofrecer productos que cubrirán constantemente las necesidades y demandas de sus consumidores. En cuanto al empaque del producto esta compañía cuenta con un seleccionador de tomates llamado AWETA, el cual verifica su uniformidad de calidad mediante un sistema computarizado y selecciona las verduras de acuerdo a su color, tamaño y peso.

Cuenta con un eficaz sistema de calidad, ha obtenido distintos reconocimientos y certificados tales como el de Buenas Prácticas Agrícolas (GAP, por sus siglas en inglés), Buenas Prácticas de Manufactura (GMP) y el certificado de Análisis de Peligro y de Sistemas Cítricos de Control de Puntos (HACCP), estos sistemas facilitan la aplicación y la verificación de las medidas de control previstas para asegurar la calidad y seguridad de los alimentos (AGROS, 2014).

1.3.2 Estudio de oportunidades de mercado e inteligencia comercial y estudio de logística internacional de tomate

Gracias a la firma de tratados comerciales que se han llevado a cabo el comercio internacional del tomate ha incrementado, así como la cercanía geográfica que existe entre México, Canadá y Estados Unidos de América los costos de transporte disminuyen generando menores costos de distribución.

Las importaciones mundiales han crecido en un 5% anual con un promedio de 9,131 millones de dólares (MDD) en el año 2012-2013, siendo Estados Unidos, Alemania y Rusia los principales importadores de tomate en el mundo durante ese año. La oferta de tomate es diversificada pues en la región de Norteamérica se siembra gran cantidad de tomate tanto en cielo abierto como invernadero, hidropónicos u orgánicos del cual cada vez es mayor su producción.

Las principales importaciones realizadas por Estados Unidos provienen de México 82.9%, Canadá 15.7%, y Guatemala 0.9%. Los principales puntos de entrada: Nogales, Laredo, Detroit y San Diego; en los meses de noviembre a mayo es cuando se registra un mayor consumo.

El tomate fresco es el que obtiene un consumo *per cápita* mayor y el procesado en menor cantidad manteniéndose estable. Las tendencias de consumo y de crecimiento poblacional permiten que sigan creciendo las cantidades de exportación de este producto durante los próximos años. Los principales distribuidores de tomate en E.U.U.A y Canadá son cadenas altamente reconocidas como son Walt-mart, COSTCO, *Safeways* y *Loblaw*, los mejores distribuidores son los que tiene contratos directos con dichas cadenas y le surten las hortalizas las 52 semanas del año. Cuando existe un contrato directo con el productor estos se encargan de llevar el producto ya empacado según los requerimientos del distribuidor hasta la frontera y cruzar el producto (SAGARPA, 2010).

1.3.3 Hortalizas y Frutas, análisis de la cadena de valor en el departamento de Concepción

Este caso de estudio se centra en el departamento de Concepción ubicado en la región Oriental de Paraguay siendo el tomate, pimiento, melón y zapallo los principales productos producidos en la región, según datos de la FAO el consumo anual promedio del tomate fue de 79.4 toneladas, del pimiento fue de 12.9 toneladas, el melón de 23.7 toneladas siendo principalmente comercializados en el mercado central de abasto de la Asunción.

En la cadena de valor de las hortalizas y frutas figuran ciertos factores que intervienen de alguna manera en la misma estos son: proveedores de servicios, proveedores de insumos, maquinaria y equipos, productor, mayorista intermediario, broker-importador, comerciante detallista.

La superficie total sembrada a nivel mundial del tomate 4, 837,576 hectáreas en 2008 representando China la mayor producción del producto seguido por India y Turquía. Hablando sobre el consumo mundial de los productos presentados en este estudio se consumen internamente por los países productores por ejemplo en el tomate china es el principal consumidor y también el principal productor. El precio del tomate en el periodo de 2005-2008 oscilo entre los 1,230.1 y 1,316.9 dólares por tonelada, siendo Rusia quien tiene el precio de pago más alto del tomate con un costo de 1,316.9 dólares la tonelada.

En el área de Mercosur es Brasil el principal productor de tomate con un promedio anual durante el periodo antes mencionado de 3, 716,545 toneladas, seguido por Chile con 1, 042,033 toneladas, Argentina con 677,500 toneladas, Bolivia 124,208 toneladas, Paraguay con 65,297 y Uruguay con 38,282 toneladas. La producción de hortalizas y frutas se ha convertido en una alternativa de generación de mejores ingresos para el productor obteniendo una mayor rentabilidad (USAID, 2011).

CAPÍTULO 2

Diagnóstico de la Empresa

Capítulo 2 Diagnóstico General de la Empresa

2.1 Diagnóstico general de la empresa

- **Antecedentes de la conformación de la empresa**

Un grupo de seis personas originarias del municipio de Coatepec Harinas se unieron en el 2012 para obtener recursos que otorga el gobierno federal a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) para producir tomate que al principio sería semi-orgánico, pero en el 2013 la producción ya era totalmente orgánica pues esta dependencia les asignó un ingeniero que les enseñó a producir de manera orgánica; el gobierno les proporcionó el capital para poder instalar invernaderos adecuados para la producción de este producto.

Estos productores están dentro de una asociación llamada “Asociación de Productores de Hortalizas de Ixtapan de la sal”, pero cada uno de estos opera individualmente y en el año 2014 tomaron la decisión de unirse para poder exportar su producto y de esa manera poder tener acceso a un precio más competitivo

- **Misión**

Para poder tener una empresa establecida es necesario implementar la misión de la empresa donde se expresa la razón de ser la empresa, es decir porqué existe, se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar y que productos o servicios se ofertarán, como no tienen la misión establecida se presenta la siguiente propuesta.

“Somos un grupo de productores de tomate orgánico integrados como asociación para llegar a ser una organización líder en el Estado de México, ofrecemos un producto de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, y expandir nuestra actividad comercial tanto en el mercado nacional como internacional.”

- **Objetivos**

Ahora se procederá a elaborar los objetivos organizacionales de la empresa, en los cuales se expresa que es lo que se quiere lograr, se proponen los siguientes:

- Obtener la certificación de Buenas Prácticas y México Calidad Suprema para el año 2016
- Obtener la certificación USDA organics en el año 2017.
- Exportar el 70% de la producción en el 2015.
- Analizar el proceso de producción y comercialización del jitomate
- Realizar un estudio económico-financiero para analizar la rentabilidad financiera del proyecto

2.1.2 Análisis FODA

Es la evaluación de las fortalezas (las encontramos dentro de la empresa), oportunidades (se dan en el ámbito externo a la empresa), debilidades (los déficits internos de la empresa) y amenazas (los problemas externos a los que se puede enfrentar la empresa), las cuales se obtienen del estudio del mercado y del entorno macroeconómico.

Al identificar cada uno de los aspectos antes mencionados se recurre a la elaboración de la llamada matriz de impacto cruzada (FODA) en la cual se proponen las acciones que se llevarán a cabo para aprovechar las fortalezas y las oportunidades así como contrarrestar las amenazas y debilidades de la empresa; a estas líneas genéricas se les denominan estrategias. En el Cuadro 2.1 se presenta el análisis FODA de la empresa y se presentan las estrategias para Fortalezas-Oportunidades (FO) y las Debilidades-Amenazas (DA).

Estrategias FO

Al obtener la información generada por el estudio de mercado se recurrió a crear estrategias por medio de las cuales se pueda aprovechar las oportunidades generadas por los mercados y puedan ayudar a convertirlos en una fortaleza para la empresa y ésta siga creciendo.

Dentro de este análisis se encontraron algunas oportunidades que pueden ser aprovechadas por los productores mediante la integración de una empresa, esto los ayudará a disminuir sus costos y aumentarla producción para así recurrir a una segunda estrategia que es la exportación del tomate para colocar su producto en un mejor mercado y a un mejor precio.

Cuadro 2.1 Análisis FODA de la empresa

<p>FORTALEZAS DEBILIDADES</p> <p>OPORTUNIDADES AMENAZAS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>1.-Producen tomate orgánico</p> <p>2.- Condiciones climáticas favorables</p> <p>3.- Reducidos de Costos de Producción</p> <p>4.-Los productores viven en el mismo municipio</p> <p>5.-Ocasionan menos daño al medio ambiente</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1.-No están constituidos legalmente</p> <p>2.-Poca capacidad productiva</p> <p>3.- Se vende al precio del tomate convencional</p> <p>4.-Poco tiempo que iniciaron operaciones</p> <p>5.-No cuentan con capital suficiente</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1.- Tendencia al consumo de productos orgánicos</p> <p>2.- Es un producto con diferentes usos</p> <p>3.-La tasa de crecimiento anual de exportación de tomate es de 9%</p> <p>4.- No hay mucha competencia directa</p> <p>5.- Arancel tasa cero a la exportación de tomate</p> <p>6.- Apoyos a la exportación</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>1.-Integrarse en una empresa (F4, F3, F1, O1, O2, O3)</p> <p>2.- Exportar tomate (F1, F2, F3, O5, O6,)</p> <p>3.-Diversificación de productos(F1,O2,O6)</p>	
<p>AMENAZAS</p> <p>1.- Cambios climáticos</p> <p>2.- Pocas tierras libres de químicos</p> <p>3.- Los productos orgánicos son más caros.</p> <p>4.- No se paga lo que vale</p> <p>5.- Escasa promoción para el producto orgánico</p>		<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>1.- Generación de economías de escala con la integración (D1, D3, D4,A3)</p> <p>2.- Promoción del producto (A3, A4, A5, D3,D5)</p> <p>3.- Plan de negocios de Exportación (D3, D4, D5, A4, A5)</p> <p>3.- Obtención de certificaciones (D3, A4)</p>

Fuente: Elaboración propia con información recolectada en trabajo de campo en Junio, 2014.

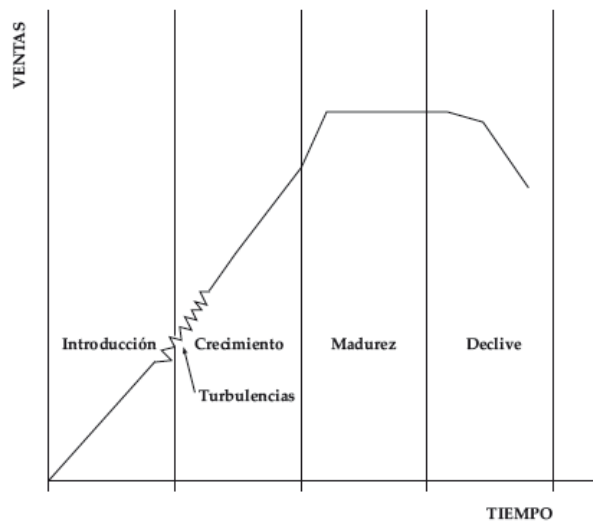
Estrategias DA

Cruzar la información correspondiente a las Debilidades y Amenazas encontradas con el objetivo de contrarrestar las amenazas generadas en el entorno y no afecte a las debilidades de la empresa. Dentro de estas estrategias están que necesitamos obtener la certificación mediante la cual nuestro producto se podría posicionar y obtener un mejor precio por él, otra estrategia propuesta es Generar Economías de Escala lo cual ayudaría a disminuir costos de producción.

2.1.3 Ubicación del producto en el ciclo de vida

El ciclo de vida de un producto es el periodo de tiempo por el cual un producto genera ventas y utilidades, este incluye cinco etapas diferentes las cuales son: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación como se muestra en la Figura 2.1.

Figura 2.1 Representación gráfica del ciclo de vida



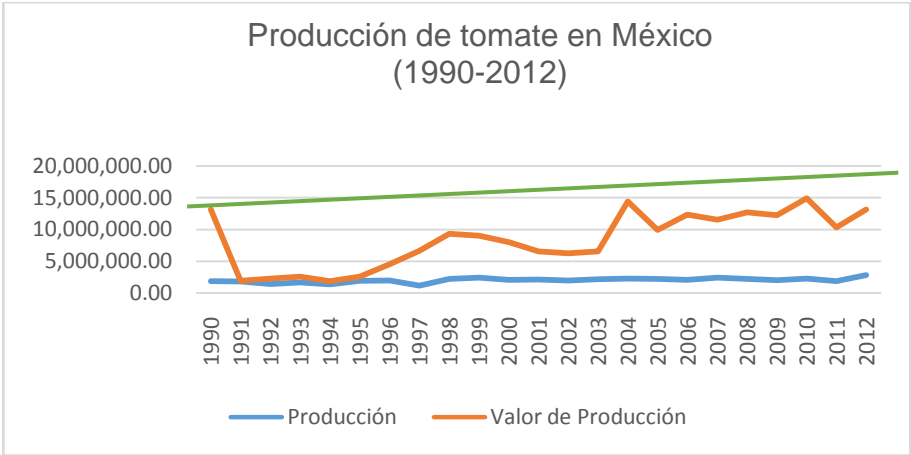
Fuente: Marketing en el siglo XXI. 3ª edición

Para poder analizar el comportamiento del producto en el mercado nacional se tomaron en cuenta las variables de producción y valor de producción el cual según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2007) “es el valor de los bienes que transformó, procesó o benefició la unidad económica durante el

periodo de referencia y constituye el valor de los productos elaborados”, estos datos se obtuvieron en la página del Servicio de Información Alimentaria y Pesquera (SIAP).

Se tomaron en cuenta datos del periodo de 1990- 2012 dentro del cual como se muestra en el gráfico 2.1 presentan grandes variaciones de un año a otro, teniendo en el periodo de 1991-1995 que el valor de producción y la producción son casi iguales, y en el 2010 se presenta la mayor diferencia, lo cual representa que la producción de ese año tenía un mayor valor, de manera general el producto ha ido en crecimiento durante los últimos veintidós años.

Gráfico 2.1 Producción nacional de Tomate



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SIAP, 2014.

2.1.4 Portafolio de Negocios

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz se basa en el uso del crecimiento de la industria y la participación relativa en el mercado como criterios para determinar: 1) La posición competitiva de la unidad de negocios de la compañía en su industria, 2) El flujo resultante de efectivo neto que se necesita para operar la unidad, la compañía con la mayor participación relativa será el productor con los costos más bajos.

En base a esto se genera un diagrama con cuatro cuadrantes los cuales son en función a su participación relativa en el mercado y su crecimiento dentro de él, cada uno de estos cuadrantes se describen por:

Figura 2.2 Ubicación del tomate en la matriz BCG



Interrogantes: Los negocios con poca participación relativa en los mercados de crecimiento rápido necesitan grandes entradas de efectivo para financiar el crecimiento y son débiles generadores de efectivo a causa de pobre posición competitiva.

Estrellas: Los negocios con alta participación relativa en los mercados de gran crecimiento necesitarán mucho efectivo para sostener el crecimiento, pero ocupan una fuerte posición en el mercado que genera altos rendimientos.

Perros: Los negocios con poca participación relativa en los mercados son modestos usuarios del efectivo, tiene una débil posición de efectivo.

Vacas de efectivo: Los negocios con gran participación en el mercado de poco crecimiento producen abundante flujo de efectivo, el cual puede usarse para financiar otros negocios en desarrollo.

Los productos orgánicos actualmente tienen una alta participación en el mercado así como un alto crecimiento pues según los datos presentados por el Consejo Nacional de Producción Orgánica (CNPO) la tasa media de crecimiento de esta actividad es del 20% anual en promedio en los últimos 10 años. Entre el 85 y el 90% de esta producción es destinada al mercado de exportación.

Las hortalizas que son donde pertenecen los tomates representan el 9% de la producción orgánica nacional estando como primer lugar el café con un 48%, es por ello que colocamos este producto como estrella (Figura 2.2), este crecimiento se debe a la actual tendencia al consumo de alimentos orgánicos y al cuidado de la salud y el suelo.

2.1.5 Cadena de valor

Según el concepto elaborado por Porter (1998), la cadena de valor es una herramienta que se utiliza para analizar cómo se encuentra actualmente la empresa y que se puede hacer para incrementar el valor que se le ofrece a los clientes. La empresa se presenta con nueve actividades generadoras de valor las cuales se subdividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo (Cuadro 2.2).

Cuadro 2.2 Cadena de Valor de la empresa

ABASTECIMIENTO				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
RECURSOS HUMANOS				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
Instalación de Invernaderos Sistema de riego por goteo *Bodega para concentrar el producto cosechado	Subsoleo Rotabo Surcos Acolchado Marcar Plantar Riego Tutorio Abonar Fertilización Cosecha *Obtener la certificación de que el producto es orgánico	Seleccionar Clasificar Distribuir *Maquina seleccionadora por color, tamaño y peso.	Mercado Local Amas de Casa *Nuevos Mercados *Exportación	No cuentan con servicios post-venta

M
A
R
G
E
N

Fuente: Elaboración propia con información recolectada en trabajo de campo, Junio, 2014.

Actividades primarias

Las actividades primarias de la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta y estas se dividen en cinco actividades:

- 1.- Logística interna: son todos los materiales, insumos, maquinaria, equipo necesarios para la empresa.
- 2.- Operaciones: Todo lo que se hace dentro de la empresa con las materias traídas de fuera de esta.
- 3- Logística externa: Lo que se debe hacer para enviar físicamente los productos a los clientes.

4.- Marketing y ventas: Estar informado acerca de los consumidores, clientes, los intermediarios, la competencia, y realizar las labores de venta.

5.- Servicio: Se requiere dar a los productos para darle mayor atracción y generar valor a los productos.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones en toda la empresa

1.- Abastecimiento: son las compras que realiza la empresa

2.- Desarrollo Tecnológico: puede impactar total o departamentalmente la organización

3.- Desarrollo de Recursos Humanos: se da a nivel de las actividades primarias y al nivel integral de la organización

4.- Infraestructura de la empresa: se da a nivel integral de la empresa y abarca planeación, finanzas, contabilidad y de asuntos legales y gubernamentales

Dentro de cada una de estas actividades se colocan algunas de otro color pues son las que se identifican como nuevas oportunidades para la empresa de crear una ventaja competitiva si lleva a cabo esta acción.

2.1.6 Descripción del Producto a exportar

a) Aspectos generales del producto

El tomate es originario de América del Sur, particularmente de Perú, Ecuador, Bolivia y Chile, pero su domesticación fue llevada a cabo en México. El tomate es una planta de porte erecto o semierecto, arbustivo, cultivo de tipo anual, el fruto es una baya ovalada, redonda o periforme. Su tamaño va desde pequeños frutos del tamaño de una cereza hasta enormes frutos de 750 gr.

En cuanto a la temperatura el fruto debe darse en 23°C de día y de 13-17°C de noche, la humedad oscila entre 60 y 80%, en la luminosidad los niveles de radiación diaria alrededor de 0.85 MegaJoules por metro cuadrado son los mínimos para la floración y cuajado. El suelo en el que debe ser cultivado el tomate puede ser en cualquier tipo pero preferentemente en suelos profundos, margosos, y bien drenados (SAGARPA, 2010).

b) Características generales del producto

El producto ofrecido por esta empresa es tomate *saladette* orgánico como se muestra en la figura 2.4 (*solanumlycopersicum*), su nombre proviene del náhuatl *xictlitomatl* o “tomate de ombligo” este pertenece a la familia de las solanáceas junto con el tabaco, el chile y la papa, es considerado el segundo vegetal más importante del mundo después de la papa sus principales variedades comerciales son: tomate *bola*, *cherry*, *saladette*, *pera*, *beef*, *marmande*, *vemone*, *moneymaker*, *muchamiel*, *pometa tardío*, *san marzano*, *cocktail*, *ramillete* y *liso*.

Figura 2.4 Tomate *saladette*



c) Clasificación del tomate

Hay tres formas de clasificar el tomate según su forma, madurez, y color:

De acuerdo a su forma:

- Cherry
- Saladette
- Tipo pera

- Bola estándar
- Bola grande

De acuerdo a su grado de madurez

- Madurez temprana (cosechados a los 55-65 días de haber sido cultivados)
- Mediana maduración (cosechados a los 66-86 días de haber sido cultivados).
- Mayor maduración (Cosechados después de los 80 días o más de haber sido cultivados)

De acuerdo a su color

- Verde lima
- Rosa
- Amarillo
- Dorado
- Naranja
- Rojo

d) Principales empresas competidoras nacionales

Hacer un análisis de la competencia nacional es de vital importancia, pues debemos conocer con cuales empresas competimos, conocer sus productos y estudiarlas para ver cómo se han desenvuelto en el mercado nacional y si es el caso internacionalmente para poder competir con ellas y sobre eso planear las estrategias de comercialización para poder generar ventajas sobre éstas.

Según el Sistema de Información Vía Internet (SIAVI,2014) existen 51 empresas ubicadas a lo largo y ancho de la República Mexicana (Cuadro 2.3), principalmente en ciudades ubicadas en el norte del país como Torreón, Culiacán, Ensenada, Nuevo León, Tijuana, Guadalajara, entre otras, estas empresas se dedican al comercio de tomate tanto a nivel nacional como internacional y se consideran como la competencia para la empresa que está sujeta a este caso de estudio.

En este apartado se recaba información acerca de las empresas que serían la competencia de la empresa para que un momento dado utilicen esta para hacer un estudio completo sobre éstas y conocerlas más a fondo así como aprender de ellas.

Cuadro 2.3 Empresas competidoras a nivel nacional

COMPETENCIA NACIONAL								
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6	Columna7	Columna8	Columna9
RAZÓN SOCIAL	TIPO DE EXPORTADOR	INICIO DE EXPORTACIONES	SECTOR	DOMICILIO	RANGO DE VENTAS	EMPLEADOS	CONTACTO	PRODUCTO
AGRICOLA BADILLA FLORES, S.A DE C.V.	DIRECTO	01/01/2004	AGRICOLA	CD. OBREGON SONORA	50,001-250,000	51-100	taged2003@hotmail.com	TOMATE BOLA, TOMATE CHERRY
AGRICOLA COLONET, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2000	AGRICOLA	ENSENADA, BAJA CALIFORNIA	10,000,001-20,000,000	>1000	www.agricolacolonet.com	TOMATE, CALABAZAS, PEPINO, FRESA
AGRICOLA CHAPARRAL, S.P.R DE R.L.	POTENCIAL	31/12/1995	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	2,500,001-5,500,000	51-100	sresquer@agricolachaparral.com	TOMATE, PIMIENTO, BERENJENA, CAJAS DE CARTON
AGRICOLA EPSA, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2003	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	0-50,000	101-250	www.agricolaepsa.com	PEPINOS, TOMATES
AGRICOLA MAAS	SELECCIONE	01/01/008	AGRICOLA	ZAPOCAN, JALISCO	0-50,000	51-100	www.nu3.com.mx/section/10654.html	TOMATE SALADETTE
AGRICOLA SAN SIMON, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2000	AGRICOLA	ENSENADA, BAJA CALIFORNIA	50,001-250,000	51-100	rosa_elviram@hotmail.com	TOMATE, FRESA
AGRIEXPORT, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2009	AGRICOLA	CD. OBREGON SONORA	0-50,000	251-500	amosntes@cob.megared.net.mx	TOMATE
AGRO CHILEROS, S.A. DE C.V.	INDIRECTO	12/11/2008	AGRICOLA	NUEVO LEON, NUEVO LEON	250,001-1,000,000	26-50	egarza.saenz@gmail.com	
AGRO INDUSTRIAS VIGOR, S. DE R.L. DE C.V.	DIRECTO	19/03/1991	INDUSTRIAL	TUJUANA, BAJA CALIFORNIA	0-50,000	251-500	martham@aivoor.com	
AGRO LAGUNA, S.P.R DE R.L.	DIRECTO	07/11/1996	AGRICOLA	TORREON, COAHUILA	0-50,000	26-50	agrolaguna2002@yahoo.com	TOMATE, COLIFLOR, ZANAHORIA, REPOLLO, CHILE JALAPEÑO Y SERRANO
ALIANZA SANTA ROSA PARA LA PRODUCCION AGRICOLA, S.P.R. DE R.S	DIRECTO	05/01/1980	AGRICOLA	AHOME, SINALOA	50,001-250,000	101-250	alprosaque@prodiqv.net.mx	TOMATE, CHILES, TORONJA, FERTILIZANTES
ALMERIMEX S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2003	AGRICOLA	COAHUILA, COAHUILA	250,001-1,000,000	251-500	www.almerimex.com	TOMATE BOLA, TOMATES
BERRY VEG DE BAJA, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2008	AGRICOLA	ENSENADA, BAJA CALIFORNIA	0-50,000	251-500	lozano8w8@hotmail.com	TOMATE SALADETTE, FRESA
BIOPARQUES DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	DIRECTO	11/03/2002	AGRICOLA	SAN GABRIEL, JALISCO	0-50,000	501-1000	bioparques@prodiqv.net.mx	TOMATE, CAJA DE CARTON CORRUGADO
BONANZA 2001, S.A. DE C.V.	DIRECTO	15/12/1995	AGRICOLA	GUADALAJARA, JALISCO	50,001-250,000	101-250	bonanza_gdl@yahoo.com.mx	TOMATE, TOMATE FRESCO O REFRIGERADO
CEIBA DE LA CUCHILLA, S.P.R. DE R.L.	DIRECTO	01/01/2006	AGRICOLA	CAJEME, SONORA	50,001-250,000	51-100	ceibacuchilla@gmail.com.com	TOMATE BOLA, TOMATE CHERRY
COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA MENDOZA, S. DE R.L. DE C.V.	DIRECTO	10/11/2010	COMERCIAL	JUAREZ, CHIHUAHUA	0-50,001	0-25	www.comercializadoramendoza.com	
DANIEL CARDENAS CEVALLOS	DIRECTO	01/01/1949	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	0-50,000	>1000	central2@tricar.com.mx	TOMATE, PEPINOS, CHILES BELL, PEPINOS EUROPEOS
DEL CAMPO Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/07/1997	AGRICOLA	AHOME, SINALOA	50,001-250,000	101-250	grower@delcampo.com.mx	
DESARROLLOS TECNIFICADOS AGRICOLAS, S.A. DE C.V.	DIRECTO	04/09/1998	COMERCIAL	MAGDALENA, SONORA	250,001-1,000,000	51-100	www.tricarsales.com	TOMATE Y PEPINO

DISTRIBUIDORA HORTIMEX, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2003	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	0-50.000	101-250	www.tripleh.com.mx	TOMATE
EXPORTADORA AGRICOLA SACRAMENTO, S.A. DE C.V.	DIRECTO	13/06/1998	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	0-50.000	501-1000	mmadrid@megaturismo.com.mx	
EXPORTALIZAS MEXICANAS, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/1995	COMERCIAL	CULIACAN, SINALOA	>21.000.000	>1,000	www.reneproduce.com	
FELIPE DE JESUS MICHEL RUIZ	DIRECTO	03/03/1981	AGRICOLA	COLIMA, COLIMA	0-50.000	251-500	michelmelons@prodigy.net.mx	
FRUGALMEX, S. DE R.L.	DIRECTO	31/12/1997	AGRICOLA	SALAMANCA, GUANAJUATO	250.001-1.000.000	0-25	michelmelons@prodigy.net.mx	
FRUTERIA INDIRA, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/08/2003	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	0-50.000	0-25	fruteria@fruteriaindira.com	CEBOLLA, TOMATE BOLA, TOMATE SALADETTE, CHILE VERDE
FRUTMEX	INDIRECTO	01/01/2009	AGRICOLA	AHUACATLAN, NAYARIT	0-50.000	0-25	www.frutmex.mex.tl	TOMATILLO, NOPALES FRESCOS, LIMON PERSA, LIMON MEXICANO, COCO DESTOPADO
GONZMONTHER, S.P.R. DE R.L.	DIRECTO	03/03/1991	AGRICOLA	NAVOJOA, SONORA	0-50.000	251-500	borrego@navmegared.net.mx	SEMILLA DE CALABAZA, TOMATE CHERRY, CALABAZAS FRESCAS
GREEN FIELDS TRADING, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2009	AGRICOLA	NVO. LEON , NVO LEON	0-50.000	0-25	www.greenfields.com.mx	
GREEN PARADISE, S. DE R.L. DE C.V.	DIRECTO	01/01/1996	AGRICOLA	LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR	5.500.001-10.000.000	26-50	greenparadisebcs@hotmail.com	
GRUPO AGRICOLA EJIDAL HERMANOS SILVA, S.P.R. DE R.L.	DIRECTO	01/01/2009	COMERCIAL	ENSENADA, BAJA CALIFORNIA	50.001-250.000	>1000	agsilvas@telnor.net	TOMATE, PEPINO, CALABAZA
DISTRIBUIDORA HORTIMEX, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/02/2003	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	>21.000.000	51-100	www.tripleh.com.mx	
GRUPO VARELA, S.P.R. DE R.L.	DIRECTO	31/12/1989	AGRICOLA	GUASAVE, SINALOA	0-50.000	26-50	grupovarela@hotmail.com	
INTEGRADORA HORTICOLA BIN DAAN, S.A. DE C.V.	DIRECTO	27/01/2009	AGRICOLA	OAXACA OAXACA	50.001-250.000	0-25	bindaan@gmail.com	JITOMATE
INERNADEROS VICOSAC S.P.R. DE R.L.	DIRECTO	11/06/2007	AGRICOLA	VILLADE COS, ZACATECAS	0-50.000	0-25	invernadero_vicozac@hotmail.com	TOMATE, TOMATE SALADETTE
JAVIER RUIZ LOVE	DIRECTO	01/01/2009	AGRICOLA	HUATABAMPO, SONORA	250.001-1.000.000	26-50	javier.ruiz.love@gmail.com	
JOSE LICHTER SALIDO	DIRECTO	31/12/1959	AGRICOLA	SINALOA	1.000.001-2.500.000	26-50	aglichter@cinmegared.net.mx	PEPINILLOS ENCURTIDOS, CHILES JALAPEÑOS, TOMATILLO VERDE, SEMILLAS DE CHILES AMARILLOS
MERCEDES ROMERO BRINGAS	DIRECTO	01/01/2006	AGRICOLA	PUEBLA, PUEBLA	250.001-1.000.000	101-250	www.havestotride.com.mx	
LLANEROS CANTALOUPE, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/2009	AGRICOLA	IZTAPALAPA, D.F.	10.000.001-20.000.000	101-250	www.grupollaneros.com.mx	
MARRON MUNGUJA MARCOS	DE SERVICIOS	01/01/2009	COMERCIAL	ENSENADA, BAJA CALIFORNIA	0-50.000	101-250	ismascros@hotmail.com	TOMATE Y PEPINO
NATURESWEET INVERNADEROS S. DE R.L. DE C.V.	DIRECTO	01/01/1993	AGRICOLA	GUADALAJARA, JALISCO	50.001-250.000	>1,000	www.naturesweettomatoes.com	TOMATE
NICO COMODITIES, S.A. DE C.V.	DIRECTO	08/03/2010	COMERCIAL	CULIACAN, SINALOA	>21.000.000	0-25	www.nicoalimentos.com	BERENJENA, ESPARRAGO, JITOMATE
NUEVA YAMAL, S.A. DE C.V.	DIRECTO	31/01/1997	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	0-50.000	51-100	nuevayamal@servimex.com.mx	TOMATE, PEPINO, BERENJENA, CHILE S BELL PEPPER
PRODUCTOS ALIMENTICIOS DEL CAMPO G.R., S.A.	DIRECTO	31/12/1993	COMERCIAL	TORREON, COAHUILA	250.001-1.000.000	51-100	www.grupogqr.com.mx	TOMATE, CEBOLLA, CHILES JALAPEÑOS, MANZANAS
RANCHO LAMISION, S.A. DE C.V.	DIRECTO	14/10/1995	GANADERO	LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR	50.001-250.000	251-500	rilmv1@hughes.net	
TEODORO GLAROS XINGUI	DIRECTO	31/01/1975	AGRICOLA	CULIACAN, SINALOA	250.001-1.000.000	0-25	tglaros@prodigy.net.mx	
TOTAL PRODUCE, S.A. DE C.V.	DIRECTO	01/01/1979	AGRICOLA	PUEBLA, PUEBLA	2.500.001-5.500.000	51-100	http://www.totalproduce.com.mx/	CALABAZAS, TOMATILLO VERDE, PAPAYA
TURYMAYO, S.P.R. DE R.L.	DIRECTO	01/10/1991	AGRICOLA	NAVOJOA, SONORA	0-50.000	51-100	turymayo@hotmail.com	TOMATE, CHILES, CEREALES
VICTOR RAUL MERCADO MEXIA	DIRECTO	31/12/1980	AGRICOLA	MAZATLAN, SINALOA	2.500.000-5.500.000	101-250	oficinamercado@hotmail.com	TOMATE, CALABAZA KABOCHA, GARBANZO, ALGODÓN EN PLUMA

e) Clasificación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, (SCIAN)

La clasificación SCIAN (Cuadro 2.3) es única entre las actividades de clasificaciones de actividades económicas en base a la producción o proceso de producción, las subramas y clases de actividad fueron definidos de acuerdo a la similitud en los procesos de producción (procesos utilizados, mano de obra, insumos). La agrupación de subramas en ramas de actividad es de acuerdo a la naturaleza de su sector (semejanzas de insumos empleados, bienes o servicios manejados, nivel de especialización del personal, tipo de tecnologías o técnicas aplicadas); los subsectores son en función del tipo de bienes producidos y servicios prestados (proceso, tecnología y formas de organización con que se efectúan); el sector es el nivel más agregado de la clasificación y agrupa a las actividades de una misma naturaleza (SCIAN, 2013).

Cuadro 2.3 Clasificación SCIAN del cultivo de Tomate rojo

Sector	Subsector	Rama	Subrama	Clase
11. agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	111 Agricultura	1112 Cultivo de hortalizas	11121 Cultivo de hortalizas	111211 Cultivo de tomate o tomate rojo

Fuente: Información del SCIAN, 2014.

f) Normas y controles de calidad

Las especificaciones y procedimientos a las que se adhiere un producto pueden reducir los procedimientos logísticos, facilitar el comercio, prevenir el engaño a los consumidores así como mejorar la calidad de los productos, dejando claro que la normalización no mejora la calidad del producto sino que esa mejoría se logra solo cuando la norma recomendada es alta.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) define las normas como: “acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios

precisos para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin”. En el cuadro 2.4 se mencionan las normas a las que se apega la producción así como el manejo correcto de post cosecha de alimentos.

Cuadro 2.4 Normas Oficiales que mejoran el proceso productivo del tomate

NMX-FF-031-1997.	Productos alimenticios no industrializados para consumo humano –Hortalizas frescas -Tomate- (Lycopersicum esculentum Mill)- Especificaciones. Publicada en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.), el 7 de Enero de 1998
Certificación Buenas Prácticas Agrícolas (BPA'S)	Métodos de cultivo, cosecha, selección, almacenamiento y transporte de productos agrícolas para asegurar su buena condición sanitaria y reducir los peligros de contaminación biológica, química y física.
Buenas Prácticas de manejo	Conjunto de procedimientos, condiciones y controles que se aplican en las plantas de empaque, las cuales incluyen limpieza y sanitación de personal, equipo, utensilios, instalaciones físicas y sanitarias, con el objeto de disminuir los riesgos de contaminación de los productos empacados.
México Suprema Calidad	Es la calidad certificada que presenta un producto agroalimentario al garantizar el cumplimiento y valor agregado que brinda el empaque, etiquetado y calidad por atributos (color, sabor, apariencia y textura.), adicionalmente a la minimización y ausencia de riesgos biológicos, químicos y físicos para la salud humana, animal y vegetal.
NOM-037-FITO-1995	Por la que se establecen las especificaciones del proceso de producción y procesamiento de productos agrícolas orgánicos.

NOM-EM-039-FITO-2002	Por la que se establecen los requisitos para la inscripción al Programa de Inducción, Aplicación y Certificación de Buenas Prácticas Agrícolas y de Manejo para la Producción y Empaque de Tomate Fresco de Exportación
----------------------	---

Fuente: SAGARPA, 2005.

g) Principales productos competidores

Entre los aspectos más importantes que tenemos que analizar son los productos competidores del tomate, es decir todos por los cuales podría ser sustituido el producto, éste se presenta en el Cuadro 2.5 en el que se analiza el producto, la necesidad que satisface, sus principales productos competidores directos y los indirectos.

Al realizar un análisis de los competidores entonces esto permite identificar las ventajas que tiene el producto sobre los competidores y sobre todo hacérselo saber al consumidor final por medio de algunas estrategias de ventas para que el cliente prefiera el tomate por encima de los demás productos, y se vea favorecido.

Cuadro 2.5 Principales productos competidores del tomate rojo

Producto	Necesidad que satisface	Principales productos competidores directos	Principales productos competidores indirectos
Tomate rojo <i>saladette</i>	Alimenticia (para acompañar tortas, ensaladas, salsas, guisos)	<i>bola</i> <i>cherry</i> <i>saladette</i> <i>pera</i> <i>beef</i> <i>marmandevemonemoneymakermuchamielpometa</i> <i>tardío</i> <i>san marzanococktail</i> <i>ramillete</i> <i>liso</i>	pepinos lechuga rábano aguacate tomatillo verde

h) Principales métodos de industrialización

En el cuadro 2.6 se muestran las principales formas de industrializar el tomate para que en un determinado caso se pueda optar para algunas de las opciones que se muestran el mismo cuadro, claro después de haber hecho el análisis minucioso y pertinente para tomar una decisión correcta y que les genere rentabilidad a la empresa.

Cuadro 2.6 Métodos de industrialización del tomate

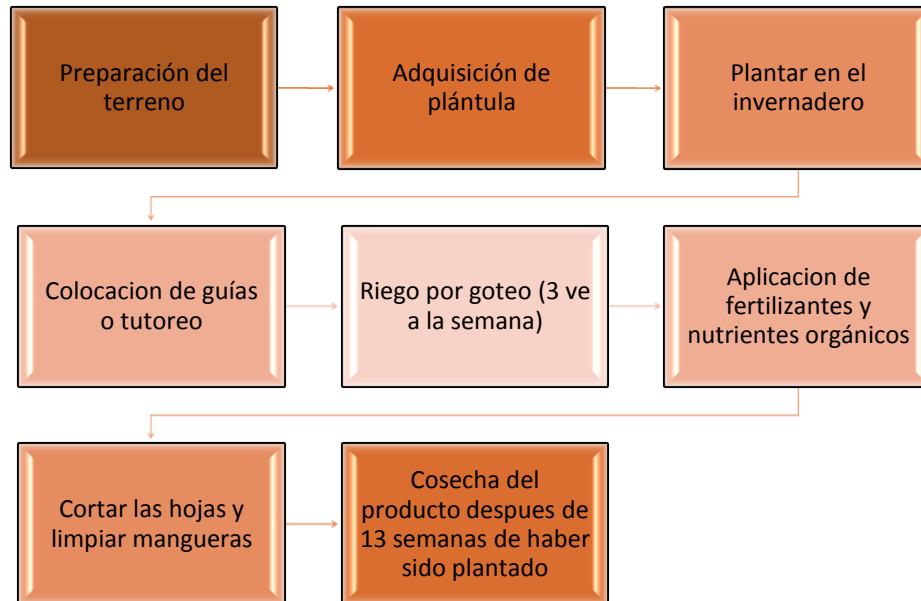
Producto	Proceso
Tomate en Conserva	<ul style="list-style-type: none"> -Recepción y verificación: Eliminación de piezas no aptas (verdes o maduras) -Pelado: Escaldado, cuchilla que realiza un corte en la piel para su eliminación (Pelado termo físico) -Envasado: Se completa con el líquido de cobertura, después de llenado el envase se desplaza el aire contenido mediante vacío y se coloca la tapa -Esterilización: El producto envasado se somete a un calentamiento con vapor para eliminar los microorganismos presentes -Evaluación de Calidad: Se mantiene durante una semana a temperatura ambiente, se extrae una muestra estadísticamente representativa, la que se mantendrá por partes iguales en estufa a 37° C y 55° C durante seis días consecutivos. Si al término los resultados son satisfactorios se libera. -Etiquetado y distribución: Los envases son etiquetados y almacenados hasta su distribución.
Jugo de Tomate	<ul style="list-style-type: none"> -Trituración: Triturador que los convierte en pasta -Hot Break: Separación entre líquidos y sólidos -Tamizado: Retiene piel y semillas -Envasado: El jugo obtenido se almacena en un tanque del cual se bombea a la línea de envasado también se ajusta la acidez y se adiciona sal, edulcorantes nutritivos y sales de calcio.
Pasta de Tomate (Concentrado)	<p>Se hacen los procedimientos de Trituración, Hot Break, y Tamizado.</p> <p>También la Evaporación (evaporar parte del agua contenida en los productos mediante calentamiento con vapor)</p> <p>Pasteurización: Se elimina la carga microbiana que esté presente, después de ser pasteurizado está listo para su envasado.</p>

Fuente: Elaboración propia con información consultada en Inforural, 2014.

i) Proceso productivo

El proceso productivo del tomate consta de ocho pasos principales los cuales se presentan en el Esquema 2.0 de manera simplificada y se explican a continuación:

Esquema 2.0 Proceso productivo del tomate



Fuente: Elaboración propia con información recolectada en trabajo de campo.

1. Preparación del terreno: en este paso se limpia el terreno se preparan las camas donde serán instaladas las plántulas.
2. Adquisición de la plántula: Después de haber preparado el terreno hay que comprar la plántula que se va a utilizar para ser plantada
3. Plantar en el invernadero: Luego se procede a plantar las plántulas adquiridas en el invernadero.
4. Colocación de guías o tutoreo: Para que la planta crezca derecha en forma de una guía.
5. Riego por goteo: El riego se hace desde que se planta tres veces a la semana.
6. Aplicación de fertilizantes y nutrientes orgánicos: Para que la planta y el producto sean sanos y no contraigan ninguna enfermedad es necesario aplicarles fertilizantes que sean totalmente orgánicos.

7. Cortar las hojas y limpiar las mangueras: La planta debe ser limpiada constantemente para que no se llene de hierbas que puedan afectar el crecimiento del producto
8. Cosecha del producto: Después de la treceava semana de haber plantado se empieza a cosechar el producto para su selección y venta.

j) Tecnologías para crear ventajas competitivas

Se propone la adquisición de una maquina seleccionadora de tomates en color y tamaño (Figura 2.5), la cual generaría una gran ventaja a la empresa pues ayudaría en la selección del producto en el color y tamaño deseado por el cliente y el productor.

Figura 2.5 Máquina Seleccionadora en tamaño y color.



CAPÍTULO 3

Análisis del Mercado Internacional

Capítulo 3 Análisis del Mercado Internacional

3.1 Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria es el orden sistemático uniforme de todas las mercancías en una nomenclatura determinada en la que a cada una de éstas se le identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en la mayoría de las aduanas del mismo.

Todas las mercancías sin excepción deben ser clasificadas arancelariamente para poder pasar por una aduana, esta clasificación es por medio de un capítulo, partida, subpartida y fracción. En el Cuadro 3.1 y el Cuadro 3.2 se muestra la clasificación arancelaria del tomate, su función es identificar de manera clara y precisa qué tasa porcentual de arancel le corresponde pagar, así como conocer y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias a las que están sujetas dentro de los cuales se tienen los permisos previos, cuotas compensatorias, regulaciones sanitarias, de etiquetado, entre otras (PROMÉXICO, 2014)

Cuadro 3.1 Clasificación arancelaria de Tomate rojo

<i>Capítulo</i>	07	Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios.
<i>Partida</i>	07.02	Tomates frescos o refrigerados.
<i>Subpartida</i>	07.02.00	Tomates frescos o refrigerados.
<i>Fracción</i>	07.02.00.99	Los demás

Fuente: SIAVI, 2014

Cuadro 3.2 Clasificación arancelaria del Tomate en Estados Unidos de América

Capítulo	07	Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios.
Partida	07.02	Tomates frescos o refrigerados.
Subpartida	07.02.00	Tomates frescos o refrigerados.
Fracción	07.02.00.00.35	Tomates orgánicos a excepción de los de tipo <i>bola</i> y <i>roma</i>

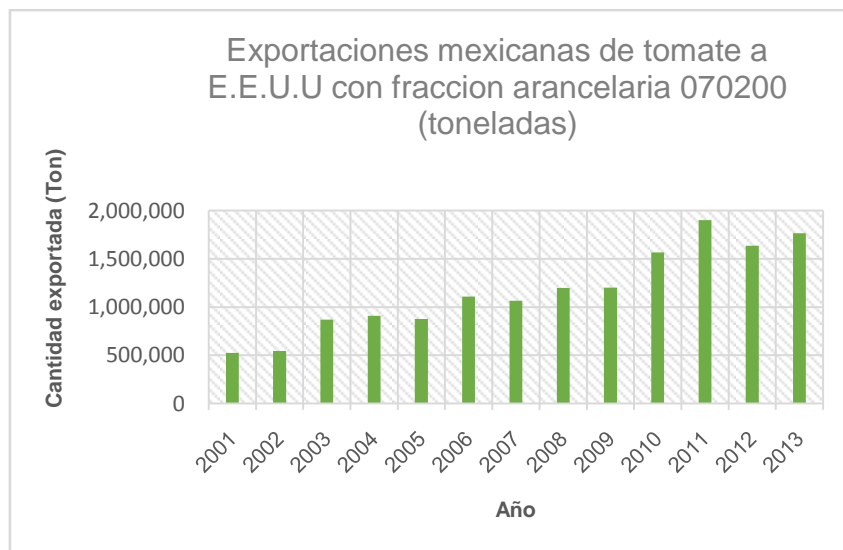
Fuente: USDA, 2014

3.2 Detección de oportunidades en el mercado internacional

a) Exportaciones mexicanas de tomate

En el gráfico 3.1 se observa el comportamiento de las exportaciones mexicanas de tomate hacia EE.UU en los años 2001-2013, durante este periodo se puede ver que del año 2001 al 2011 se han ido aumentando de manera muy significativa siendo en el año 2011 donde se presenta el mayor crecimiento de las exportaciones de este producto, en el 2012 se presenta una ligera disminución de las mismas, las cuales en el año 2013 vuelven a crecer.

Gráfico 3.1 Comportamiento de las exportaciones mexicanas de tomate



Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

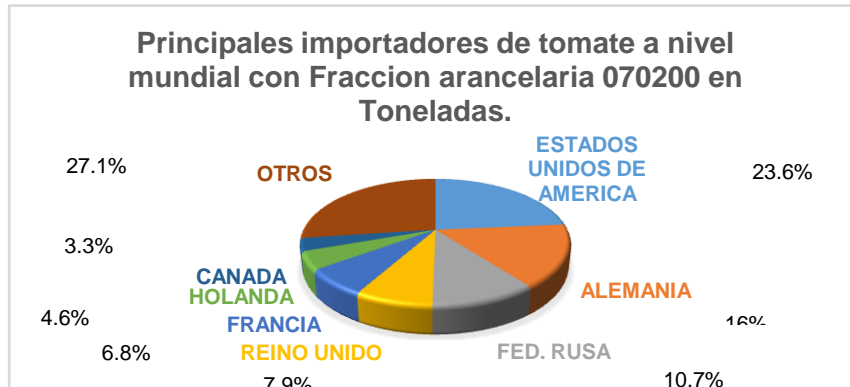
3.4 Análisis de la competencia nacional e internacional

a) Principales países importadores

Para poder analizar el mercado internacional del tomate se tiene que analizar quienes son los principales compradores del producto, es decir quiénes pueden llegar a ser nuestros clientes; en el gráfico 3.2 se muestran los principales importadores de tomate a nivel mundial son Estados Unidos de América con una participación del 23.6% del total de las importaciones mundiales, Alemania con

16% de participación, Federación Rusa con un 10.7%, Reino Unido con un 7.9%, Francia con un 6.8%, Holanda con 4,6% y Canadá con 3.3%, estos países constituyen el 72.9% del total de las importaciones mundiales del tomate.

Grafico 3.2 Países importadores de tomate a nivel mundial.



Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

b) Principales países exportadores de jitomate

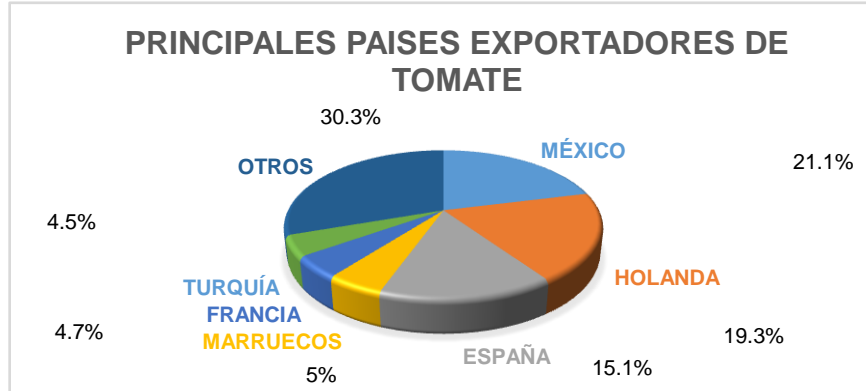


Grafico 3.3 Principales exportadores de tomate

Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014

En el este apartado se observa quienes son la principal competencia de México en el comercio de tomate; en la gráfico 3.3 podemos observar los principales países exportadores del tomate en el mundo, teniendo como primer lugar de exportaciones a México con un 21.1% de participación de las exportaciones

mundiales, en segundo lugar se encuentra Holanda con un 19.3% de participación en las exportaciones, en tercer lugar esta España quien exporta un 15.1% del total mundial, en cuarto lugar esta Marruecos con un 5%, Francia se encuentra en quinto lugar con 4.7% de la participación en las exportaciones a nivel mundial, en sexto lugar esta Turquía con una participación del 4.5%, estos seis países constituyen el 69.7% de las exportaciones mundiales de jitomate (TRADE MAP, 2014).

3.5 Determinación del país meta

a) Matriz para elegir el mercado meta

Al realizar la matriz del país meta (Cuadro 3.3) se observa que los principales países importadores de tomate a nivel mundial son Estados Unidos de América (E.U.A.), Alemania, Federación Rusa, Francia, Reino Unido (R.U), Holanda y Pakistán, obteniendo este último el mayor crecimiento de sus exportaciones de tomate durante los últimos cinco años con un porcentaje del 32%, seguido de Holanda con 11% de crecimiento respecto a sus importaciones del producto con fracción arancelaria 070200, así E.U.A. con un 9%, Federación Rusa con 4%, Alemania con 2% y Reino Unido con un 0% de crecimiento.

Acerca de los principales proveedores de esos países se encontró que México es el principal socio comercial de E.U.A con un total del 84.6% del total de las importaciones de tomate de este país, mientras que con los otros seis países México no tiene relaciones comerciales de este producto; en cuanto al cobro de aranceles la tasa para éste países de 0% hacia E.U.A., los demás países le cobran a nuestro país de un 11.2% a un 18.7% de arancel; el precio de exportación del tomate mexicano a E.U.A. es de 1,198 dólares por tonelada y para Holanda es de 2,165 dólares por tonelada, mientras que de los otros países no hay información disponible para determinar este dato (TRADE MAP, 2014).

El poder de compra *per cápita* (PPP) mayor lo tiene E.U.A. seguido de Holanda, Alemania, Reino Unido, Francia, Federación Rusa, y Pakistán respectivamente, hablando de la población se encontró en base a las estadísticas de la *Central*

Intelligence Agency que Estados Unidos de América tiene el mayor número de habitantes respecto a los otros países mencionados en esta matriz.

Haciendo un análisis exhaustivo de toda la información que se presenta en la matriz del país meta se llega a la conclusión de que Estados Unidos de América es la mejor opción de los productores para exportar su producto, pues este país es el principal socio comercial de México, y si bien no tienen el precio más alto pero el costo de distribución se reduce por la distancia que existe entre estos dos países, además de tener un tratado de libre comercio con el mismo, lo cual permite no pagar aranceles de exportación.

Aunque se decide a E.U.A como país meta también se recomienda hacer el estudio para exportar a Japón ya que en el año 2012-2013 se obtuvo un crecimiento del 40% de las exportaciones mexicanas de tomate hacia ese país, además de tener una tasa arancelaria de 0%, la decisión final la tomará la empresa según su conveniencia así como de sus objetivos y metas.

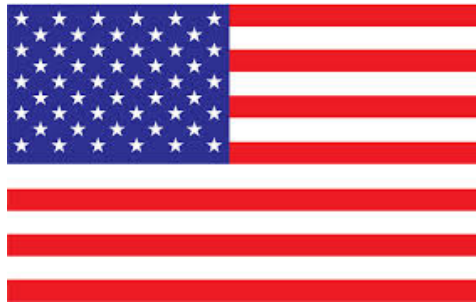
Cuadro 3.3 Matriz para elegir el país meta

Principales importadores mundiales	E.E.U.U	ALEMANIA	FED. RUSA	FRANCIA	R. UNIDO	HOLANDA	PAKISTAN
Importaciones mundiales (toneladas) año 2102	1,532,718	682.82	799,484	553,028	399,394	249,387	247,984
Crecimiento anual de las Importaciones en los últimos 5 años (A NIVEL MUNDIAL)	9	2	4	2	0	11	32
Crecimiento anual de las exportaciones de México en ese país	12	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Consumo actual percapita kg.	45.5 kg.	N/D	22.85 kg	N/D	N/D	N/D	N/D
Principales países proveedores y % de participación	México 84.6% Canadá 14% Guatemala 0.7% Rep. Domi. 0.3% Holanda 0.2%	Holanda 53.2% España 23.7% Belgica 6.2% Italia 5.2% (32) México 0%	Turquia 40.4% China 10.5% Marruecos 10.0% Hoanda 8.1% España 7.4% (48) México 0%	Marruecos 50.2% España 28.5% Belgica 7.4% Holanda 7.2% Italia 1.7% (38) México 0%	Holanda 44% España 31.6% Marruecos 7.6% Alemania 3.8% Francia 3.7% (19) México 0%	España 63.0% Belgica 12.2% Francia 9.9% Alemania 4.3% Israel 2.8% (22) México 0%	India 97.9% Afghanistan 1.9% Iran 0.2% Emiratos 0% México -----
Aranceles Vigentes	México 0% Canadá 0% Guatemala 0% Rep. Dominicana 0% Holanda 1.7%	Holanda 0% España 0% Belgica 0% Italia 0% (32) México 18.7%	Turquia 11.2% China 11.2% Marruecos 11.2% Hoanda 15% España 15% (48) México 11.2%	Marruecos 22.2% España 0% Belgica 0% Holanda 0% Italia 0% (38) México 18.7%	Holanda 0% España 0% Marruecos 22.2% Alemania 0% Francia 0% (19) México 18.7%	España 0% Belgica 0% Francia 0% Alemania 0% Israel 27.5% (22) México 18.7%	India 0% Afghanistan 0% Iran 0% Emiratos 0% México -----
Valores promedio FOB de exportación mexicana dolares por tonelada	1,198	—	—	—	—	2,165	—
PPP (Poder de Compra Percapita)	\$52,800	\$39,500	\$18,100	\$55,700	\$37,300	\$41,400	\$3,100
Poblacion	318,892,103	80,996,685	142,470,272	66,259,012	63,742,977	16,877,351	196,174,380
Fuente: elaboración propia con datos de Trade Map, Fao y CIA Facebook							

b) Ficha técnica del país meta

Una herramienta muy útil para conocer los detalles del país al que se va a destinar el producto es la ficha técnica de éste, en la cual se realiza especificaciones detalladas del mercado estadounidense, se menciona aspectos como el tipo de gobierno, la moneda que se utiliza en ese país, qué idioma se habla (Cuadro 3.4), su bandera (figura 3.1), así como los principales socios comerciales tanto en la exportación como importación de tomate, también se mencionan como hacer relaciones empresariales con este país.

Figura 3.1 Bandera de Estados Unidos de América



Cuadro 3.4 Aspectos técnicos de EEUU

Nombre Largo	Estados Unidos de América
Nombre Corto	Estados Unidos
Abreviación	U.S.A o U.S
Tipo de Gobierno	Democrático-Constitucional
Capital	Washington, DC.
Moneda	Dólar Estadounidense
Idioma	Inglés

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de CIA Factbook, 2014.

Cuadro 3.5 Principales socios comerciales en importación de tomate

México	84.6%
Canadá	14%
Guatemala	0.7%
Rep. Dominicana	0.3%
Holanda	0.2%

Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

Cuadro 3.6 Exportaciones de Estados Unidos de América (Principales Socios)

Canadá	88%
México	7.9%
Japón	2.4%
Trinidad y Tobago	0.6%
Bahamas	0.5%

Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

Para poder establecer relaciones comerciales con alguna empresa estadounidense es necesario hacer algunas recomendaciones para que los productores sepan cómo llegar con los empresarios, en el cuadro 3.7 se presentan los principios fundamentales en la cultura de negocios en E.U.A, los cuales son de gran importancia y se deben tomar en cuenta a la hora de establecer negociaciones con ellos y así cumplan con parte de las expectativas de su futuro cliente.

Cuadro 3.7 Relaciones empresariales en Estados Unidos de América

Principios fundamentales en la cultura de negocios de U.S.A.	Puntualidad clave para los negocios, el concepto el tiempo es dinero es de gran relevancia
Primer contacto	Los estadounidenses son directos en los negocios aunque les gusta reírse y disfrutar charlando con gente que tenga sentido del humor. Le escucharán y se reunirán con usted si creen que su idea o empresa resulta interesante para sus negocios
Los saludos	Los estadounidenses evitan las reuniones que incluyan abrazos y contacto físico cercano a no ser que ya se les conozca por mucho tiempo. El espacio estándar entre usted y su socio debería ser de aproximadamente medio metro.
Cómo presentarse	Puesto que el tiempo es dinero, vaya directamente al asunto en cuestión. Sea claro y sencillo cuando necesite presentarse e introducir a la empresa para la que trabaja. Muéstrese amable y tranquilo.
Las relaciones de negocios	Los ejecutivos estadounidenses desean encontrar oportunidades. La toma de decisiones de riesgo permite a los estadounidenses hacerse con la mayor parte del negocio, con el 100% si es posible.
Los regalos	Son algo que no se espera pero que les agrada y se realizan una vez que se cierra el negocio, los regalos para mujeres como perfumes o ropa es una falta de educación pues se podría tomar personal.
Código de Etiqueta	En una primera reunión no habrá problema si viste conservador. Después deberá seguir el ejemplo de sus socios estadounidenses. Siempre varía dependiendo de la industria en que se trabaje.
Tarjetas de Visita	Lleve consigo alguna tarjeta de visita para entregarla a las distintas personas con las que se reúna. Los estadounidenses le entregarán sus tarjetas de visita al empezar la reunión.

Fuente: Banesto, 2014.

c) Aspectos cuantitativos de la empresa

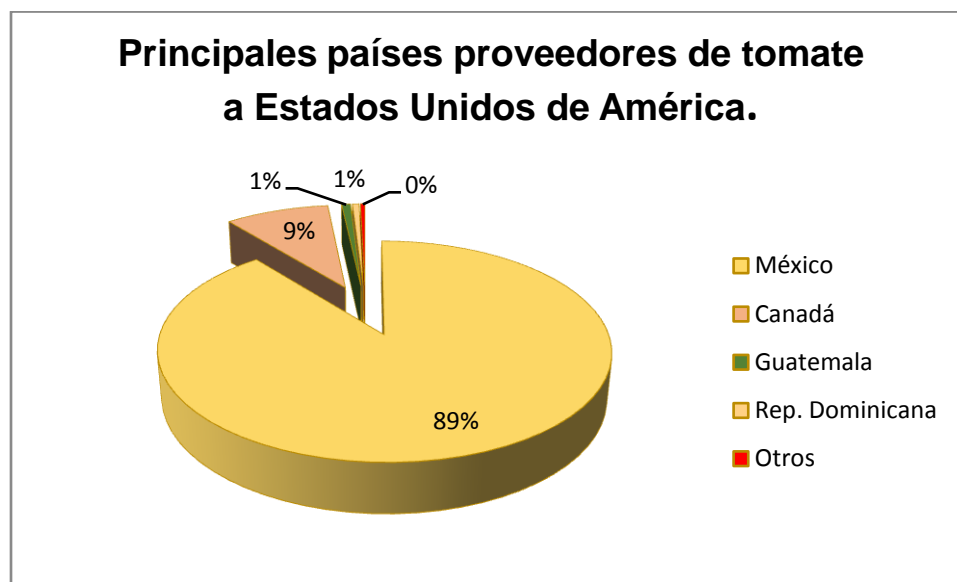
Principales países proveedores de tomate a Estados Unidos de América

Si bien es importante saber los aspectos técnicos del país al que se eligió como mercado meta también es de gran relevancia analizarlo de manera cuantitativa empezando por saber quiénes son los principales proveedores del tomate en ese país (Gráfico 3.4) y según datos recolectados de la página de TRADE MAP,

2014sus principales socios son en primer lugar México, seguido de Canadá, Guatemala, República Dominicana, Holanda, Nueva Zelanda, entre otros.

Como se puede observar México es el principal socio comercial de Estados Unidos de América lo cual es un punto a favor de la empresa que está sujeta a este caso de estudio pues es ya se tiene un camino recorrido y se tienen buenas relaciones comerciales con este país fortalecido por los comerciales que existen entre los dos países en cuestión.

Gráfico 3.4 Países proveedores de tomate a EEUU



Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

Cuadro 3.8 Principales países proveedores de tomate a Estados Unidos de América expresado en toneladas, 2013

Columna1	Columna2
México	1,381,260
Canadá	140,216
Guatemala	12,088
Rep. Dominicana	3,199
Holanda	339
Nueva Zelanda	225
Otros	75

Fuente: Elaboración propia con cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

d) Tamaño del Mercado

Para valorar la rentabilidad de un negocio es necesario estimar el tamaño del mercado para saber la cantidad demandada que existe en el lugar al que se quiere ingresar y de ese total que porcentaje podría ser cubierta por esta empresa y si le conviene exportar o no. Para poder establecer el tamaño del mercado se deben conocer diversos datos como el total de la cantidad demandada del producto en ese país, la tasa de crecimiento de un año con respecto a otro y la cantidad que se está dispuesto a exportar por la empresa que se utiliza para este caso.

Considerando que las exportaciones mexicanas de tomate al mercado estadounidense han crecido a una tasa promedio del 6% anual de la cantidad importada, en el 2013 se exportaron 1, 713,935 toneladas y se espera para el 2015 un incremento de 211,842 toneladas (mercado potencial). La empresa cuenta con una capacidad anual de exportación del 70% de su producción que equivale a 238 toneladas anuales, por lo que se espera una participación en ese mercado del 0.11%. El consumo *per cápita* en Estados Unidos de América de tomate es de 45.5kg.

Para este caso se pretende conseguir una participación de mercado de al menos el 0.28% en el país destino para el primer año, el cual se obtuvo consultando la tasa de crecimiento de las exportaciones en cantidades del periodo 2009-2013.

e) Aspectos cualitativos del mercado

Tendencias del sector agroalimentario

De acuerdo a un con un informe presentado por la FAO (2010) el índice de producción agrícola mundial presentó una tasa media de crecimiento anual cercana al 2% durante el periodo 1961-2008. Uno de los principales problemas a los que se enfrenta este sector es el crecimiento de la población pues esto significaría una mayor demanda de alimentos sin embargo la oferta estará limitada por la superficie agrícola disponible así que la única manera de incrementar la

producción de alimentos requerida será a través de un incremento en la productividad de la producción primaria.

Otro gran problema al que se enfrenta el sector agroalimentario es al calentamiento global pues se estima que este provocara la disminución de las cosechas en las regiones tropicales y en aquellas en las que hay estaciones secas, en cambio las cosechas y los pastizales de las zonas templadas se verán beneficiadas por este fenómeno (SAGARPA, 2010).

México destaca en las exportaciones en el sector agroalimentario (conformado por los sectores agrícola, silvícola, ganadero, apícola, caza, pesca, biotecnología, bebidas, tabaco, confitería, botanas y empaquetado), éste país forma parte de los principales exportadores mundiales de tomate, aguacate, limón persa, café orgánico, aloe vera, pepino y pimiento de invernadero; gracias a su posición geográfica, extensión territorial, diversidad climatológica, así como la cercanía que tiene con uno de los mercados más grandes del mundo como lo es E.U.A (PROMÉXICO).

Análisis del Consumidor Estadounidense

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el paisaje económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de E.U.A., que ahora están aprendiendo a vivir sin los productos caros.

Cuadro 3.9 Distribución de la población por edades

Menos de 5 años	6.9%
De 5 a 14 años	13.3%
De 15 a 24 años	14.1%
De 25 a 69 años	56.6%
Más de 70 años	9,1%
Más de 80 años	3.8%

Fuente: Banesto, 2014

Teniendo en cuenta que la población económicamente activa es el principal mercado pues son los que se encargan de llevar los alimentos al hogar, se observa en el cuadro 3.9 que la mayor parte de la población es de 25 a 69 años y es justamente esa es la que podemos tomar como población objetivo pues del total este rango de edad constituye el 56.6% de su densidad poblacional

Estacionalidad

La producción del tomate en E.U.A es durante los meses que comprenden la temporada primavera-verano debido a las condiciones climáticas que se presentan en este país, pero las exportaciones mexicanas se presentan durante todo el año como se muestra en el Cuadro 3.10.

En el Cuadro 3.11 se muestra los meses en los que se presenta la producción de tomate en México y como se puede observar se produce tomate todo el año y se manda al mercado nacional y al internacional.

Cuadro 3.10 Producción de Tomate en E.E.U.U

Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Estacionalidad												

Cuadro 3.11 Producción de Tomate en México

Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Estacionalidad												

Ejemplos de los Tomates en Fresco en Estados Unidos de América

La forma más común de comercializar el tomate en E.U.A es fresco este se vende por libra en los grandes centros comerciales y mercados como se muestra en la Figura 3.2.

Figura 3.2 Forma de comercialización de Tomate en EEUU



f) Barreras arancelarias

México celebró un tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN) mediante el cual estos países se verían beneficiados en la comercialización de productos provenientes de cualquiera de los tres socios comerciales signatarios de este tratado, es por ello que en este caso el tomate está libre de arancel a la exportación a E.U.A.

g) Barreras no arancelarias

A la importación: certificado fitosanitario del SENASICA, previa inspección para revisar y certificar que el producto se encuentra libre de plagas y enfermedades.

A la exportación: Aviso automático ante la Secretaría de Economía, el cual se presenta ante la ventanilla única o digital.

Para poder exportar a E.U.A se tiene que tramitar un certificado expedido por la *Foods and Drugs Administration* (FDA), además si su producto es orgánico deberá solicitar un certificado de productos orgánicos, el cual lo puede pedir a cualquiera de los contactos presentados en el cuadro 3.13.

Cuadro 3.13 Contactos de empresas que otorgan la certificación orgánica

Empresa	Datos
-Agricultural Services Certified Organic (ASCO)	Scopes Crop, livestock, wild crop, handling P.O. Box 4871 Salinas, 93912 USA Contact Katherine Borchard Phone: 831-449-6365 Email: Kat@ascorganic.com Website NOP Certificate and Accreditation Documents
Americert International (AI)	Scopes Crop, handling 2603 NW 13th Street #228 Gainesville, 32609 USA Contact Jonathan Austin Phone: 352-336-5700 Email: americert@gmail.com Website NOP Certificate and Accreditation Documents
-BCS-OekoGarantieGmbH (BCS)	Scopes Crop, livestock, wild crop, handling Marientorgraben 3-5 Nuremberg, D-90402 Germany Contact Tobias Fischer Phone: 49 911 4 24 39 0 Email: fischer@bcs-oeko.de Website NOP Certificate and Accreditation Documents
-Bio Latina (BIOL)	Scopes Crop, handling JesúsMaria – Jr. Domingo Millán 852 - cruce con la cuadra 12 de Felipe Salaverry Espalda de avenida Lima, 18 Perú Contact Cynthia Montoya Phone: 00 51 1 209 03 00 Email: importacion@biolatina.com

Además del certificado anteriormente mencionado se necesitan una serie de documentos al realizar una exportación de un producto para poder despachar las mercancías sin tener ningún contratiempo entre estos documentos se encuentran:

- El Pedimento de exportación: es la forma autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en donde se señalan los datos del régimen aduanero al que se destina la mercancía y la información necesaria para el cálculo y el pago de los impuestos al comercio exterior (Ver anexo 1)

- Factura comercial: todo embarque debe ser acompañado por una factura original la cual debe incluir: **Aduana** de salida (país de origen) y aduana de entrada (país de destino), Nombre y dirección del vendedor o del embarcador, Nombre y dirección del comprador o consignatario, Descripción detallada de la mercancía (nombre, calidad, marca, número y/o símbolos utilizados por el fabricante), Cantidad, peso y medidas del embarque, Precio de cada una de las mercancías enviadas, especificar el tipo de moneda (de preferencia en moneda de fácil conversión Ejemplo: Dólar Americano, libras) y señalar su equivalente en moneda nacional sin incluir IVA, Divisa utilizada, Condiciones de venta establecidos conforme a los **Incoterms**. (Descripción de los montos por concepto de fletes, seguros, comisiones y costo de embalaje) (Ver anexo 2)
- Carta encomienda: el exportador otorga la agente aduanal el poder para que efectúe su despacho aduanero (Ver anexo 3)
- Lista de Empaque: Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer que contiene cada bulto o caja (Ver anexo 4)
- Certificado de origen: En el marco de los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales Internacionales suscritos por México, se establecen reglas de origen cuya aplicación varía según su finalidad, una de éstas es establecer sistemas arancelarios preferenciales para mercancías que cumplen con dichas reglas. El cumplimiento de las reglas citadas, se refleja en la prueba documental de origen denominada "Certificado de origen" (Ver anexo 5)

CAPÍTULO 4

Estrategias de Comercialización Internacional y Aspectos Operacionales

Capítulo 4 Estrategias de Comercialización Internacional y Aspectos Operacionales

4.1.- Estrategias de precio internacional

a) OBJETIVO

Exportar el 70% de la producción de tomate a Estados Unidos de América

b) PRECIO

Existen dos métodos para determinar el precio internacional y estas son: a) *costing* se trata de establecer el costo de producción, agregar una utilidad, sumar los costos de la logística de exportación y se obtiene un precio en el mercado internacional y b) *pricing*, éste consiste en hacer un promedio de los precios internacionales del tomate, a ese precio se le descontarán todos los gastos de la logística de exportación y se hará un comparativo entre el precio Ex Works (EXW) y el que se obtuvo en esta técnica para saber si la diferencia es amplia, entonces se puede recurrir a la estrategia de liderazgo en costos, el cual consiste en implementar un precio ligeramente más bajo que el de los competidores; si la diferencia es nula o menor al costo (EXW) entonces se recurre a una estrategia de diferenciación la cual consiste en justificar el alto precio del producto; en este caso se utilizará el método de *pricing* y establecer una estrategia de liderazgo en costos pues es mucho más barato que el precio internacional.

Precio promedio del producto en Estados Unidos de América 14 dólares por caja de 25 libras (11.34 kg)

Precio de Exportación (Incoterm CPT) 13.85 dólares

4.2.- Estrategia de distribución internacional

Un aspecto que se debe tomar en cuenta antes de tomar la decisión de exportar el producto es la estrategia de entrada, es decir cómo se quiere entrar al mercado estadounidense y la mejor opción es hacer una alianza estratégica con un distribuidor pues como se va a entrar al mercado por primera vez se tiene que dar

a conocer el producto y lo mejor es hacerlo por medio de alguien que ya esté establecido en ese mercado.

Para poder conseguir un distribuidor en ese país es necesario hacer viajes de negocios o asistir a una feria internacional realizada en el mercado meta, si no se tiene el capital suficiente para poder cubrir este aspecto se puede recurrir a PROMÉXICO que es un organismo de la Secretaría de Economía el cual se encarga de promover la inversión extranjera directa así como las exportaciones de productos y servicios y la internacionalización de las empresas mexicanas para contribuir al desarrollo económico y social del país; existe otro organismo el cual apoya al campo para poder incrementar su desarrollo, la rentabilidad agrícola y el ingreso de los productores nacionales al mercado internacional es la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA).

En este caso ASERCA apoya con la asistencia a las ferias internacionales en las cuales se puede dar a conocer el producto, sus ventajas en un mercado internacional, así como poder establecer contactos con distribuidores locales o posibles clientes concretando citas con ellos para llevar a cabo una negociación con estos.

a) Canal de distribución

Según la página de Promonegocios.net, existen dos tipos de canales de distribución: 1) Canales para productos de consumo (los consumidores finales comprar para su consumo final), 2) Canales para productos industriales (se compran para un procesamiento posterior), cada uno de estos se divide en otros tipos.

1) Canales para productos de consumo

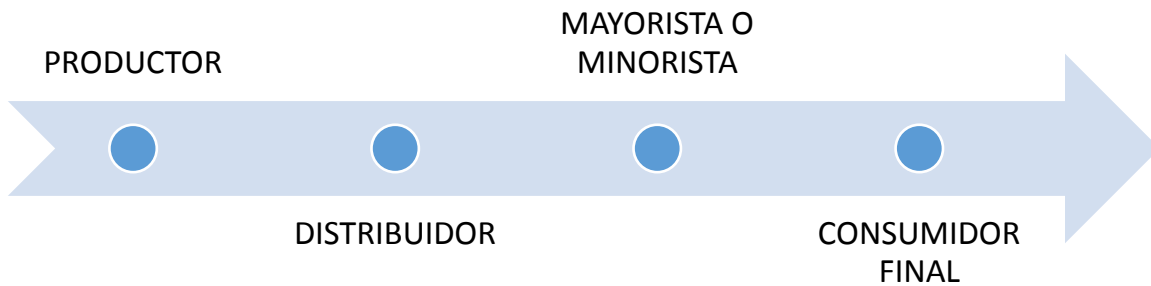
- Canal directo: Del productor a los consumidores.
- Canal detallista: del productor a los detallista y luego a los consumidores.

- Canal mayorista: del productor a los mayoristas de estos a los detallistas y después a los consumidores (el recomendado para este caso Diagrama 4.1)
- Canal intermediario: del productor a agentes intermediarios de ellos a los mayoristas luego a los minoristas y al final al consumidor.

2) Canales de distribución para productos industriales

- Canal directo: Productor a fabricante industrial.
- Distribuidor industrial: Productor a distribuidor industrial y luego a usuario industrial.
- Canal agente intermediario: del productor a los agentes intermediarios y luego al usuario industrial.
- Canal agente intermediario- Distribuidor industrial: del productor a agentes intermediarios de estos a los distribuidores industrial y luego a los usuarios industriales.

Diagrama 4.1 Cadena de distribución



La cadena de distribución mostrada en el cuadro 4.1 es la que más le conviene a la empresa llevar a cabo ya que como apenas se va a introducir al mercado internacional no conoce el funcionamiento de éste y es mejor hacerlo mediante intermediarios pues ellos se encargarán de hacer llegar su producto al consumidor final.

4.3.- Estrategias de promoción internacional

Para poder dar a conocer el producto tanto en el mercado nacional como en el internacional se debe recurrir a la promoción la cual Jerome McCarthy y William Perreault en su libro *Marketing*, publicado en 1976 la define como “transmitir información entre los vendedores y compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos”, ésta debe cumplir tres importantes objetivos que son informar, persuadir y recordar al cliente la existencia de productos y servicios; es decir dar a conocer las características del producto así como las ventajas y beneficios de éste, también siempre tener presente la marca del producto.

Entonces para colocar el producto en el mercado estadounidense es preciso diseñar una marca que transmita las ventajas del producto, y al consumidor no le quede duda que está adquiriendo un producto de calidad y saludable, pero sobre todo orgánico.

LOGOTIPO

El nombre “**Tomature**” (imagen 4.1) se eligió porque de esa manera se quiere transmitir al consumidor que está adquiriendo un producto totalmente natural y sano este nombre quiere decir:

Toma: Se tomaron las cuatro primeras letras de la palabra Tomate que es el producto que se está vendiendo.

Ture: se tomaron las últimas cuatro letras de la palabra en inglés “*Nature*” para que el consumidor identifique al producto como algo totalmente natural y sano además de ser producido de manera orgánica.

Los colores que se eligieron fueron el rojo, verde y blanco representando de esa manera los colores del producto así como los colores patrios de México y de esa forma el consumidor lo identifique como algo totalmente mexicano, además de la imagen que identifica al producto formando un corazón en la parte superior de ésta ya que este producto es bueno para el corazón.

Imagen 4.1 Logotipo de la empresa



Diseñado por: Eder Gómez Martínez

Imagen 4.2 Caja para empaquetar el tomate



Diseñado por: Eder Gómez Martínez

a) Medios de Comunicación en Estados Unidos de América

Según la información proporcionada en la página de Banesto, España los medios de comunicación más comunes en E.U.A. son los que se presentan en el cuadro 4.1 presentado las características de cada uno de ellos así como sus principales representantes haciendo énfasis en las revistas especializadas las cuales recomienda como la mejor opción dirigida las pequeñas y medianas empresas para publicitarse en ese país.

Cuadro 4.1 Medios publicitarios en Estados Unidos de América

Televisión	Medio costoso pero es masivo Principales televisoras: News corporation, Disney, Time Warner, Viacom.
Prensa	Costoso, pero llega de manera masiva a los consumidores, efectivo en productos con fuerte potencial en una región específica. La promoción en revistas especializadas es la mejor opción para pequeñas y medianas empresas
Correo	Si no se tiene una buena base de datos de clientes no es muy útil.
Medios de Transporte	En las grandes ciudades en los trenes, autobuses y dentro de las estaciones de metro y tren; distribución de flyers, carteles enmarcados y adhesivos donde haya concentración de futuros consumidores Principales medios de transporte: División exterior de la CBS, División exterior de Clear Channel Y LAMAR.
Radio	Se elige anunciarse en un día y hora específico en el que haya más radioescuchas Principales Radiodifusoras: ABC Radio Networks, Emisoras de radio de la CBS, Radio Disney, Public Radio International, NationalPublic Radio, Sirius Satellite Radio y

	XM Satellite Radio
Nuevas tecnologías (e-marketing, sms)	Estados Unidos tiene el mayor mercado mundial en publicidad <i>onlinesiendoDoubleClick</i> la principal agencia publicitaria de este medio.
Principales Agencias de Publicidad	Right Media, AdeCNInc, Turn Inc, Context Web Inc

Fuente: Elaboración propia con información de Banesto, 2014.

b) Reglas de Publicidad: Según la Ley de la Comisión Federal del Comercio

- Los anuncios deben ser veraces y no engañosos.
- Los anunciantes deben disponer de pruebas para respaldar sus reclamos.
- Los anuncios no pueden ser desleales.

Los anuncios extranjeros siempre deben tener algo en inglés

4.4.- Logística internacional

Por otro lado se tiene que diseñar la logística que por definición “es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes”, es decir que actividades tenemos que llevar a cabo para hacer llegar el producto a su destino final.

En primer lugar se habla acerca del envase primario el cual consiste en una caja de cartón de 22.5 cm de altura, 39.5 cm de largo y 29.5 cm de ancho (25 libras a granel de tomate *bola o saladette*) con tapa o doblada con cejas, los envases deben estar diseñados con ventilas verticales no mayores de 2.5 cm de ancho y 10 cm de largo y con un mínimo del 6% de ventilación del área superficial de la caja, y no rebasar los 20 kg netos de los empaques.

Como el tomate se vende a granel solo se utilizaran dos tipos de envase el segundo es el embalaje el cual consiste en colocar las cajas de cartón en tarimas de madera las cuales deben cumplir con NOM-144-SEMARNAT-2012, que establece que se deben someter a 24 horas para el tratamiento a base de fumigación con bromuro de metilo (MB) y un tratamiento térmico (HT) éste consiste en el calentamiento del embalaje de madera descortezada de acuerdo con un programa de tiempo y control de temperatura, cada tarima debe tener una marca como la que se muestra en el cuadro 6.2.

Cada tarima mide 1.22 m de largo por 1.02 m de ancho, entonces caben 9 cajas de cartón sobre la tarima y se colocan ocho estibas lo cual da un total de 72 cajas de 11.34 kg cada una, obteniendo un total de 816.48 kg por tarima, lo cual da un total de 9.7 tarimas; ya que se colocaron las estibas, se procederá a flejar, esta operación consiste en cubrir las estibas con una malla de plástico colocando esquineros ya sean de cartón o de plástico. La mercancía será transportada en un contenedor de 40' al cual le caben 18 pallets en este caso se recomienda consolidar la mercancía para que sea más barato exportar.

Cuadro 6.2 Tarima que se utilizará y su sello de aprobación

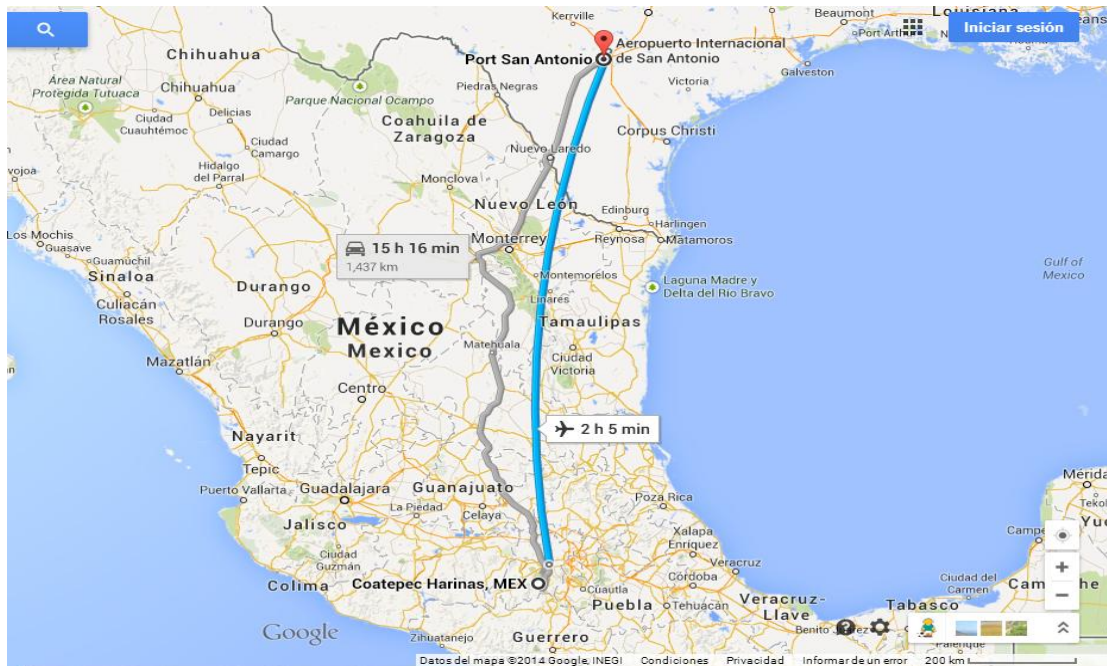
Pallet de madera para exportación.	Sello de aprobación de la norma
	

a) Cómo llegar a su destino

Para poder llegar al mercado destino definido se debe diseñar la ruta a seguir en el Mapa 6.1 se muestra cuál es la mejor forma de llegar y muestra las dos opciones a seguir ya sea vía terrestre o aérea, el contenedor que es de 40' debe ser refrigerado y con una temperatura de 13-15°C (55-60°F) cuando el tomate es maduro firme.

En este caso el lugar de origen será el municipio de Coatepec Harinas, Estado de México y se tomará la ruta terrestre hacia Nuevo Laredo que se localiza en el Estado de Nuevo León, saliendo por la aduana que lleva el nombre de Nuevo Laredo y tomando el destino hacia Port San Antonio, la mercancía se dejará a 10 millas después de haber pasado la frontera.

Mapa 6.1 Ruta a seguir de Coatepec Harinas, Estado de México hacia Port San Antonio



Fuente: Google Maps, 2014

b) Reglas de Etiquetado

- Número de registro del campo y de la empacadora
- Nombre y domicilio de la empacadora
- Nombre y domicilio del distribuidor
- Identidad del producto, "Tomate"
- Tipo comercial del tomate, *bola o saladette* (alargado)
- Nombre del exportador
- Región donde se cultiva o denominación nacional, regional o local

- Leyenda restrictiva respecto a los destinos autorizados
- Tamaño y/o denominaciones homólogas (peso, acomodo, charolas, etc)
- Fecha de empaçado y designación del producto
- Colocados en caras exteriores (visibles) o cabeceras de las cajas, tarimas o pallets
- PLU (en el caso de los embarques a Estados Unidos)
- Recomendaciones de manejo y almacenamiento.

c) Condiciones y características de los empaques

- El acomodo de los tomates dentro de cada envase, debe hacerse de tal manera que asegure su protección durante el transporte.
- El tomate debe ser acondicionado, empaçado y enviado al almacenamiento en un periodo no mayor de 8 horas después del corte.
- Los materiales de empaque recomendados son cartón y plástico.
- El producto no debe sobresalir del nivel superior de la caja.
- Los envases deben reunir la calidad y resistencia que garanticen el estibado y la transportación.
- El contenido de cada empaque debe ser homogéneo, compuesto por tomates del mismo origen, grado de calidad, tamaño, madurez, color, variedad y/o tipo comercial.
- Los empaques utilizados deberán estar exentos de cualquier material y olor extraño, como pegamento, tintas, leyendas ajenas al etiquetado, humedad, y/o producto diferente al que se va a empaçar.
- Los empaques utilizados deben satisfacer las características de calidad, higiene y ventilación para asegurar la manipulación, el aislamiento, el transporte y conservación adecuada del producto.
- El uso de materiales, especialmente papel o sellos, que lleven especificaciones comerciales, está permitido siempre y cuando la

impresión o el etiquetado se realice con tintas o pegamentos no tóxicos.

d) Código de Barras

Un aspecto que se debe tomar en cuenta es el código de barras (Figura 4.1) el cual consiste en un símbolo de identificación única y precisa necesario en todo tipo de productos para venderlos en diferentes puntos de venta, además les permite entrar en nuevos mercados nacionales y extranjeros.

Ventajas del código de barras:

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

Figura 4.1 Ejemplo de Código de Barras



e) Carga o transporte

- Sello de inviolabilidad del contenedor o transporte.
- Caja del transporte, refrigerada, limpia, sin olores ni rastros de suciedad, basura y/o desperdicio.
- Equipo de refrigeración funcionando correctamente.
- Registros de temperatura del equipo de refrigeración del transporte, que muestre que alcanza y mantiene las temperaturas requeridas para la conservación del producto, desde la empacadora al lugar de destino.
- Se debe evitar emplear transporte que haya sido utilizado para la movilización de carnes, pescados, mariscos, huevos y/o productos que representen riesgo de contaminación para el producto.
- El rango de temperatura del fruto depende del grado de madurez.
- Mantener constante la humedad relativa del aire durante la transportación entre el 90 y 95 %.

f) Documentación adicional del embarque

- Certificado Fitosanitario Internacional
- Formulario de Acta para ser llenado en caso de que en el trayecto hacia su destino sea necesario abrir la caja por motivos oficiales.
- Aviso de envío (Cumplimiento de la Ley de Bioterrorismo) en el caso de embarques a Estados Unidos
- Sello USDA (para el caso de embarques a Estados Unidos)
- Nombre de la línea de transportación.
- Número del transporte y de la caja.

4.6.- Integración de una cotización internacional

Para poder hacer una cotización internacional se debe establecer el precio de exportación este se hace en base a los Términos Internacionales de Comercio (INCOTERMS) los cuales tienen como finalidad establecer un conjunto de reglas internacionales que facilitan la conducción del comercio global de esa manera se

pueden evitar las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones en los diferentes países.

Los Incoterms ayudan a identificar las obligaciones entre el comprador y vendedor y reduce el riesgo de complicaciones legales, por medio de estos se determina el punto exacto de la transferencia del riesgo de daño y la responsabilidad de entrega de la mercancía entre vendedor y comprador, estos se agrupan en cuatro grupos los cuales son:

Grupo E: el vendedor pone a disposición del comprador las mercancías en el local del vendedor contando con un único Incoterm que es él:

- EXW: Ex Works en fabrica

Grupo F: El vendedor entrega las mercancías a un medio de transporte escogido por el comprador dentro de este tenemos:

- FCA: Free Carrier (Libre Transportista)
- FAS: Free AlongsideShip (Libre al Costado del Buque)
- FOB: Free On Board (Libre a Bordo)

Grupo C: El vendedor contrata el transporte internacional sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y despacho.

- CFR: Cost and Freight (Costo y Flete)
- CIF: Cost Insurance and Freight (Costo, Seguro y Flete)
- CPT: Carriage Paid to Porte (FletePagado Hasta)
- CIP: Carriage and Insurance Paid to Porte (Flete y SeguroPagado Hasta)

Grupo D: El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país destino.

- DAT: Delivered at terminal (Entregada en terminal)
- DAP: Delivered at Place (Entregada en Lugar Asignado)
- DDP: DeliveredDutyPais (Entrega en Destino con Derechos Pagados)

Diagrama 4.2 Incoterms 2010



Elementos que integran una buena cotización internacional



COTIZACIÓN
FECHA

PROYECTO

Escribir el nombre y dirección del cliente potencial

DE

Escribir el nombre y dirección del vendedor
--

CANTIDAD	PRODUCTO DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	INCOTERM	PAÍS DE ORÍGEN	PAÍS DE DESTINO

Forma de pago: carta de crédito irrevocable

Descuento por volumen

AUTORIZADO POR

FECHA

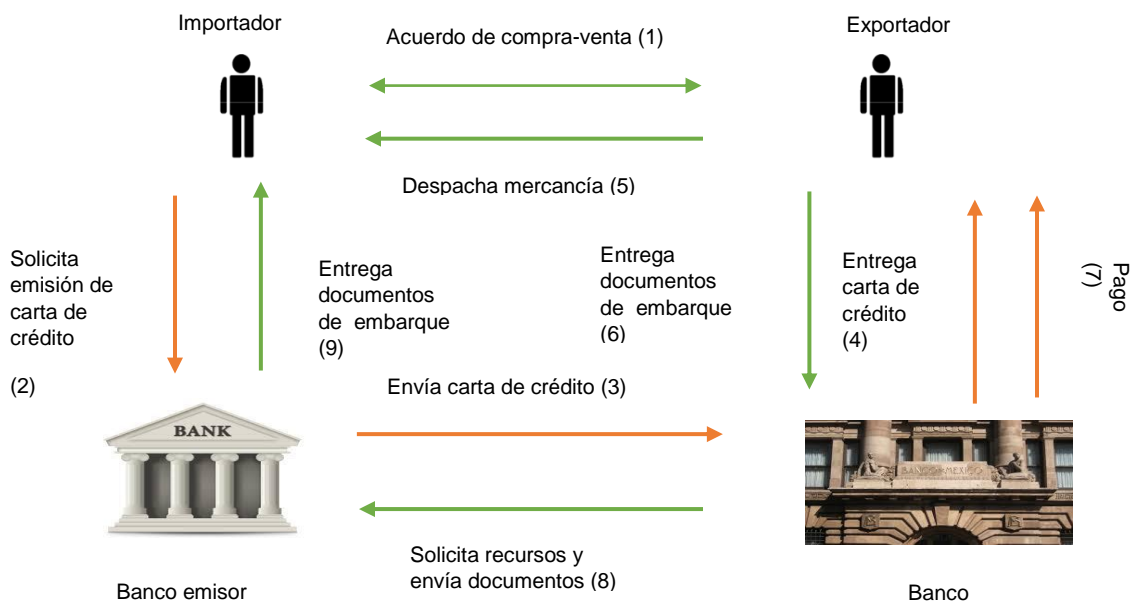
4.7.- Formas de pago internacional

Ahora bien para poder establecer un contrato de compra-venta se debe establecer la manera en que forma se realizará el pago de dicho intercambio, en el comercio internacional existen varias formas de pagar el intercambio de bienes las cuales son clasificadas de acuerdo a su nivel de seguridad en baja, media y alta las cuales son

- 1) Nivel de seguridad bajo: Cheque y giro bancario
- 2) Nivel de seguridad medio: Orden de pago y cobranza bancaria internacional
- 3) Nivel de seguridad alto: Carta de crédito

En este caso se recomienda hacerlo por medio de una carta de crédito en la cual el importador (comprador) solicita a un banco de su país la emisión de ésta, el banco envía la carta a un banco en el país del exportador (vendedor), éste la entrega al vendedor, quien a su vez despacha la mercancía y entrega los documentos de embarque a su banco este envía estos al emisor y solicita recursos, este entrega los documentos al importador y el banco efectúa el pago, como se puede observar en el diagrama 6.2.

Diagrama 6.2 Proceso para efectuar un pago por medio de una carta de crédito.



Fuente: Elaboración propia con información de Logística y Transporte Internacional

4.8.- Contratación internacional

Para poder tener un acuerdo comercial entre dos personas o empresas es necesario establecer los términos en los que esta negociación se va a llevar a cabo, esto se hace mediante un contrato internacional de compra venta, el cual PROMEXICO lo define como un “acuerdo de voluntades entre dos personas (o más) mediante el cual una de ellas llamada vendedora y establecida en un país determinado se obliga a entregar material y legalmente una cantidad o volumen de mercancías o productos a otra denominada compradora establecida en otro país, quien a su vez se obliga a pagar un precio por dichos bienes; en los términos y condiciones tanto para una como para otra obligación- convenios entre ambas partes. (Ver Anexo 5)

Dentro del contrato se establecen:

- Las condiciones de entrega
- La ley aplicable al contrato,
- La jurisdicción correspondiente (en caso de litigio)

Las principales cláusulas que vienen dentro de un contrato son:

- Identificación de las partes intervinientes
- Producto
- Normas y características
- Cantidad, Embalaje, etiquetado y marcas
- Valor total del contrato
- Condiciones de entrega
- Descuentos y comisiones
- Impuestos, aranceles y tasas
- Lugares de entrega
- Periodos de entrega o de envío
- Envío parcial/trasbordo/agrupación de envío

- Condiciones especiales de transporte
- Condiciones especiales de seguro
- Documentos
- Inspección
- Licencias y permisos
- Condiciones de pago
- Medios de pago
- Garantía
- Incumplimiento de contrato por causas de fuerza mayor
- Retrasos de entrega o recursos
- Arbitraje
- Idioma
- Jurisdicción
- Firma de las partes.

CAPÍTULO 5

Estudio Económico Financiero

Capítulo 5 Estudio Económico Financiero

Cuando una empresa decide invertir en un nuevo proyecto debe tener claro que eso significaría un desembolso de efectivo para generar beneficios en un futuro, para saber si la inversión que se va a realizar será rentable o no. Evaluar un proyecto consiste en determinar mediante un análisis de costo-beneficio si genera o no el rendimiento deseado para entonces tomar la decisión final.

El estudio financiero considera la información obtenida durante el estudio de mercado y técnico para obtener los flujos de efectivo positivos y negativos a lo largo del periodo considerado en la planeación, el monto de la inversión fija y diferida, las formas de financiamiento para la elaboración del proyecto y la evaluación para conocer la utilidad y la calidad de la inversión.

Los aspectos que se presentan en este proyecto son los siguientes: inversión inicial, programa de inversiones de activo fijo, la depreciación del activo fijo, reinversiones en activo fijo con vida útil corta, fuentes de financiamiento, amortización de créditos, costo de producción, costo de material de empaque del mercado de exportación, precio de venta para el mercado de exportación, determinación del margen bruto de la operación, determinación de la capital de trabajo, el estado de resultados de proyecto y por último el estado de la situación financiera, cada uno de estos serán descritos a continuación y presentados de manera financiera.

5.1 Inversión requerida

En la inversión inicial (Cuadro 5.1) de un proyecto se plasman la cantidad y como se estructura el capital para poner en marcha este proyecto, en este aspecto se deben analizar las inversiones que son imprescindibles y cuáles no son tan necesarias y pueden ser aplazadas, este se divide en activo fijo y activo diferido, en el primer aspecto se colocan las inversiones de las cuales serán remplazadas en varios años tienen que ver de manera indirecta en la producción del producto, y en el activo diferido se colocan todas las inversiones que tienen que ver directamente con los costos del capital de trabajo.

Cuadro 5.1 Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL					
INVERSIÓN FIJA Y DIFERIDA					
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
APORTACION INICIAL EN ESPECIE (Capital Sc.m ²)		15,000	\$ 200	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
INVERSIÓN FIJA					\$ 3,271,568
Bodega almacén material empaque		1	\$ 15,000	\$ 15,000	
Estructura del invernadero	m ²	15000	\$ 111	\$ 1,657,500	
Plástico del invernadero	kg	3000	\$ 56	\$ 168,000	
Tutoreo					
Hilo	Pieza de 4.5 Kg	49	\$ 200	\$ 9,800	
Anillo	Caja de 10,000 pzs	4.5	\$ 1,100	\$ 4,950	
Sistema de riego (incluye instalación eléctrica, controlador, cinta de goteo, accesorios, bomba eléctrica, bomba dosificadora)	m ²	15000	\$ 14	\$ 202,500	
Equipo de reparto (Camioneta 3.5 Ton)	unidad	1	\$ 186,000	\$ 186,000	
Galera de Empaque	unidad	1	\$ 5,000	\$ 5,000	
Equipo de empaque					
Mesa de empaque (Calibradora)	pieza	1	\$ 2,500	\$ 2,500	
Maquina seleccionadora de tomate	pieza	1	\$ 980,684	\$ 980,684	
Bascula (100 kg)	pieza	1	\$ 4,500	\$ 4,500	
Equipo para aplicación foliares				\$ -	
Tambos (200 lt)	pieza	3	\$ 200	\$ 600	
Parihuela (bomba)	pieza	1	\$ 20,000	\$ 20,000	
Equipo de polinización				\$ -	
Sopladora	pieza	1	\$ 7,000	\$ 7,000	
Equipo de protección				\$ -	
Overol	pieza	1	\$ 800	\$ 800	
Guantes	pieza	1	\$ 50	\$ 50	
Botas de hule	pieza	1	\$ 150	\$ 150	
Gogles	pieza	1	\$ 40	\$ 40	
Mascarilla	pieza	1	\$ 450	\$ 450	
Herramientas				\$ -	
Tijeras	piezas	6	\$ 100	\$ 600	
Azadón	pieza	6	\$ 184	\$ 1,104	
Botes (20 L)	pieza	20	\$ 25	\$ 500	
Carretillas	pieza	3	\$ 650	\$ 1,950	
Escaleras (1.83 m)	pieza	2	\$ 945	\$ 1,890	
INVERSION DIFERIDA					
Preparación del Terreno					
Tirar la materia orgánica	camiones	4	\$ 5,000	\$ 20,000	\$ 653,168
mano de obra	jornales	20	\$ 150	\$ 3,000	
Tirar la Dolomita	toneladas	3	\$ 1,400	\$ 4,200	
mano de obra	jornales	5	\$ 150	\$ 750	
Tirar roca fosfórica	toneladas	3	\$ 3,000	\$ 9,000	
Abono de fondo	jornales	3	\$ 150	\$ 450	
Subsuelo	actividad	1	\$ 2,000	\$ 2,000	
Rotabo	actividad	1	\$ 2,000	\$ 2,000	
Surcos	actividad	1	\$ 1,000	\$ 1,000	
Acondicionar camas	jornales	6	\$ 150	\$ 900	
Instalación de la cinta	jornales	4	\$ 150	\$ 600	
Instalación del acolchado	jornales	10	\$ 150	\$ 1,500	
Acolchado	rollos	10.5	\$ 1,200	\$ 12,600	
Inicio de ciclo					
Marcar	jornales	6	\$ 150	\$ 900	
Plántula	Charolas	225	\$ 390	\$ 87,750	
Plantar	jornales	17	\$ 150	\$ 2,550	
Mantener cultivo	jornales	786	\$ 150	\$ 117,900	
Instalación de tutoreo	jornales	45	\$ 150	\$ 6,750	
Fertilización				\$ 160,875	
Certificación (México Calidad Suprema)				\$ 23,220	
Registro de marca				\$ 2,303	
Obtener código de barras				\$ 2,920	
Participación en feria internacional			\$ 190,000	\$ 190,000	
INVERSION TOTAL					\$ 6,924,736

5.2 Programas de inversiones de activo fijo

En el cuadro 5.2 se presenta en qué momento se hará la inversión de cada uno de los aspectos que se presentan en la inversión inicial.

Cuadro 5.2 Inversión del Activo

PROGRAMAS DE INVERSIONES DE ACTIVO FIJO														
Columna1	AÑO 2014							AÑO 2015						
	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6	Columna7	Columna8	Columna9	Columna10	Columna11	Columna12	Columna13	Columna14	Columna15
CONCEPTO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
TERRENOS	\$ 3,000,000.00													\$ 3,000,000.00
BODEGA ALMACEN MATERIAL EMPAQUE				\$ 15,000.00										\$ 15,000.00
Estructura del invernadero	\$ 1,326,000.00	\$331,500.00												\$ 1,657,500.00
Plástico del invernadero	\$ 134,400.00	\$ 33,600.00												\$ 168,000.00
TUTOREO														\$ -
Hilo							\$ 9,800.00							\$ 9,800.00
Anillo							\$ 4,950.00							\$ 4,950.00
SISTEMA DE RIEGO (incluye instalación eléctrica, controlador, cinta de goteo, accesorios, bomba eléctrica, bomba dosificadora)	\$ 162,000.00	\$ 40,500.00												\$ 202,500.00
Equipo de reparto (Camioneta 3.5 Ton)										\$ 186,000.00				\$ 186,000.00
Galera de Empaque										\$ 5,000.00				\$ 5,000.00
Equipo de empaque														\$ -
Mesa de empaque (Calibradora)										\$ 2,500.00				\$ 2,500.00
Máquina Seleccionadora de tomate							\$980,683.80							\$ 980,683.80
Báscula (100 kg)										\$ 4,500.00				\$ 4,500.00
Equipo para aplicación foliares														\$ -
Tambos (200 lt)									\$ 600.00					\$ 600.00
Parihuela (bomba)									\$ 20,000.00					\$ 20,000.00
Equipo de polinización														\$ -
Sopladora								\$ 7,000.00						\$ 7,000.00
Equipo de protección														\$ -
Overol				\$ 800.00										\$ 800.00
Guantes				\$ 50.00										\$ 50.00
Botas de hule				\$ 150.00										\$ 150.00
Goggles				\$ 40.00										\$ 40.00
Mascarilla				\$ 450.00										\$ 450.00
Herramientas														\$ -
Tijeras								\$ 600.00						\$ 600.00
Azadón								\$ 1,104.00						\$ 1,104.00
Botes (20 L)								\$ 500.00						\$ 500.00
Carretillas								\$ 1,950.00						\$ 1,950.00
Escaleras (1.83 m)								\$ 1,890.00						\$ 1,890.00
Preparación de terrenos		\$ 58,000.00												\$ 58,000.00
Inicio de ciclo			\$215,850.00											\$ 215,850.00
Fertilización			\$160,875.00											\$ 160,875.00
Certificación				\$ 23,220.00										\$ 23,220.00
Registro de marca			\$ 2,303.33											\$ 2,303.33
Obtener Código de barras			\$ 2,920.00											\$ 2,920.00
Participación en feria internacional				\$190,000.00										\$ 190,000.00
TOTAL	\$ 4,622,400.00	\$463,600.00	\$381,948.33	\$ 16,490.00	\$213,220.00			\$ 14,750.00	\$993,727.80	\$ 20,600.00	\$ 198,000.00			\$ 6,924,736.13

5.3 Depreciación de activo fijo

La depreciación es una pérdida de valor que experimenta un activo como consecuencia de su uso con el paso del tiempo o por obsolescencia tecnológica debido a la depreciación, los activos van perdiendo su capacidad de generar ingresos. Cada una de las herramientas y equipo que se utiliza tiene un tiempo de vida útil (Cuadro 5.3) al término de su vida útil se tendrá que hacer la reinversión de estas presentadas en el cuadro 5.4.

Cuadro 5.3 Depreciación de activo fijo

DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO													
Columna1	Columna1	Columna	Columna	Columna	Columna	Columna	Columna	Columna	Columna	Columna1	Columna1	Columna1	Columna1
CONCEPTO	ORIGINAL DE INVERSION	AÑOS DE VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL										
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
BODEGA ALMACEN MATERIAL EMPAQUE	\$ 15,000.00	20	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 750.00
Estructura del invernadero	\$ 1,657,500.00	20	\$ 82,875.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00	\$ 82,750.00
Plástico del invernadero	\$ 168,000.00	5	\$ 33,600.00	\$ 33,600.00	\$ 33,600.00	\$ 33,600.00	\$ 33,600.00						
SISTEMA DE RIEGO (incluye instalación eléctrica, controlador, cinta de goteo, accesorios, bomba eléctrica)	\$ 202,500.00	12	\$ 16,875.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00	\$ 16,785.00
Equipo de reparto (Camioneta 3.5 Ton)	\$ 186,000.00	8	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00	\$ 23,250.00		
Galera de Empaque	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00										
Equipo de empaque													
Mesa de empaque (Calibradora)	\$ 2,500.00	10	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Bascula (100 kg)	\$ 4,500.00	10	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 450.00
Equipo para aplicación foliares													
Tambos (200 lt)	\$ 400.00	5	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00						
Parihuela (bomba)	\$ 20,000.00	10	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Equipo de polinización													
Sopladora	\$ 7,000.00	10	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 700.00
Equipo de protección													
Overol	\$ 800.00	2	\$ 400.00	\$ 400.00									
Guantes	\$ 50.00	2	\$ 25.00	\$ 25.00									
Botas de hule	\$ 150.00	2	\$ 75.00	\$ 75.00									
Goggles	\$ 40.00	2	\$ 20.00	\$ 20.00									
Mascarilla	\$ 450.00	2	\$ 225.00	\$ 225.00									
Herramientas													
Tijeras	\$ 600.00	5	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00						
Azadón	\$ 1,104.00	5	\$ 220.80	\$ 220.80	\$ 220.80	\$ 220.80	\$ 220.80						
Botes (20 L)	\$ 500.00	3	\$ 166.67	\$ 166.70	\$ 166.70								
Carretillas	\$ 1,950.00	5	\$ 390.00	\$ 390.00	\$ 390.00	\$ 390.00	\$ 390.00						
Escaleras (1.83 m)	\$ 1,890.00	5	\$ 378.00	\$ 378.00	\$ 378.00	\$ 378.00	\$ 378.00						
Nota: En esta tabla se presenta la depreciación de activos fijos en u plazo de 10 años para los activos que duran mas su depreciación sigue hasta el termino de su vida útil													
	\$ 2,275,934.00		\$ 167,850.47	\$ 162,635.50	\$ 161,890.50	\$ 161,723.80	\$ 161,723.80	\$ 126,935.00	\$ 126,935.00	\$ 126,935.00	\$ 103,685.00	\$ 103,685.00	

5.4 Reversiones en activo fijo con vida útil corta

Cuadro 5.4 Reversiones en activo fijo con vida útil corta

REVERSIONES EN ACTIVO FJO CON VIDA ÚTIL CORTA										
CONCEPTO	AÑOS DE VIDA ÚTIL	INVERSION INICIAL			REVERSION 1			REVERSION 2		
		TOTAL	APLICACIÓN DE RESULTADOS		TOTAL	APLICACIÓN DE RESULTADOS		TOTAL	APLICACIÓN DE RESULTADO	
			AÑO 1	AÑO 2		AÑO 3	AÑO 4		AÑO 5	AÑO 6
Equipo de protección										
Overol	2	\$ 800.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 865.28	\$ 432.64	\$ 432.64	\$ 935.89	\$ 467.94	\$ 467.94
Guantes	2	\$ 50.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 54.08	\$ 27.04	\$ 27.04	\$ 58.49	\$ 29.25	\$ 29.25
Botas de hule	2	\$ 150.00	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 162.24	\$ 81.12	\$ 81.12	\$ 175.48	\$ 87.74	\$ 87.74
Goggles	2	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 43.26	\$ 21.63	\$ 21.63	\$ 46.79	\$ 23.40	\$ 23.40
Mascarilla	2	\$ 450.00	\$ 225.00	\$ 225.00	\$ 486.72	\$ 243.36	\$ 243.36	\$ 526.44	\$ 263.22	\$ 263.22
Nota: Se toma un 4% de inflación anual		\$ 1,490.00	\$ 745.00	\$ 745.00	\$ 1,611.58	\$ 805.79	\$ 805.79	\$ 1,743.09	\$ 871.54	\$ 871.54

5.5 Fuentes de financiamiento

Al realizar un nuevo proyecto no todo corre por cuenta de los propietarios de la empresa, existen diferentes tipos de financiamiento ya sean otorgados por instituciones privadas o por el gobierno esto se presenta en el Cuadro 5.5 donde se especifica cuáles aspectos serán financiadas y en qué porcentaje y cuales cubiertas con recursos propios.

Cuadro 5.5 Fuentes de financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6
CONCEPTO	CRÉDITOS	RECURSOS PROPIOS			TOTAL
	%	IMPORTE	%	IMPORTE	
Terrenos			100	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00
Bodega de almacén material de empaque			100	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Estructura de invernadero (con plástico)	100	\$ 1,825,500.00			\$ 1,825,500.00
Plántulas	40	\$ 35,100.00	60	\$ 52,650.00	\$ 87,750.00
Maquina seleccionadora	50%	\$ 490,341.90	50	\$ 490,341.90	\$ 980,683.80
Tutoreo			100	\$ 14,750.00	\$ 14,750.00
Sistema de Riego	100	\$ 202,500.00			\$ 202,500.00
Equipo de Reparto	49	\$ 91,140.00	51	\$ 94,860.00	\$ 186,000.00
Galera de empaque	49	\$ 2,450.00	51	\$ 2,550.00	\$ 5,000.00
Equipo de empaque	49	\$ 3,430.00	51	\$ 3,570.00	\$ 7,000.00
Equipo para aplicación foliares			100	\$ 20,600.00	\$ 20,600.00
Equipo de polinización			100	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Equipo de protección			100	\$ 1,490.00	\$ 1,490.00
Herramientas			100	\$ 6,044.00	\$ 6,044.00
Preparación de terrenos			100	\$ 58,000.00	\$ 58,000.00
Inicio de Ciclo			100	\$ 288,975.00	\$ 288,975.00
Certificación (México Calidad Suprema)				\$ 23,220.00	\$ 23,220.00
Registro de marca			100	\$ 2,303.33	\$ 2,303.33
Código de barras			100	\$ 2,920.00	\$ 2,920.00
Participación en Feria Internacional	100	\$ 190,000.00			\$ 190,000.00
Total		\$ 2,840,461.90		\$ 4,084,274.23	\$ 6,924,736.13

5.6 Amortización de créditos

Cuando se obtienen financiamientos estos tendrán que ser liquidados en un tiempo determinado después del primer año de funcionamiento de la empresa y de esa manera ir amortizando las deudas y de esa forma se puede ver si el negocio es rentable pues tendrá que saldar las deudas en un plazo de cinco años, esta amortización de créditos se presenta en el Cuadro 5.6.

Cuadro 5.6 Amortización de créditos

AMORTIZACIÓN DE CRÉDITOS				
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5
Año	Pago en pesos mexicanos	Acumulado en pesos mexicanos		Saldo Insoluto al termino de cada período
0				\$ 2,672,461.90
1	\$ 534,492.38	\$ 534,492.38		\$ 2,137,969.52
2	\$ 534,492.38	\$ 1,068,984.76		\$ 1,603,477.14
3	\$ 534,492.38	\$ 1,603,477.14		\$ 1,068,984.76
4	\$ 534,492.38	\$ 2,137,969.52		\$ 534,492.38
5	\$ 534,492.38	\$ 2,672,461.90		\$ -

5.7 Costo de producción

Un aspecto fundamental que necesitamos saber es cuánto cuesta producir una unidad para saber la utilidad o el precio de venta de un producto, en esta tabla se muestran cuánto cuesta producirlo a nivel nacional e internacional esto dependiendo del volumen que se mandara al mercado doméstico y cuanto al mercado internacional en este caso se destinará a este mercado el 70% y al nacional 30% (Cuadro 5.7).

Cuadro 5.7 Costo de producción a partir del segundo año

COSTO DE PRODUCCIÓN A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO						
Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6	Columna7
ATIVIDAD	INSUMO	NÚMERO DE JORNALES	MANO DE OBRA	TOTAL	COSTO MERCADO NACIONAL	COSTO MERCADO DE EXPORTACIÓN
Acolchado	\$ 12,600.00	15	\$ 2,250.00	\$ 14,850.00	\$ 4,455.00	\$ 10,395.00
Cintas	\$ 23,400.00	6	\$ 900.00	\$ 24,300.00	\$ 7,290.00	\$ 17,010.00
Anillos	\$ 4,950.00	0		\$ 4,950.00	\$ 1,485.00	\$ 3,465.00
Materia Orgánica	\$ 30,500.00	30	\$ 4,500.00	\$ 35,000.00	\$ 10,500.00	\$ 24,500.00
Hilo	\$ 9,800.00			\$ 9,800.00	\$ 2,940.00	\$ 6,860.00
Dolomita	\$ 6,300.00	8	\$ 1,250.00	\$ 7,550.00	\$ 2,265.00	\$ 5,285.00
Roca fosfórica	\$ 13,500.00	8	\$ 1,250.00	\$ 14,750.00	\$ 4,425.00	\$ 10,325.00
Subsoleo			\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 900.00	\$ 2,100.00
Rotabo			\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 900.00	\$ 2,100.00
Surcos			\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 450.00	\$ 1,050.00
Abono de fondo		5	\$ 750.00	\$ 750.00	\$ 225.00	\$ 525.00
Acondicionar camas		9	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00	\$ 405.00	\$ 945.00
Plántula	\$ 87,750.00	24	\$ 3,600.00	\$ 91,350.00	\$ 27,405.00	\$ 63,945.00
Inicio de ciclo y corte		951	\$142,650.00	\$142,650.00	\$ 42,795.00	\$ 99,855.00
Fertilizantes, Insecticidas, Fungicidas	\$ 160,875.00			\$160,875.00	\$ 48,262.50	\$ 112,612.50
Costos Variables				\$ -	\$ -	\$ -
Gasolina				\$ 16,800.00	\$ 5,040.00	\$ 11,760.00
Luz				\$ 240.00	\$ 72.00	\$ 168.00
Total				\$532,715.00	\$ 159,814.50	\$ 372,900.50
Cantidad producida kg				340,000	102000	238000
Costo de Producción al mercado Nacional					\$ 1.57	
Costo de producción al mercado internacional (Caja de 11.34 kg)						\$ 17.77

5.8 Costo de material de empaque para el mercado de exportación

Al pensar en la alternativa de exportación se necesitan hacer otras inversiones en específico en la materia de empaque (Cuadro 5.8) que cubra con los requisitos del país destino, estos gastos por principios de cuenta serán cubiertos por el exportador pero estos se verán reflejados en el precio de venta al momento de exportar lo cual quiere decir que el importador será quien asuma los costos.

Cuadro 5.8 Costo de material de empaque al mercado de exportación

COSTO MATERIAL DE EMPAQUE MERCADO DE EXPORTACIÓN					
Columna1	Columna	Columna	Columna	Columna5	Columna6
CONCEPTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL	UNITARIO Kg	COSTO POR CAJA
Caja de cartón	30	73457	2203710	2.65	30.00
Fleje		19	0	1.4	10.00
Esquineros	5	5442	27210	0.02	0.28
Tarima	152	19	2888	0.19	2.11
Total				4.26	42.39

5.9 Precio de venta al mercado de exportación

Para poder tomar la decisión de exportar es necesario saber el precio al que se debe vender generado por los costos que genera cumplir con los requisitos establecidos por el país destino así como los costos de despacho aduanal esto va de acuerdo al incoterm al que se haya establecido la negociación con el cliente en este caso se el precio se establece con *Carriage Paid To* (CPT).

Estos gastos son necesarios para poder realizar la exportación de un producto. A raíz de este análisis se puede comparar el precio de venta internacional con el ofrecido por la empresa como se muestra en el Cuadro 5.9 y de esa manera ver qué decisión tomar y la estrategia que se puede utilizar si de liderazgo en costos o diferenciación.

Cuadro 5.9 Precio de venta al mercado de exportación

PRECIO DE VENTA PARA EL MERCADO DE EXPORTACIÓN				
Incoterms 2010	Concepto	MXP (por caja)		US\$
	Tipo de cambio			13
	Costo de producción	17.77		1.37
	Empaque y embalaje de exportación	42.39		3.26
	Sub- Total	60.16		4.63
	Utilidad	70.00		5.38
EXW	EXW Punto de Origen	130.16		10.01
	Despacho aduanal	2.28		0.18
	COVE	0.30		0.02
	E-Documents	0.08		0.01
	Cruce de mercancía	2.95		0.23
	DTA	0.20		0.02
	Pre validación y contraparte	0.20		0.02
	Sub- Total	6.01		0.46
FCA	FCA- Free Carriage to	136.17		10.47
	Flete Principal	19.17		1.47
CPT	Carriage paid to	155.34		11.95
	Precio Internacional	180.00		13.85

5.10 Determinación del margen bruto de la operación

Después de haber definido el precio de venta para el país destino se procede a hacer un análisis en el cual se verá que tan rentable es exportar para esta empresa y también a nivel nacional de acuerdo al volumen que se pretende exportar y cuanto al mercado doméstico.

Cuadro 6.0 Determinación del margen bruto de la operación

DETERMINACIÓN DEL MARGEN BRUTO DE LA OPERACIÓN						
	Mercado Nacional		Mercado Exportación		Total	
	Unitario	Total	Unitario	Total	Mx \$	%
Unidad de venta	Kg		Caja de 11.34 kg			
Cantidad en unidades de venta	102,000		20,988			
Venta	\$ 7.00	\$714,000	\$ 180.00	\$3,777,840.00	\$ 4,491,840.00	100
Costo de producción	\$ 1.57	\$159,815	\$ 17.77	\$ 372,906.64	\$ 532,721.14	11.86
Empaque y embalaje			\$ 42.39	\$ 889,658.00	\$ 1,711,220.00	38.10
Sub-Total	\$ 1.57	\$160,548	\$ 60.16	\$1,262,564.64	\$ 2,243,941.14	49.96
Costos de distribución			\$ 6.01	\$ 126,137.88	\$ 126,137.88	2.81
Flete principal			\$ 19.17	\$ 402,339.96	\$ 402,339.96	8.96
Sub-Total	-	-	\$ 25.18	\$ 528,477.84	\$ 528,477.84	11.77
Costo Total	\$ 1.57	\$160,548	\$ 85.34	\$1,791,042.48	\$ 2,772,418.98	23.53
MARGEN BRUTO	\$ 5.43	\$553,452	\$ 94.66	\$ 1,986,797.52	\$ 1,719,421.02	76.47

5.11 Determinar el capital de trabajo

En este aspecto se analizan los ingresos y egresos de la empresa como se muestra en el Cuadro 6.1 así como en qué momento se llevarán a cabo las actividades que tienen que ver directamente con la producción del producto y de esa manera obtener el flujo de efectivo de manera anual y el flujo de efectivo acumulado como se muestra en el cuadro.

Cuadro 6.1 Determinación del capital de trabajo

DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO													
CONCEPTO	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	Ene	Total
A. Programa de producción (Kg)													
Tomate para mercado de exportación (70%)									59500	59500	59500	59500	238000
Tomate para el mercado nacional (30%)									25500	25500	25500	25500	102000
Producción Total									85000	85000	85000	85000	340000
B. Ingresos (\$)													
Venta de tomate para mercado internacional									\$ 944,265	\$ 944,265	\$ 944,265	\$ 944,265	\$ 3,777,060
Venta de Tomate para mercado nacional									\$ 178,500	\$ 178,500	\$ 178,500	\$ 178,500	\$ 714,000
Ingresos totales									\$ 1,122,765	\$ 1,122,765	\$ 1,122,765	\$ 1,122,765	\$ 4,491,060
C. Egresos													
Tirar la materia orgánica	\$ 3,000												\$ 3,000
Tirar la Dolomita	\$ 750												\$ 750
Tirar roca fosfórica	\$ 3,000												\$ 3,000
Abono de fondo		\$ 450											\$ 450
Subsoleo		\$ 2,000											\$ 2,000
Rotabo		\$ 2,000											\$ 2,000
Surcos			\$ 1,000										\$ 1,000
Acondicionar camas			\$ 900										\$ 900
Instalación de la cinta			\$ 600										\$ 600
Instalación del acolchado				\$ 1,500									\$ 1,500
Marcar				\$ 900									\$ 900
Plántula					\$ 87,750								
Plantar						\$ 2,550							\$ 2,550
Mantener cultivo							\$ 23,580	\$ 23,580	\$ 23,580	\$ 23,580	\$ 23,580		\$ 117,900
Instalación de tutorio								\$ 6,750					\$ 6,750
Corte por ciclo									\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 3,300	\$ 13,200
Total egresos	\$ 6,750	\$ 4,450	\$ 2,500	\$ 2,400	\$ 87,750	\$ 2,550	\$ 23,580	\$ 30,330	\$ 26,880	\$ 26,880	\$ 26,880	\$ 3,300	\$ 156,500
flujo de efectivo	(6750)	(4450)	(2500)	(2400)	(87750)	(2550)	(10761)	(30330)	\$ 1,095,885	\$ 1,095,885	\$ 1,095,885	\$ 1,119,465	\$ 4,334,560
flujo de efectivo acumulado	(6750)	-\$11,200	-\$13,700	-\$ 16,100	-\$103,850	-\$106,400	-\$ 117,161	-\$ 147,491	\$ 948,394	\$ 2,044,279	\$ 3,140,164	\$ 4,259,629	

5.12 Estados de Resultados

Es un estado financiero que representa información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un periodo determinado, después de la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus

componentes a través de estos se mide el resultado de los ingresos así como de los costos y gastos.

A través del estado de resultados se analiza la rentabilidad de las empresas, es decir la capacidad de generar utilidades, de manera que se obtenga más de lo que se invierte, otra utilidad del estado es evaluar el desempeño, estimar el potencial de crédito de las empresas y sus flujos de efectivo, entre otros. Gracias a este estado se puedan explicar las variables de valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) del capital.

Cuadro 6.2 Estados de Resultados del proyecto

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO						
Concepto	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Inversión						
Inversión Inicial Fija y Diferida	\$ 6,937,936.13					
Capital de Trabajo Febrero-Septiembre	\$ 147,491.00					
Sub-Total	\$ 7,085,427.13					
Ingresos						
Por ventas al extranjero		\$ 3,777,060.00	\$ 3,777,060.00	\$ 3,777,060.00	\$ 3,777,060.00	\$ 3,777,060.00
Por ventas en el Mercado Nacional		\$ 714,000.00	\$ 714,000.00	\$ 714,000.00	\$ 714,000.00	\$ 714,000.00
		\$ 4,491,060.00	\$ 4,491,060.00	\$ 4,491,060.00	\$ 4,491,060.00	\$ 4,491,060.00
Egresos						
Costo de Producción		\$ 533,915.00	\$ 533,915.00	\$ 533,915.00	\$ 533,915.00	\$ 533,915.00
Costo de Distribución		\$ 531,626.04	\$ 531,626.04	\$ 531,626.04	\$ 531,626.04	\$ 531,626.04
		\$ 1,065,541.04	\$ 1,065,541.04	\$ 1,065,541.04	\$ 1,065,541.04	\$ 1,065,541.04
Utilidad Marginal		\$ 3,425,518.96	\$ 3,425,518.96	\$ 3,425,518.96	\$ 3,425,518.96	\$ 3,425,518.96
Depreciación		\$ 167,850.47	\$ 162,635.50	\$ 161,890.50	\$ 161,723.80	\$ 161,723.80
Costos de Reversión				\$ 805.79	\$ 805.79	\$ 871.54
Gastos de Administración		\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00
Costo de Certificación		\$ 23,220.00	\$ 23,220.00	\$ 23,220.00	\$ 23,220.00	\$ 23,220.00
		\$ 491,070.47	\$ 485,855.50	\$ 485,916.29	\$ 485,749.59	\$ 485,815.34
Utilidad de la Operación		\$ 2,934,448.49	\$ 2,939,663.46	\$ 2,939,602.67	\$ 2,939,769.37	\$ 2,939,703.62
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado antes de impuestos		\$ 2,934,448.49	\$ 2,939,663.46	\$ 2,939,602.67	\$ 2,939,769.37	\$ 2,939,703.62
FLUJO NETO DE EFECTIVO						
Periodo 0	-\$ 7,085,427.13					
Resultado Antes de Impuestos		\$ 2,934,448.49	\$ 3,294,069.50	\$ 2,939,602.67	\$ 2,939,769.37	\$ 2,939,703.62
Depreciación		\$ 167,850.47	\$ 162,635.50	\$ 161,890.50	\$ 161,723.80	\$ 161,723.80
Pago Financiamiento		-\$ 534,492.38	-\$ 534,492.38	-\$ 534,492.38	-\$ 534,492.38	-\$ 534,492.38
Flujo NETO de efectivo	-\$ 7,085,427.13	\$ 2,567,806.58	\$ 2,922,212.62	\$ 2,567,000.79	\$ 2,567,000.79	\$ 2,566,935.04
Tasa de descuento (Costo de capital)		12%				
VPN		2,189,188				
TIR		25%				

5.13 Estado de Situación Financiera

Cuadro 6.3 Situación Financiera de la empresa.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
Columna8	Columna1	Columna2	Columna3	Columna4	Columna5	Columna6	Columna7
Concepto	Constitución de la sociedad	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
ACTIVO							
Activo Circulante							
Caja y Bancos	\$ 1,500,000.00	\$ 100,234.77	\$ 2,833,079.98	\$ 5,778,063.36	\$ 8,209,241.74	\$ 10,430,106.64	\$ 29,918,999.43
Clientes							
Inventarios							
Otras cuentas por cobrar							
Suma del Activo Circulante	\$ 1,500,000.00	\$ 100,234.77	\$ 2,833,079.98	\$ 5,778,063.36	\$ 8,209,241.74	\$ 10,430,106.64	\$ 29,918,999.43
Activo Fijo							
Terrenos	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00	\$ 3,000,000.00
Construcciones		\$ 2,043,000.00	\$ 2,043,000.00	\$ 2,043,000.00	\$ 2,043,000.00	\$ 2,043,000.00	\$ 2,043,000.00
Maquinaria y Equipo		\$ 1,019,683.80	\$ 1,019,683.80	\$ 1,019,683.80	\$ 1,019,683.80	\$ 1,019,683.80	\$ 1,019,683.80
Equipo de Transporte		\$ 186,000.00	\$ 186,000.00	\$ 186,000.00	\$ 186,000.00	\$ 186,000.00	\$ 186,000.00
Otros Activos Fijos		\$ 22,884.00	\$ 22,884.00	\$ 22,884.00	\$ 22,884.00	\$ 22,884.00	\$ 22,884.00
		\$ 6,271,567.80	\$ 6,271,567.80	\$ 6,271,567.80	\$ 6,271,567.80	\$ 6,271,567.80	\$ 6,271,567.80
Depreciación Acumulada			-\$ 167,850.47	-\$ 330,485.97	-\$ 492,376.47	-\$ 654,100.27	-\$ 815,824.07
Activo Fijo Neto	\$ 3,000,000.00	\$ 6,271,567.80	\$ 6,103,717.33	\$ 5,941,081.83	\$ 5,779,191.33	\$ 5,617,467.53	\$ 5,455,743.73
Activo Diferido							
Inversión diferida		\$ 653,168.33	\$ 653,168.33	\$ 653,168.33	\$ 653,168.33	\$ 653,168.33	\$ 653,168.33
Amortización acumulada			-\$ 165,038.63	-\$ 327,157.27	-\$ 477,665.90	-\$ 564,841.20	-\$ 652,016.50
Activo Diferido Neto	-----	\$ 653,168.33	\$ 488,129.70	\$ 326,011.06	\$ 175,502.43	\$ 88,327.13	\$ 1,151.83
SUMA EL ACTIVO	\$ 4,500,000.00	\$ 7,024,970.90	\$ 9,424,927.01	\$ 12,045,156.26	\$ 14,163,935.50	\$ 16,135,901.31	\$ 35,375,894.99
PASIVO							
Pasivo a Corto Plazo							
Proveedores		-					
Acreedores diversos		-					
Doc. Por pagar a Corto Plazo		-				\$ 534,492.38	
Suma Pasivo a Corto Plazo	-----	-----	-----	-----	-----	\$ 534,492.38	-----
Pasivo a Largo Plazo							
Doc. Por pagar a Largo Plazo		\$ 2,672,461.90	\$ 2,137,969.52	\$ 1,603,477.14	\$ 1,068,984.76	-----	-----
Suma Pasivo a Largo Plazo	-----	\$ 2,672,461.90	\$ 2,137,969.52	\$ 1,603,477.14	\$ 1,068,984.76	-----	-----
SUMA EL PASIVO	-----	\$ 2,672,461.90	\$ 2,137,969.52	\$ 1,603,477.14	\$ 1,068,984.76	\$ 534,492.38	-----
INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS							
Capital Social	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00	\$ 4,500,000.00
Reserva legal			\$ 139,347.87	\$ 286,331.05	\$ 433,311.18	\$ 580,299.65	\$ 727,284.83
Resultado de ejercicios anteriores			-\$ 147,491.00	\$ 2,647,609.62	\$ 5,655,348.07	\$ 8,161,639.56	\$ 10,521,109.28
Resultado del Ejercicio		-\$ 147,491.00	\$ 2,795,100.62	\$ 3,007,738.45	\$ 2,506,291.49	\$ 2,359,469.72	\$ 2,212,418.79
SUMA LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS	\$ 4,500,000.00	\$ 4,352,509.00	\$ 7,286,957.49	\$ 10,441,679.12	\$ 13,094,950.74	\$ 15,601,408.93	\$ 17,960,812.89
SUMA PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS	\$ 4,500,000.00	\$ 7,024,970.90	\$ 9,424,927.01	\$ 12,045,156.26	\$ 14,163,935.50	\$ 16,135,901.31	\$ 35,375,894.99

Se muestra la situación financiera de un negocio a una fecha específica, en este informe solo se utiliza las cuentas reales (activo, pasivo y capital), en donde $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$ como se muestra en el Cuadro 6.3., en este análisis

también se contempla el total del capital de la empresa la finalizar cada periodo de operación de la empresa así como la acumulación de capital.

Metodología

Para recopilar la información necesaria para la elaboración de este trabajo, se recurrió a la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos, realizando también investigación de campo y análisis de la situación actual de la empresa constituida por los productores de Coatepec Harinas, Estado de México

Se recabó información primaria a través de entrevistas personales no estructuradas con los productores, esta actividad facilitó la integración y el análisis del proceso productivo de la empresa, se hicieron un total de seis visitas de campo durante los meses de abril-julio del año 2014, se elaboró una guía de entrevista, la cual sirvió de apoyo para tomar las notas pertinentes que pudieran ser de utilidad para este caso de estudio.

Se recopiló información de datos teóricos. Para el análisis del comportamiento de las economías locales y las prácticas comerciales se estudió la teoría del desarrollo económico local, otra teoría que ayuda a la explicación de este tema es la teoría del comercio internacional, con la finalidad de identificar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, así como proponer algunas que se pudieran aprovechar para generar oportunidades de negocio, la última teoría analizada es la de la base económica, la cual nos dice que la economía regional es impulsada por el crecimiento de las actividades de exportación.

Una vez junta toda la información se realizó un análisis general de la empresa en el cual se identificó la etapa en la que se encuentra el producto en su ciclo de vida, también se realizó un análisis FODA donde se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa y de esa manera diseñar las estrategias pertinentes para contrarrestar las amenazas y debilidades, así como potenciar las fortalezas, aprovechando las oportunidades del entorno. Otro aspecto de gran relevancia fue la realización de la Cadena de Valor donde se identificaron las actividades primarias y secundarias que realiza la empresa.

También se tomaron en cuenta datos encontrados en páginas de información oficiales tales como el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP),

el Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI), Cámara de Comercio Internacional (CCI), *United States Department of Agriculture* (USDA), Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca, y Alimentación (SAGARPA), PROMÉXICO, Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO), Agencia Central de Inteligencia (CIA), entre otras.

Con la información recopilada en algunos de los sitios anteriores se construyó una matriz para identificar el país hacia donde se recomienda destinar las exportaciones de jitomate, ese país resultó la mejor opción para la empresa. Se tomaron en cuenta diversos indicadores tales como: exportaciones e importaciones del producto por cada país seleccionado, sus principales países proveedores, sus principales socios comerciales, los aranceles que aplica ese país para la importación de ese producto, el poder de compra per cápita, el total de la población de ese país, el consumo per cápita del producto, entre otros.

También se consideró necesario hacer un análisis financiero para analizar numéricamente la rentabilidad que obtendría la empresa al tomar la decisión de exportar su producto, esta herramienta sirve para pronosticar las condiciones y resultados financieros futuros y gracias al estudio financiero se pueden tomar las decisiones que mejor le convengan a la compañía.

Otro aspecto que se consideró importante es la determinación de las razones financieras de rentabilidad, pues es la razón de ser de la empresa y nos indica el retorno que los accionistas perciben a cambio de la inversión, riesgo y esfuerzo que desarrollan.

Resultados

En el cuadro 7 se muestra una comparación entre los productos adquiridos por menudeo versus mayoreo, en éste claramente se puede observar que al adquirir por mayoreo se ahorra hasta el 10% del costo de los productos al menudeo, lo cual representa un significativo ahorro para la compañía y de esa forma se pueden reducir los costos.

Cuadro 7 Comparación de precios al mayoreo contra el menudeo

Materiales utilizados para la producción de tomate			
	Normal	Mayoreo	Ahorro
Caja de Cartón	35	30	3
Etiquetas adhesivas internas	1.2	0.86	0.34
Rollos de Pelicula	60.75	54	6.75
Cubetas 20 L	28	25	3
Ahorro Total	124.95	109.86	13.09

Como resultado del análisis general de la empresa se hizo la Matriz FODA en la cual se identificaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, y se propusieron estrategias para contrarrestarlas y fortalecerlas, de esa manera hacer más eficiente el funcionamiento de la compañía, algunas de las estrategias propuestas fueron **la diversificación de productos** la cual ayudaría a la empresa a competir en otros mercados, otra estrategia propuesta fue recurrir a **la exportación** para encontrar un mercado alternativo y de esa manera tener un precio más competitivo y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Otra herramienta que fue de mucha utilidad fue el ciclo de vida del producto en el cual se concluyó que el jitomate se encuentra en su etapa de **crecimiento**, pues año con año ha ido incrementando la producción nacional del tomate así como el valor de ésta hortaliza.

Se recurrió a la elaboración de la Matriz Boston Consulting Group, en la cual se llegó a la conclusión de que el tomate es un producto **estrella**, pues tiene una alta participación en el mercado así como un alto crecimiento obteniendo una tasa media de crecimiento del 20% según la CNPO en los últimos diez años.

Se integró y analizó la cadena de valor, en la cual se desglosaron las actividades primarias y se identificaron aquellas que agregan valor a la empresa, por último se integraron las que se proponen para mejorar su competitividad, por ejemplo en la logística interna se propone la **instalación de una bodega** para concentrar el producto cosechado, en el área operacional, se les plantea **obtener la certificación** que garantiza que el producto es totalmente orgánico y de esa manera poder acceder a un mejor precio, en cuanto a la logística externa se propone la **adquisición de una maquina seleccionadora de jitomates**, la cual ahorrará tiempo y dinero destinados a la realización de esa actividad, en el área de marketing y ventas se hace la propuesta de buscar un **mercado de exportación**, la realización de todas estas actividades ayudará a la empresa a obtener mejores oportunidades de crecimiento y mayor margen de utilidad.

También se recopiló información acerca de las empresas competidoras a nivel nacional según el Sistema de Información Arancelaria Vía Internet proporcionándole a la empresa un cuadro donde se integra información sobre su competencia y en dado caso de necesitar esta información pueda disponer de ella para la realización de un benchmarking.

Para saber cuál es la mejor opción para exportar el producto, se realizó una matriz para elegir el país meta, en la cual se concluyó que la mejor opción es Estados Unidos de América pues México es su principal socio comercial y proveedor de jitomate, además que cuenta con un Tratado de Libre Comercio celebrado por EEUU-México-Canadá.

También se hizo el estudio de la logística del producto, analizando los tramites que se deben llevar a cabo y el precio al que le convendría a la empresa negociar, en este caso se propone el *incoterm Carriage Paid To* (CPT) en el cual el vendedor se hace responsable de contratar el flete principal, pero no tiene la responsabilidad de lo que le pueda pasar a la mercancía durante su trayecto, la compañía de transportes entrega la mercancía hasta mil millas después de haber pasado la frontera.

Para poder establecer el precio se recurrió a la técnica de *pricing* y se optó por la estrategia de **liderazgo en costos**, ya que el precio promedio internacional es de 14 USD la caja de 25 lb, lo cual comparado con el precio al que la empresa ofrecía la caja de tomate es de 11.95 USD, entonces se recomienda que el precio de la unidad de venta de exportación (caja de 25 lb) sea de 13.85 USD ya que no es conveniente establecer un precio menor, pues el producto perdería credibilidad en el mercado.

En la Tabla 7.0 se muestra una comparación de las ganancias que obtendrá la empresa al decidir exportar o no, en esta podemos ver que el precio de venta nacional es de \$7 pesos mientras que el precio internacional es de \$15.87 pesos lo cual nos da una diferencia de \$8.87 pesos más por kilo en el mercado internacional, analizando también el margen bruto en el cual podemos observar que en el mercado nacional se obtiene un margen de \$5.43 pesos mientras que en el mercado internacional es de \$8.34 pesos ganando \$2.94 pesos más por kilo en el mercado internacional, por lo que se concluye que **la exportación de jitomate orgánico al mercado estadounidense representa una alternativa de rentabilidad financiera para los productores del municipio de Coatepec Harinas, Estado de México.**

TABLA 7.0 Comparación del Margen Bruto Nacional Vs. Margen Bruto Internacional

	Mercado Nacional		Mercado Internacional	
	Unitario	Total	Unitario	Total
Unidad de venta	Kg		kg	
Cantidad en unidades de venta	102,000.00		238,000.00	
Precio de Venta	\$ 7.00	\$ 714,000.00	\$ 15.87	\$ 3,777,060.00
Costo de producción	\$ 1.57	\$ 159,814.50	\$ 1.57	\$ 372,900.50
Empaque y embalaje			\$ 3.74	\$ 890,120.00
Sub-Total	\$ 1.57	\$ 160,548.00	\$ 5.31	\$ 1,263,020.50
Costos de distribución			\$ 0.53	\$ 126,140.00
Flete principal			\$ 1.69	\$ 402,220.00
Sub-Total	-	-	\$ 2.22	\$ 528,360.00
Costo Total	\$ 1.57	\$ 160,548.00	\$ 7.53	\$ 1,791,380.50
MARGEN BRUTO	\$ 5.43	\$ 553,452.00	\$ 8.34	\$ 1,985,679.50

A continuación se muestran los resultados del estudio financiero (Tabla 7.1)

Tabla 7.1 Indicadores

INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
VPN	2,189,188	El valor presente neto de los flujos futuros del proyecto, nos arroja un beneficio de \$2,189,188 al día de hoy , descontando los flujos a una tasa del 12%
TIR	25%	El rendimiento interno de la inversión, nos arroja un resultado muy favorable comparada con la tasa del 12% por lo que bajo este método el proyecto es factible de realizarse
Relación Costo-Beneficio	4.21	Por cada peso invertido en el proyecto, dicho peso se recupera y además se obtiene una ganancia extra de 3.21.

En la Tabla 7.2 se muestra el margen neto de la inversión en la cual se relaciona la Utilidad Neta y las Ventas Netas, obteniendo un resultado de 57.16% siendo mayor a la política de este indicador el cual es 30%, lo cual quiere decir que el margen neto es estable y rentable.

Tabla 7.2 Margen Neto

MARGEN NETO				
Formula	Resultado	Criterio	Política	Conclusión
UTILIDAD NETA/ VENTAS NETAS	57.16	Entre mayor mejor	30%	Es estable y rentable

En la Tabla 7.3 se presenta la rentabilidad del capital invertido en la empresa, en este caso arroja un resultado del 58.98% superando la política de este criterio el cual es de 25%, y cumpliendo el criterio de entre mayor mejor.

Tabla 7.3 Rentabilidad de Capital

RENTABILIDAD DE CAPITAL				
Formula	Resultado	Criterio	Política	Conclusión
UTILIDAD NETA/ CAPITAL CONTABLE	58.98	Entre mayor mejor	25%	Es estable y rentable

En la Tabla 7.4 se calcula la rentabilidad de la inversión, es decir que tan rentable es la inversión que se realizó por la empresa, obteniendo un resultado del 27.24%, siendo éste mayor a la política del indicador el cual es de 20% y cumpliendo el criterio de entre mayor mejor.

Tabla 7.4 Rentabilidad de la inversión

RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN				
Formula	Resultado	Criterio	Política	Conclusión
UTILIDAD NETA/ ACTIVO TOTAL	27.24	Entre mayor mejor	20%	Es estable y rentable

Con la presentación de estas tablas podemos demostrar que el proyecto es totalmente rentable y conveniente para la empresa, es por ello que con total seguridad se les recomienda a los dirigentes de la organización optar por exportar el 70% de la producción total recomendada en este proyecto.

Conclusiones

En este proyecto se hizo un estudio de las oportunidades de exportación que tiene la empresa y cuáles serían los beneficios que obtendría al optar por la opción de exportar, el proyecto está basado en tres teorías una de ellas es la base económica de exportación la cual postula que la base económica regional es impulsada por el crecimiento de las actividades de exportación de la base económica (Andrews, 1953).

En la teoría del Desarrollo Económico Local se hace referencia a la ayuda que proporciona el gobierno local, los sectores privados, los organismos no gubernamentales y las comunidades locales, para mejorar la economía local. En este caso el gobierno apoya a los productores cuando estos deciden exportar, entonces nos encontramos con dos dependencias gubernamentales ASERCA y PROMÉXICO los cuales otorgan apoyos a los productores para que puedan conseguir clientes en el país al que quieran ingresar o participar en ferias internacionales para dar a conocer su producto entre otras opciones, de esa manera el gobierno ayuda al Desarrollo Local, con esto se cumple una parte muy importante de esta teoría la cual dice que una región debe abrir sus mercados a nivel internacional pues la demanda externa ayudaría a subsanar la insuficiente demanda de los mercados locales debido a los bajos niveles de ingreso de la población con ayuda de la fuerza del sector público.

La última teoría tomada en cuenta es la del Nuevo Comercio Internacional mencionada por Porter y Krugman (1979), la cual estipula que para generar mayor competitividad en el comercio internacional es necesario generar ventajas y especializarse en la producción y manufacturación del bien o servicio ofrecido, los productores recurrieron a generar una ventaja competitiva pues su producto es totalmente orgánico lo cual les permite obtener un precio más competitivo y de esta manera está cumpliendo con lo que estipula esta teoría.

También se corrobora el postulado de Krugman de las Economías de escala mencionadas en la teoría del comercio internacional pues cuando los seis productores toman la decisión de unirse para formar una sola empresa, entonces

estarán incrementando sus niveles de producción y podrán comprar los insumos en conjunto y de esa manera se estaría reduciendo los costos de producción, obteniendo un precio menor para ser competitivos en el mercado internacional.

Anexos

1.- Ejemplo de un pedimento de exportación

REF: REF12345 Usuario:ADMIN

PEDIMENTO										Pagina 1 de 1									
NUM. PEDIMENTO: 09 24 3374 9010091 T.OPER: IMP CVE. PEDIMENTO: A1 REGIMEN: IMD										CERTIFICACIONES									
DESTINO/ORIGEN: 9		TIPO CAMBIO: 10.3028			PESO BRUTO: 15000.0			ADUANA E/S: 240			--								
MEDIOS DE TRANSPORTE					VALOR DOLARES: 112385.0														
ENTRADA/SALIDA:		ARRIBO:		SALIDA:		VALOR ADUANA: 0.0													
7		7		7		PRECIO PAGADO/VALOR COMERCIAL: 1153914.0													
DATOS DEL IMPORTADOR/EXPORTADOR																			
RFC: GVC831027B12					NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:														
CURP: VAMV550113MDFLNR01					GIGANTE AZUL S A DE CV														
DOMICILIO: AVENIDA PASEO DE SOLIDARIDAD 5 11051 COL. ESFUERZO OBRERO, IRAPUATO GUANAJUATO C.P.36680 GUA, MEX																			
VAL. SEGUROS		SEGUROS			FLETES			EMBALAJES			OTROS INCREMENTABLES								
0.0		10.0			10.0			10.0			3967.0								
ACUSE ELECTRONICO					CLAVE DE LA SECCION ADUANERA														
DE VALIDACION:					DE DESPACHO: 240														
----					NUEVO LAREDO, TAMAULIPAS														
MARCAS, NUMEROS y TOTAL DE BULTOS: MARCAS NUMEROS Y BULTOS DEL PEDIMENTO																			
FECHAS					TASAS A NIVEL PEDIMENTO														
ENTRADA		01//07/20			CONTRIB.		CVE. T. TASA			TASA									
PAGO		03//08/20			15 PRV		2			140.00000									
EXTRACCION		03//08/20			2 C.C.		1			1.10000									
		03//08/20			7 REC.		1			14.69000									
PRESENTACION		03//08/20			8		3			2.20000									
					9 OTROS		8			3.40000									
CUADRO DE LIQUIDACION																			
CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES													
DTA	0	9263	MULT.	5	161000	EFECTIVO			0.0										
PRV	0	161	C.C.	3	35161	OTROS			0.0										
IVA	2	459263	ISAN	1	1887128	TOTAL			0.0										
REC.	0	17128																	
DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR																			
ID.FISCAL					NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL					DOMICILIO					VINCULACION				
41-1838090					GENERAL MILLS OPERATIONS, LLC					GENERAL MILLS BLVD 1 55426 MINNEAPOLISMN					SI				
NUM. FACTURA		FECHA			INCOTERM		MONEDA FACT		VAL.MON.FACT		FACTOR MON.FACT		VAL.DOLARES						
123456		31/05/2008			DAF		USD		112000.0		1.00000000		112000.0						
TRANSPORTE					IDENTIFICACION:										PAIS:				
TRANSPORTISTA:					RFC: 12														
CURP: 56					DOMICILIO/CIUDAD/ESTADO: C.P. .														
NUMERO DE CANDADO:					CANDADOS														
1RA. REVISION																			
2DA. REVISION																			
PARTIDAS																			
SEC	FRACCION	SUBD.	VINC.	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P.V/C	P.O/D	CON	TASA	T.T.	F.P.	IMPORTE				
DESCRIPCION																			
VAI ADU/USD		IMP. PRECIO PAG.			PRECIO UNIT.			VAL. AGREG.											
MARCA		MODELO			CODIGO PRODUCTO														
001	39041001	0	0	1	1	12500.0	1	12500.0	USA	USA									
POLICLORURO DE VINILO (P.V.C.) OBTENIDO POR EL PROCESO DE POLIMERACION EN EMULSION QUE EN DISPERSION (50% RESINA Y 50% DOCTILFTALATO); TENGA UNA FINURA DE 7 HEGMAN MINIMO																			
930439.0		927252.0			74.18			20000.0											
marca		modelo			codigo producto														
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																			
ORDEN:1																			
AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN										DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE									
NOMBRE O RAZ. SOC.: FALTA										LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA:									
RFC: FALTA CURP: FALTA										PATENTE O AUTORIZACION:									
										3374									
NUMERO DE SERIE DEL CERTIFICADO: FALTA																			
FIRMA ELECTRONICA AVANZADA: FALTA																			
PROFORMA																			
DESTINO/ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS																			

2.- Ejemplo de una factura comercial

FACTURA COMERCIAL

Mauricio Rodríguez Exp. +1 (89) 343 67 12 – USA. Ave. San Francisco # 34 – 56 mao@worldtravel.com			Factura # 1535	20	Feb	2012
Cristian Becerra Imp. +57 (091) 5683297 – Colombia. Cl# 43 # 13 A – 38 Cristian_0329@hotmail.com			Modo de pago: CARTA DE CREDITO Moneda: DOLARES AMERICANOS			
REF/Serial	CANTIDAD	DESCRIPCION	V/UNITARIO	V/TOTAL		
0432	1	Maquina Podadora	USD. 15830	USD. 15.830		
1725	1	Maquina Tostadora	USD. 19780	USD. 19.780		
2311	1	Maquina Mezcladora	USD. 6510	USD. 6.510		
Pais de origen ESTADOS UNIDOS			Incoterms FOB			
			Total a pagar USD \$ 42.120			

3.- Ejemplo de la Carta Encomienda

CARTA DE ENCOMIENDA

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICION.

ASESORIAS, SERVICIOS, ADUANEROS DEL PACIFIC, S.C.

CC. AGENTES ADUANALES:

PATENTE:

FERNANDO IÑIGO BARRENECHEA TORRES

3039

P r e s e n t e s .

Por este conducto los autorizo para promover el Despacho Aduanero de las mercancías que lleguen al país destinadas y/o consignadas a Ustedes y/o a el suscrito o a mi representada, o que se remitan al extranjero, para su importación, exportación o retorno.

Para cada trámite de importación o exportación se les proporcionará por escrito, por cualquier medio, incluyendo vía fax o por internet, mediante una "Carta de Instrucciones", que constituirá la encomienda para cada despacho, y contendrá las instrucciones necesarias para su despacho, incluyendo la contratación por su cuenta de transporte, custodia y aseguramiento, en su caso, en el entendido de que de no girarles instrucciones de aseguramiento durante su transporte, las mismas viajan sin seguro.

De igual forma se les proporcionarán los documentos, informes, facturas comerciales de los proveedores y destinatarios y demás documentos que acrediten el valor de las mercancías. Asimismo, se le hará entrega de la "Manifestación del valor en Aduana".

Bajo protesta de decir verdad, señalo que mis datos de identificación son los siguientes:

NOMBRE DEL IMPORTADOR O EXPORTADOR:

DOMICILIO FISCAL:

R.F.C.:

TELÉFONO:

Nos comprometemos a darles aviso por escrito de cualquier cambio de razón social o domicilio fiscal que se haga relacionado con el anterior Registro Federal de Contribuyentes, así como cualquier cambio de nuestro Representante Legal.

La duración de esta carta de encomienda será por tiempo indefinido, aun cuando su terminación podrá hacerse en cualquier tiempo por parte del suscrito o su representada sin mayor obligación. bastando el simple aviso que se les de, comprometiéndonos a dar aviso de esta baja a la Administración Central de

Contabilidad y Glosa de la Administración General de Aduanas en los términos del Art. 59 fr. III de la Ley Aduanera. La presente no crea derechos de exclusividad, por lo que no existirá limitación para la utilización de los servicios de otros Agentes Aduanales en forma simultánea.

Se extiende la presente Carta de Encomienda de conformidad con lo establecido en los Artículos 59 fracción III y 162 fracción VIII de la Ley Aduanera. Acredito mi personalidad mediante Escritura Pública No. XXX, de fecha XX/XX/XXXX, pasada ante la fe del Notario Público No. XX de la ciudad de XXXX, registrado bajo el folio No. XXXXX en el Registro Público de la Propiedad de la ciudad de XXXX, en la que consta que poseo poder para actos de administración otorgado por mi representada, mismo que, bajo protesta de decir verdad, manifiesto que a la fecha no me ha sido revocado, y acompaño a la presente fotocopia de mi credencial de elector folio No. XXXXXXXX .

Atentamente:

NOMBRE Y RFC DEL

Representante Legal

Se anexa:

- () Copia de identificación oficial vigente del suscrito.
- () Comprobante de domicilio fiscal vigente.
- () Aviso R1 de inscripción de la empresa en el R.F.C. y sus modificaciones por cambio de domicilio, en su caso.
- () Cédula de identificación fiscal en caso de personas morales.
- () Copia fotostática del poder notarial **para actos de administración** que acredita al
suscrito como representante legal de la empresa, tratándose de personas morales.
- () **copia del formulario que se envió al padrón de importadores para registrar el número de patente**

4.- Ejemplo de la Lista de Empaque o PackingList

PACKING LIST

STAN'S SOFTWARE
www.StansTrains.com
 Sammamish, WA 98075
 (425) 555-1212

SOLD TO	My Customer 200 Main Street Great City, WA 98000 (206) 555-1212
----------------	--

SHIP TO	My Customer 200 Main Street Great City, WA 98000 (206) 555-1212
----------------	--

P.O. # Verbal - George S.

INVOICE # 501

TERMS: Net 30

DATE: 6/16/2007

QTY	ITEM	PRICE/PER	EXT.
5	Handy Converter for Model Railroaders CD		
4	Fast Clocks CD		
2	Simple Inventory Printer CD		
4	Waybill Master CD		
TOTAL INVOICE			

THANK YOU

5.- Contrato de compra- venta

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA _____ EN SU CÁRACTER DE VENDEDORA, Y POR LA OTRA LA EMPRESA _____ EN SU CÁRACTER DE COMPRADORA, A QUIENES EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LES DENOMINARÁ “LA VENDEDORA” Y “LA COMPRADORA” RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

Esta parte inicial del contrato se conoce como encabezado o título y como se observa comprende el nombre del contrato y el de las partes contratantes. Existen formatos en los que aquí se incluye el nombre de los representantes, sin embargo, se considera más apropiado reservarlo para el siguiente apartado del contrato, pero sea de una u otra forma, será elección de quien redacte.

DECLARACIONES

DECLARA “LA VENDEDORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio de la escritura N° _____ pasada ante la fe del Notario Público N° _____ Sr. Lic. _____ en la ciudad de _____ México y que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (1).
2. Que su legítimo representante es el Sr. _____ en su calidad de apoderado, según se acredita con el testimonio que se indica en el punto que antecede.
3. Que entre su objeto social se encuentra la fabricación y comercialización, tanto nacional como internacional, de: _____, _____ contando para ello con la capacidad de suministro, así como, con todos los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para cumplir con el objeto de este contrato.
4. Que su establecimiento se encuentra ubicado en _____ México, el cual se señala como único para todos los efectos de este contrato.

El siguiente segmento del contrato (después del encabezado) corresponde a las “declaraciones”, empezando con las de la vendedora y en el que manifiesta su voluntad de contratar, su legal constitución y su legítima representación en términos de las “Consideraciones Preliminares” de este documento, particularmente de los incisos A) y B). Cabe aclarar y como se desprende de las primeras líneas del “Modelo de Contrato” que en este caso estamos partiendo del supuesto de que la parte vendedora es la empresa establecida en México, si fuera

en sentido contrario, se invertirá el texto de la o las declaraciones en donde así corresponda.

En la declaración N° 1 se recomienda ser precisos en la ciudad, entidad federativa y país (en este caso México) donde se ubica la notaría y aportar la copia certificada como primer anexo del contrato si así se hubiera convenido entre las partes.

En la declaración N° 2, si dicha acreditación fuera en instrumento por separado (poder notarial) se anotarán los datos de la misma manera y con el número de anexo correspondiente.22

En la N° 3, si la parte vendedora no fuera a su vez la productora de la mercancía objeto del contrato, se elimina esa característica de su objeto social.

En la N° 4 se incluye el término “establecimiento” por ser el mismo que se maneja en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80) en los preceptos que corresponde, pero si se prefiere, se puede utilizar el de domicilio sin ningún problema. Pudiera darse el caso de que en el contrato se señalen -tanto por parte de la vendedora como de la compradora- más de un establecimiento con una diferente función (por ejemplo fiscal o de un almacén), en este caso se recomienda ser totalmente precisos al respecto, siempre y cuando, se cumpla con el requisito fundamental explicado en el inciso H) de las “Consideraciones Preliminares” de la presente nota técnica.

DECLARA “LA COMPRADORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de _____ según se acredita con _____ y que pasa a formar parte de este contrato como anexo N° (2).

2. Que su legítimo representante es el Sr. _____ en su carácter de _____ y que está facultado para suscribir este contrato de conformidad con el instrumento señalado en el punto anterior.

3. Que entre otras actividades se dedica a la comercialización e importación de los productos objeto de este contrato, que conoce en cuanto a especificaciones, calidad y demás características y que tiene interés en adquirirlos en términos del mismo.

4. Que cuenta con la solvencia económica y moral para el pago del precio de la mercancía en los montos y forma estipulados en este contrato.

5. Que su establecimiento se encuentra ubicado en _____ mismo

que señala como único para todos los efectos de este contrato.

Ahora toca el turno a las declaraciones de la compradora en el mismo contexto y orden de las declaraciones anteriores pero en aquello que concierna a la compradora.

Las declaraciones N° 1 y N° 2 tendrán que completarse con la información correspondiente y en términos de los incisos A) y B) del apartado anterior de este documento.

La importancia de las declaraciones N° 3 y N° 4 resalta de su propio texto.

En la N° 5 aplica lo mismo de su equivalente en las declaraciones de la contraparte.²³

AMBAS PARTES DECLARAN:

Que tienen interés en celebrar el presente contrato de buena fe, de acuerdo con las siguientes:

Es conveniente esta declaración por ambas partes para determinar en forma transparente que el contrato se celebra en todas sus partes y para todos sus efectos bajo este principio primordial de la buena fe de acuerdo con los comentarios vertidos en el antepenúltimo párrafo del inciso D) de las “Consideraciones Preliminares” relativo a los principios que le dan sustento y que a su vez derivan de la Convención de “Viena 80”.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Objeto del Contrato: “LA VENDEDORA” se obliga a enajenar y “LA COMPRADORA” a adquirir _____ según se describe en _____ que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (3).

Aunque no existe disposición alguna que establezca un orden estricto en el clausulado del contrato de compraventa -lo cual queda fuera de toda posibilidad legal y convencional- y por lo tanto la colocación de sus condiciones puede ser de manera indistinta, la práctica y sentido común de estos instrumentos nos lleva a guardar un orden mínimo al inicio y al final del clausulado, por lo que se sugiere que dicho orden se aplique en las tres primeras cláusulas y en las dos últimas.

Por su naturaleza y contenido la cláusula de: “objeto” en los contratos mercantiles es la que abre y por la que se despliegan las demás condiciones que conllevan las obligaciones de una u otra parte contratante, y que en el caso de la compraventa se convierte en la obligación esencial -sin que se reste importancia a la contraprestación- correspondiéndole por lógica al vendedor.

En esta cláusula se señalan los productos o mercancías objeto del contrato por lo que se recomienda, una vez que se indique el volumen o cantidad, que se

describan con todo detalle y precisión, es decir, que se caracterice a los bienes de manera completa.

En el modelo de esta cláusula se hace referencia a un anexo en el que se da la descripción pormenorizada a que se alude en el párrafo que antecede y se recomienda su uso cuando se trate de mercancías o artículos finales cuya especificación, debido a su estructura y composición, resulte extensa y compleja con el fin -además de evitar confusiones y ambigüedades que como ya se dijo es el objetivo primordial- se impida tener un texto demasiado amplio con una sola cláusula.

El anexo a que se alude puede consistir en un manual, un instructivo, una ficha técnica o un catálogo, lo que dependerá de la naturaleza de las mercancías y de la decisión del vendedor. Asimismo y para cumplimentar la formalidad del contrato por escrito convenida por las partes se recuerda que este anexo, al igual que el contrato, deberá ir firmado de manera autógrafa por ellas.

Si el objeto del contrato consiste en productos básicos (generalmente agrícolas), cuya descripción se pueda efectuar en unas cuantas líneas y sin que se dé lugar a dudas o confusiones, entonces será innecesario el uso del anexo en comento

Finalmente, si durante la formación del contrato (negociación) el vendedor entregó muestras al comprador, los productos o mercancías objeto del contrato tendrán que coincidir en forma absoluta con dichas muestras. Los comentarios relativos a la primera cláusula están correlacionados con los incisos C) y F) del apartado anterior.

SEGUNDA.- Precio de las Mercancías: “LA COMPRODORA” se obliga a pagar como precio por la mercancía objeto de este contrato, la cantidad de _____ por _____ cotización _____ en _____ INCOTERMS CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL (CCI) 2000.

Las partes podrán modificar el precio señalado por variaciones en el mercado internacional, debido a circunstancias graves de tipo político, económico o social que perjudique a cualquiera de ellas.

2ª OPCIÓN P/2º PÁRRAFO: El precio establecido en este contrato no podrá modificarse por ningún motivo durante la vigencia del mismo.

En ese orden estricto de las tres primeras cláusulas, ésta corresponde al segundo casillero y consiste en la contraprestación principal a cargo del comprador. Existen diversas reflexiones y recomendaciones en torno a este aspecto esencial en el contrato de compraventa internacional por lo que a continuación se destacan algunas en función de su relevancia.

Lo primero que se resalta es el hecho de que la suma reflejada en esta cláusula debe ser el resultado de todo un estudio y análisis manejado en el argot como “Cotización (o Formación) del Precio de Exportación” y aunque esta obligación de pago corresponde por lógica al comprador, es el vendedor quien finalmente - negociado o no- determina el precio a pagar bajo su absoluta responsabilidad, por lo que se recomienda al vendedor -en este “modelo de contrato” el establecido en México- tener sumo cuidado al respecto.

En cuanto a la redacción de la cláusula lo primero que recalcamos es relativo al espacio de la cantidad a pagar por lo que se debe ser muy cuidadoso, además de la suma, en señalar con toda precisión el tipo de moneda bajo la cual se cotizó el contrato. Por ejemplo, si fue en dólares, especificar si son de Estados Unidos, Canadá o cualquier otro país con ese tipo de moneda, ya que una vaguedad en este sentido, esto es, que sólo se exprese “dólares” dará lugar tarde o temprano a confusiones, errores y con toda seguridad a futuras reclamaciones.

En este contexto, igualmente se debe ser preciso en el espacio seguido de la palabra “por” en cuanto a, si ese precio es por todo el embarque objeto del contrato lo que es frecuente cuando se trata de gráneles, o si es por unidad, generalmente cuando el objeto consiste en mercancías o artículos finales, pero en uno u otro caso se debe ser claros y exactos.

En el seguimiento de esta cláusula cuando utilizamos el vocablo “cotización” nos referimos al INCOTERM, bajo el cual se cotizó el contrato por lo que inmediatamente debemos indicarlo con sus tres letras de identificación.

No nos atrevimos a ejemplificar con alguno de los trece existentes, por supuesto estamos hablando de la versión 2000 de la CCI, para no influenciar de alguna manera en la elección del mismo ni mucho menos crear confusiones en cuanto al tipo de transporte, lugar o puerto de entrega de las mercancías (recordemos que seis de los trece son exclusivos para tráfico marítimo y los siete restantes para todo tipo de transporte); por lo que la recomendación se constriñe, por una parte, en el sentido de que el INCOTERM seleccionado debe ir en total congruencia con el estudio de formación del precio de exportación y con plena conciencia de todo lo que implica dicho término, por lo que es conveniente tomar en cuenta lo expresado en el inciso I) de las “Consideraciones Preliminares”; y por otra parte, apegarnos en todos los casos a la reglamentación de la Cámara de Comercio Internacional, sobre las reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales y no sujetarnos a otra clasificación ambigua e imprecisa, propuesta por la contraparte como es el caso de algunos americanos con la conocida como “raffd”.

Por último respecto de esta primera parte de la cláusula en turno, después de la palabra “en” se anotará el lugar o puerto, según el INCOTERM seleccionado,

donde se entregarán las mercancías con toda claridad en cuanto a la ciudad y país de entrega y recepción de las mercancías.

El segundo párrafo de la cláusula de “precio de las mercancías” obedece a la necesidad que en un momento dado pudiera tener alguna de las partes de ajustar el precio debido algún cambio abrupto en cualquiera de esos órdenes, o incluso, de tipo natural que le afecte de tal manera que le impida sostener el precio convenido si es el caso del vendedor, o que le resulte imposible pagar en el caso opuesto.

Esta figura tiene un respaldo y reconocimiento jurídico, más aún, está reglamentada en la Sección dos del Capítulo

Sexto de los Principios UNIDROIT [ver inciso l) de “Consideraciones Preliminares”], sin embargo, por su contenido y efectos es delicada y tendrá que reflexionarse en cada caso concreto su inclusión en esta parte del contrato.

Ahora bien, si por la posición que se tenga (exportador o importador) o por las circunstancias del caso en particular se opta por dejar el precio fijo sin posibilidad alguna de variación; entonces se incluirá la segunda opción, eliminando, desde luego, la primera por ser de naturaleza opuesta.

TERCERA.- Forma de Pago: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante carta de crédito pagadera a la vista, confirmada e irrevocable a cargo del banco _____ con plaza en la ciudad de _____ México y con _____ días de vigencia, contra presentación de factura, documentación de embarque y certificados de: _____ que aparen la remisión de la mercancía.

“LA COMPRADORA” se obliga a pagar y a tramitar por su cuenta y riesgo las comisiones y demás gastos por concepto de la carta de crédito internacional, reglamentada por UCP 600 de la Cámara de Comercio Internacional.

2ª OPCIÓN: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante transferencia electrónica a cargo del banco _____ con plaza en la ciudad de _____ México, con _____ días naturales previos al envío del producto objeto de este contrato.

Con esta condición concluimos ese orden estricto (tres primeras) siendo la parte complementaria de la anterior y consiste en el mecanismo o instrumento de pago dentro de este contexto.

Al igual que las cláusulas ya vistas y demás que integran al contrato de compraventa internacional, la forma de pago es todo un “eslabón” del ciclo exportador y que implica una serie de aspectos propios, tales como: su objeto de

conocimiento, instituciones, instrumentos, sistemas, reglas, etc. y que por supuesto requiere de un estudio y práctica para su aplicación en el contrato, o en su caso, la consulta con un especialista en la materia.

Para efectos de la presente guía y obviamente para incluir en el “Modelo de Contrato” dicha condición, de las diversas formas de pago que existen en el campo de los negocios internacionales, específicamente de la compraventa internacional, se tomó en primer lugar la carta de crédito internacional (o también conocida como crédito documentario) con esas tres características que se mencionan, ya que seguramente es la más recurrida en virtud de la garantía de pago que representa, aunque hay que decirlo, su contratación y manejo impliquen cierto grado de complejidad.

De cualquier manera y al igual que en las otras cláusulas habrá que realizarse un estudio al respecto para tomar la determinación más conveniente para las partes contratantes.

Para completar la cláusula que aquí se ejemplifica, en los espacios seguidos de las expresiones “banco”, “ciudad de” y “con” deberán llenarse con los datos, una vez que sean obtenidos, de la institución bancaria y su ubicación que correspondan a la plaza del beneficiario, es decir, del vendedor establecido en México (recordemos que estamos bajo ese supuesto en el presente modelo), así como, indicarse la vigencia para su cobro, lo que dependerá de los términos de la contratación de este instrumento bancario internacional y con base en la reglamentación aplicable [véase el inciso I) en su antepenúltimo párrafo de las “Consideraciones Preliminares”].

Nos encontramos con un espacio más al final de la cláusula que es el relativo a los certificados y que igualmente dependerá de los términos pactados en dicho instrumento y en función de las características de la operación real, tales como: en primer lugar el objeto del contrato, país o región de destino, regulaciones y restricciones comerciales, etc. razón por la cual existe una diversidad de certificados, pero los que prácticamente se hacen indispensables en toda operación son el de origen y el de calidad.

Asimismo y para contar con otro ejemplo en relación con esta cláusula se incluye una segunda opción que sustituye naturalmente a la primera y cuyo llenado no implica mayor problema una vez que se tenga la información.

CUARTA.- Entrega de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar la mercancía objeto de este contrato el día _____ a las _____ HORARIO DEL LUGAR DE ENTREGA en _____ de acuerdo con el INCOTERM de la CCI 2000, establecido en el presente contrato.

En esta condición se debe de ser muy cuidadoso en la información recibida de terceros agentes, si fuera el caso, (transportistas, consolidadores de carga, agentes aduanales, etc.) así como, la que se intercambie con la compradora a fin de evitar imprecisiones que den lugar a dudas o confusiones y a la postre, las no deseadas reclamaciones entre ambas.

En cuanto a la fecha de entrega no es necesario que sea una exacta, sino que se puede establecer un plazo -insistimos, con toda precisión- “de tal (día, mes y año) a tal...”, lo mismo se puede hacer con el horario: “de las 08:00 hrs. a las 15:00 hrs.

En este orden de ideas y en relación con el lugar de entrega de las mercancías se encomienda de la misma manera ser muy cuidadoso en la descripción del mismo con base en el INCOTERM establecido en el contrato y de acuerdo con la información recabada para tal efecto. Así por ejemplo, si se trata de uno exclusivo para tráfico marítimo y es en el puerto de embarque tendrá que especificarse además de este, el punto exacto de entrega (muelle, patio, etc.), el nombre del B/M y la línea naviera que la transportará, la entidad federativa y país (p. ej. Veracruz, Ver. México) y cualquier otro dato que se considere necesario para cumplimentar correctamente con esta cuestión.

Cualquier imprecisión en este sentido, entrará en acción el derecho aplicable, concretamente la Convención de “Viena 80” en la parte conducente de su articulado (arts. 31 a 34).

QUINTA.- Envase y Embalaje: “LA VENDEDORA” declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuenta con el sistema de embalaje apropiado para su adecuado manejo, transporte y entrega.

2ª OPCIÓN: “LA VENDEDORA” declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuentan con el sistema de embalaje apropiado para su correcta entrega en términos de la hoja técnica N° _____ de fecha _____ que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (4).

La cláusula en turno se puede manejar en cualquiera de las dos opciones que aquí se muestran dependiendo del acuerdo y conveniencia de las partes, siempre y cuando, se cumpla cabalmente con la obligación implícita en ella.

Por su origen, contenido y efectos, esta condición se convierte en una obligación natural para la vendedora, salvo pacto en contrario.

Si el vendedor puede elegir entre una y otra, se sugiere que sea la primera por su sencillez, reiteramos, una vez realizado este importante aspecto con toda la técnica y cuidados requeridos. De otra manera si se inclina por la segunda opción o es exigido por la compradora, se tendrá que describir con lujo de detalle.

SEXTA.- Calidad de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar certificado de calidad expedido por laboratorio autorizado para tal efecto de fecha _____ y que pasa a formar parte integrante del mismo como anexo N° (5)

2ª OPCIÓN: “LA VENDEDORA” se obliga a permitir el acceso al lugar donde se encuentre la mercancía objeto de este contrato antes de ser enviada, a un inspector nombrado por cuenta y riesgo de “LA COMPRADORA” a fin de que verifique la calidad de la misma en los términos pactados.

Como lo mencionamos anteriormente esta condición a través del tiempo se ha tornado en obligatoria en la generalidad de los casos y como se desprende de su contenido y por su propia naturaleza le corresponde a la vendedora cumplimentarla.

En el formato aquí propuesto se dan estas dos opciones a negociar y elegir la que mejor convenga a las partes. En la primera le corresponde a la vendedora tramitar y pagar la expedición del certificado por laboratorio habilitado para realizar esta función, la segunda se explica por sí misma.

SÉPTIMA.- Marca de la Mercancía: “LA VENDEDORA” declara que la marca de la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente registrada ante autoridad competente con N° de registro _____ y de fecha _____ su vez “LA COMPRADORA” se obliga a respetar el uso de dicha marca y a dar aviso de cualquier mal uso que observe en su país.

Sin entrar en materia de propiedad intelectual en su rama de la propiedad industrial, únicamente se resalta la trascendencia de esta cláusula con el fin de proteger el o los derechos de esta índole en beneficio de su titular que en ocasiones ni siquiera es la vendedora cuando actúa solamente como comercializadora, sino que será el fabricante o productor de los artículos objeto del contrato y, siempre y cuando, haya cumplido con los requisitos de ley para el registro correspondiente de la marca de que se trate.

Si el objeto del contrato consiste en productos básicos agrícolas se puede dar la doble situación según sea el caso, es decir, que pueden contar o no con marca registrada, por lo que en el segundo supuesto simplemente se elimina esta cláusula.

Es pertinente aclarar en este punto que el término “patente” aplica única y exclusivamente a los casos de “invención” de acuerdo con lo regulado por la ley de la materia -hablamos de nuestra legislación nacional- por lo que se sugiere no usarlo indiscriminadamente en nuestro contrato, salvo en el caso que así proceda.

OCTAVA.- Vigencia del Contrato: Ambas partes convienen en que el presente contrato tendrá una duración de _____ contado a partir de la fecha de suscripción del mismo.

2ª OPCIÓN: El presente contrato se dará por terminado cuando “LA COMPRADORA” reciba el producto en términos del mismo y “LA VENDEDORA” obtenga el pago en el mismo sentido.

Esta, como las demás cláusulas, dependerá de los términos negociados y acordados por las partes contratantes, en otras palabras, bajo el principio de la autonomía contractual, referido a lo largo del presente estudio, por lo que se ofrecen dos opciones a incluir la que mejor se adecue a las circunstancias del contrato en concreto o real. En caso de optar por la primera (por tiempo determinado) -que también se maneja con la expresión “contrato de tracto sucesivo”- la recomendación es que no sea demasiado amplio el plazo de la vigencia debido a los cambios de diversa índole (financieros, tecnológicos, políticos, etc.) que a nivel mundial, continental o nacional puedan afectar los intereses de las partes contratantes y que provoque rupturas de líneas comerciales ya establecidas, pero esto quedará determinado finalmente por convenio de las mismas.

NOVENA.- Entrega de Documentos: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar todos los documentos que por su naturaleza y como consecuencia de la presente operación le corresponda tener a “LA COMPRADORA” o a quien legalmente la represente a la suscripción de este contrato o en el momento que fuere procedente según el tipo de documento de que se trate. A su vez “LA COMPRADORA” se obliga a entregar a “LA VENDEDORA” o a quien legalmente la represente, los documentos que avalen la entrega y recepción de la mercancía objeto de este contrato y cualquier otro documento a que quede obligada en términos del mismo.

El aspecto de los documentos y su entrega en la compraventa internacional es muy importante y aunque no en todos los contratos o formatos se incluye como una cláusula más, es conveniente considerarla en el contrato aún en términos muy generales como aquí se muestra con el objeto de confirmar la obligación que en este sentido le corresponda a cada una de las partes contratantes.

No es posible hacer una relación única de los tipos o especie de documentos que resulten del contrato de compraventa internacional y que deban entregarse los contratantes, ya que esto dependerá de cada caso, sin embargo, los que comúnmente figuran en estos contratos son: la factura, el documento de embarque (varía su nombre según el medio de transporte elegido), certificados (de acuerdo con lo que se mencionó en el penúltimo párrafo de las explicaciones relativas a la tercera cláusula del presente modelo), póliza de seguro, documento bancario (como prueba de pago y según el instrumento y mecanismo seleccionado), lista de empaque, y otros varios más.

DÉCIMA.- Idioma: Las partes acuerdan que para fines de la elaboración, celebración y suscripción de este contrato, así como, para todos los efectos que de él deriven se tendrá como idioma único al español.

2ª OPCIÓN: Las partes acuerdan que para fines de la elaboración, celebración y suscripción de este contrato se utilizarán los idiomas (2) naturales de cada una de ellas, o en su caso, los idiomas oficiales de los dos países donde las partes tengan su establecimiento respectivamente.

En caso de conflicto por interpretación del presente contrato en virtud de su elaboración, celebración y suscripción en los dos idiomas referidos, prevalecerá la interpretación del: _____

Para ver los comentarios relativos a esta cláusula remitirse al inciso G) del apartado de “Consideraciones Preliminares” del presente estudio.

DÉCIMOPRIMERA.- Rescisión por Incumplimiento:

La compradora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la vendedora no entregue la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo.

La vendedora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la compradora no pague el precio de la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo.

A partir de esta cláusula se incorporan las condiciones que se conocen en la teoría de los contratos como cláusulas naturales o en términos de los Principios Unidroit como cláusulas “estándar”, es decir, aquellas que normalmente se agregan en los mismos términos -más o menos- en todos los contratos (salvo las dos últimas) y que se explican por sí misma sin necesidad de mayores tecnicismos y aclaraciones.

Quizá de las pocas precisiones que convenga hacer en esta parte del “Modelo de Contrato” es en el sentido de que no significa lo mismo “terminación” del contrato que “rescisión” del mismo, ya que el primer término queda comprendido en la cláusula de “vigencia del contrato”, es decir, que concluye una vez que ha surtido sus efectos plenamente y se han cumplido todas las prestaciones y contraprestaciones sin la manifestación de ninguna inconformidad. En cambio el segundo refiere, como se desprende de su lectura, al caso de incumplimiento de una de las partes y deja a la otra en posibilidad de ejercer todas las acciones que legalmente le correspondan y que en este caso están prescritas en la “ley aplicable”, que como se ha señalado reiteradamente es en primer término la Convención de “Viena 80”.

DÉCILOSEGUNDA.- Subsistencia de las Obligaciones: La rescisión de este contrato no afectará de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad o de aquellas que por su naturaleza, disposición de la ley aplicable o por voluntad de las partes, según el caso, deban diferirse, por lo que las partes podrán exigir con posterioridad a la rescisión del contrato, el cumplimiento de dichas obligaciones.

En las acciones que por causa de rescisión se ejercen, entran generalmente la suerte principal junto con sus accesorios, lo que proyectado a la compraventa significa que se reclamará la prestación principal, sea la entrega de las mercancías o el pago de su precio -según quien ejerza las acciones- la indemnización por daños y perjuicios, el pago de intereses (si fueran procedentes), el pago de las penas convencionales y cualquier otro derecho que en términos de la “ley aplicable” correspondieran.

DÉCIMOTERCERA.- Impedimento de Cesión de Derechos y Obligaciones:

Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos y las obligaciones que deriven de este contrato.

Esta es la recomendación en general para los contratos de compraventa internacional de mercaderías.

DÉCIMOCUARTA.- Caso Fortuito: Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor, por lo que convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, de ser esto posible.

Esta figura, también conocida como causa de fuerza mayor o en inglés “forcemajeure” en realidad es un principio general de derecho que se explica con la sencilla frase de: “nadie esta obligado a lo imposible” y no hay empacho alguno para incluirlo en una de sus cláusulas dentro del contrato, más aún, además de tener este carácter (de principio general de derecho), cuenta con su fundamento legal internacional, esto es, que la Convención lo contempla en uno de sus preceptos (art. 79). No obstante, si en un momento dado las partes quisieran ajustarse de manera absoluta a lo establecido por el INCOTERM, seleccionado en el contrato en lo referente a la transmisión del riesgo respecto de la mercancía, y por otra parte, el comprador se obliga de la misma manera al pago del precio, entonces, podrán renunciar a los efectos de dicho principio, siempre y cuando, así lo expresen dentro del contrato.

DÉCIMOQUINTA.- Modificaciones: Cualquier modificación de carácter sustancial que las partes deseen aplicar al presente contrato deberá hacerse por escrito a través de un adendum o varios adenda, previo acuerdo entre ellas, también por escrito, y pasarán a formar parte integrante del presente contrato.

Para el comentario correspondiente a esta condición ver el inciso F) del apartado “consideraciones Preliminares”.

DÉCIMOSEXTA.- Legislación Aplicable: Para todo lo establecido y lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa

Internacional de Mercaderías (Viena 80), o en su defecto por los usos y prácticas de comercio internacional, reconocidos por ésta.

Finalmente llegamos con ésta y la siguiente cláusula a la última parte de nuestro contrato, recordando la propuesta dada en el primer comentario relativo a la cláusula primera de este modelo, de que al igual que al inicio se respete ese orden estricto de las tres primeras cláusulas, en esta parte final se aplique el mismo criterio para las dos últimas.

Por lo que respecta al ordenamiento internacional señalado en esta cláusula como “derecho aplicable” al contrato, favor de remitirse a los comentarios vertidos en el inciso D) de las “Consideraciones Preliminares”, y en cuanto a la aplicación supletoria de los “usos y prácticas...” hacemos lo mismo pero con el inciso I) del mismo apartado. Nos permitimos concluir este aspecto fundamental con una reflexión de naturaleza complementaria relativa a las dos últimas líneas de la cláusula en comento en el sentido de que efectivamente la convención le da pleno respaldo a esta fuente tan importante de reglas pragmáticas aplicables a este tipo de contratos, concretamente en su artículo 9.

DECIMOSÉPTIMA.- Cláusula Compromisoria: Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver cualquier controversia que derive del mismo, las partes se someten a la conciliación y arbitraje de:

Estamos en la última condición del modelo de contrato y corresponde a la determinación del foro de solución de controversias que las partes deben determinar -nuevamente bajo el principio de autonomía contractual- sólo para el caso eventual de que estas surjan y generalmente señalado en la última cláusula.

Comúnmente en los contratos de carácter doméstico se observa en este espacio un acuerdo de las partes de sometimiento a los tribunales locales, sin embargo, en los contratos comerciales internacionales, especialmente en el de compraventa, se recomienda sustituir dicho acuerdo por una condición en los términos de la cláusula que aquí se muestra y manejada normalmente con esa denominación.

La cláusula arbitral o de sometimiento al arbitraje (expresiones sinónimas) es la que conduce a las partes a resolver sus diferencias a través y dentro de los lineamientos del arbitraje comercial que es una institución jurídica ampliamente utilizada en la práctica de los contratos mercantiles en el ámbito internacional.

Al igual que la cláusula anterior relativa al derecho aplicable al contrato, el contenido de la que tenemos en turno encierra todo un conocimiento, elementos, instrumentos (como tratados internacionales sobre la materia), escenarios y demás aspectos que lo conforman; y en el mismo sentido, no entraremos en su estudio o análisis por no ser el objetivo del presente documento, pero lo que si es importante resaltar es la conveniencia de someterse preferentemente a este esquema por las ventajas que representa a todas luces, ya que de otra forma no

quedará alternativa que someterse a la competencia de los tribunales de cualquier parte del mundo (incluyendo los de nuestro país o ciudad), aspecto que por su sola mención nos da una idea irrefutable de la cantidad de obstáculos y dificultades que implicaría tal sometimiento.

Entre las ventajas que brinda esta institución jurídica, y nada más por mencionar algunas, tenemos: confidencialidad y rapidez en el desarrollo del procedimiento arbitral; un costo económico definido, y la intervención de juzgadores llamados árbitros (en número de uno o tres) que son verdaderos conocedores en materia de comercio internacional y especialistas en algunas de sus áreas, cuando sea requerido.

Las ventajas a que se hace referencia, entre otras, quedan englobadas por una característica propia de este medio alternativo de solución de diferencias que consiste en la intervención de órganos o centros administradores del procedimiento arbitral que se distinguen en primer lugar por su experiencia en el giro; prestigio y reconocimiento internacionales; cuentan con representaciones en otros países y aplican un reglamento propio de procedimientos arbitrales en los casos que les sean sometidos.

En cuanto al texto de la cláusula aquí expuesta, representa una manera sencilla y clara de acatamiento a esta “forma” de solución de conflictos derivados del contrato de compraventa internacional de mercancías, y por otra parte se adecua a cualquiera de estos organismos referidos; completándola, desde luego, con el nombre del que haya sido elegido por las partes. Sin embargo, ya en lo particular cada uno de ellos -o la mayoría, cuando menos- cuenta con su propio “modelo” de cláusula compromisoria incluyendo algunas de ellas en esta nota técnica, con la advertencia, de que su texto puede sufrir algunas modificaciones en la actualización del reglamento, según sea el caso.

Antes de mostrar los “modelos” aludidos y para concluir el aspecto de complementación de nuestra cláusula compromisoria; algunos expertos recomiendan indicar (además del organismo): el número de árbitros; el reglamento de procedimientos; la sede del arbitraje y el o los idiomas para el desarrollo del procedimiento correspondiente, aunque, a fin de cuentas es decisión de las partes contratantes y de sus respectivas asesorías legales, determinar cuáles de estos datos o algún otro se incluye en la cláusula en comento.

Igualmente y para no dejar “cabos sueltos” -o cuando menos esa es la intención- nos queda pendiente la sugerencia aludida en el penúltimo párrafo del inciso F) de las “Consideraciones Preliminares” que en este momento indicamos en el sentido de que cuando por alguna circunstancia no se pueda celebrar el contrato por escrito, entonces se tendrá que incluir en cualquiera de los documentos manejados en la negociación y celebración del contrato, como pueden ser la orden de compra o la factura, estas dos últimas cláusulas (“legislación aplicable y cláusula compromisoria”) en los términos aquí expuestos y suscritos de manera

autógrafa por las dos partes en el documento de que se trate, con el objetivo de prevenir la inclusión de estas dos “herramientas” indispensables en el caso eventual o remoto de un conflicto entre las partes derivado del contrato. De otra forma al no contar con un contrato por escrito y no tomar esta precaución, estaremos, en caso de que surja la controversia referida, ante un panorama tremendamente complicado para la solución de la misma.

Con el propósito de que el lector cuente con la información necesaria para integrar esta condición del contrato en forma adecuada, a continuación se enlista -de manera enunciativa más no limitativa- los datos de identificación y ubicación de algunos de los centros administradores de arbitraje con representación en México, así como, su modelo de cláusula arbitral en los casos que se cuente con uno:

1. CAPÍTULO MEXICANO DE LA CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO, A. C. (CAMECIC).

Indiana #260, 5° Piso, Oficina 508, Colonia Ciudad de los Deportes, Delegación Benito Juárez, C.P. 03810, México, D.F. Tel.: 5687-2203 Fax.: 5687-2628, ablanco@iccmex.org.mx, www.iccmex.org.mx,

“Todas las desavenencias que deriven del presente contrato o que guarden relación con éste serán resueltas definitivamente de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este Reglamento”.

2. COMISIÓN INTERAMERICANA DE ARBITRAJE COMERCIAL (CIAC); SECCIÓN NACIONAL.

Paseo de la Reforma #42, Colonia Centro, Delegación Cuauhtemoc,

C.P. 06048, México, D.F.

Tel.: 3685-2269 Fax.: 3685-2228

arbitrajecanaco@ccmexico.com.mx

www.arbitrajecanaco.com.mx

“Las partes intervinientes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente contrato o relacionados con él, directa o indirectamente, se resolverán definitivamente mediante arbitraje en el marco de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC) a la que se encomienda la administración del arbitraje y la designación de los árbitros de acuerdo con su Reglamento de Procedimientos.

Igualmente las partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte”.

3. CENTRO DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE DE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO (CMA CANACO).

Paseo de la Reforma #42, Colonia Centro, Delegación Cuauhtemoc,

C.P. 06048, México, D.F.

Tel.: 3685-2269 Fax.: 3685-2228

arbitrajecanaco@ccmexico.com.mx

www.arbitrajecanaco.com.mx

“Todo litigio, controversia o reclamación resultante de este contrato o relativo a este contrato, su incumplimiento, resolución o nulidad, se resolverá mediante arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México”.

4. CENTRO DE ARBITRAJE DE MÉXICO (CAM).

Av. Carlos Lazo #100 Interior Aulas I, Nivel 2, Col. Santa Fe, C.P. 01389, México, D.F:

Tel.: 9177-8189 Fax.: 9177-8189

www.camex.com.mx

“Todas las desavenencias que deriven de este contrato serán resueltas definitivamente de acuerdo con las Reglas de Arbitraje del Centro de Arbitraje de México (CAM), por uno o más árbitros nombrados conforme a dichas Reglas”.

5. CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN COMERCIAL PARA LAS AMÉRICAS (CAMCA).

Paseo de la Reforma #42, Colonia Centro, Delegación Cuauhtemoc, C.P. 06048, México, D.F.

Tel.: 3685-2269 Fax.: 3685-2228

www.arbitrajecanaco.com.mx

Se firma este contrato en la ciudad de y en la ciudad de a los días del mes de 20.

Bibliografía

-ASERCA (Agencia de Servicios de Comercialización y Desarrollo de Mercados Agroalimentarios), (2014). *El Jitomate, La Hortaliza de Excelencia en Exportación. Abriendo Surcos.* Disponible en <http://www.infoaserca.gob.mx/claridades/revistas/062/ca062.pdf>. Consultado el 07 de Agosto del 2014.

-Biodiversidad Mexicana (2012). "*Jitomate*" recuperado el 14 de Mayo del 2014 en <http://www.biodiversidad.gob.mx/ usos/alimentacion/jitomate.html>

-CEPAL, (2005). *Ventajas del Comercio Exterior.* Naciones Unidas. Disponible en http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/7791/lcl1549e_cap01.pdf 05/08/2014

-CNPO (Consejo Nacional de Producción Orgánica). (2010). *Presentación.* Disponible en <http://www.cnpo.org.mx/presentacion.html>. Consultado en 06 de Julio del 2014.

-D. Tello, Mario (2010). "*Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos*" en Revista CEPAL. Número 102. Diciembre, 2010. Santiago de Chile.

-D. Tello, Mario (2006). "*Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*". Disponible en <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>

- FAO, (2014). *Organic Agriculture. Recuperado el 29 de Septiembre del 2014 en* <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/es/>.

-FAO, (2008). *Los Conceptos de Normas, Certificación y Etiquetado.* Departamento Económico y Social. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s07.htm>. Consultado en 25 de Junio del 2014.

-FAO, (2004). *Estados Unidos.* Departamento económico y social. Alojado en <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>. Consultado el 26 de Junio del 2014.

-FDA (Food and Drug Administration), (2014). *La irradiación de alimentos. La información sobre alimentos.* Alojado en <http://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/IrradiatedFoodPackaging/ucm261938.htm>. Consultado el 30 de Junio del 2014.

- FDA (Federal and Drug Administration), (2013). *Requisitos Generales del Etiquetado de Alimentos*. Disponible en <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm>. Consultado el 02 de Julio del 2014.
- García, (2014). *Requisitos del FDA para exportar alimentos a los Estados Unidos*. Federal Drug Administration. Disponible en http://www.rediex.gov.py/beta/userfiles/file/Requisitos%20para%20Exportar%20Alimentos%20a%20EEUU--%201_0hrs.pdf. Consultado el 21 de Agosto del 2014.
- Hernández, Abraham, (2011). *Plan de Negocios, teoría y práctica*. Hernández. 1ª edición. México.
- IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad), (2006). *Transporte de Carga Aérea*. Disponible en http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2007/10/inf_carga_aerea_07.pdf. Consultado el 01 de Julio del 2014.
- INEGÍ (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), (2007). *Valor de Producción*. Disponible en http://www.inegi.org.mx/lib/glosario/paginas/contenido.aspx?id_nivel=01030000000000&id_termino=301&id_capitulo=12&g=een&c=10594&s=est&e=. Consultado el 05 de Julio del 2014
- InLogs, (2014). Formas de Pago Internacional. *Logística y Transporte*. Disponible en http://logisticaytransporteinlog.com/wp-content/files/Formas_de_pago_internacional.pdf. Consultado el 07 de Julio del 2014.
- Juárez, Marcela. (2012) *Plan de negocios de exportación de la zarzamora mexicana al reino unido*. Grupo editorial UAEM 1ª edición. México.
- Muñiz, (2014). *Marketing en el siglo XXI, Concepto del ciclo de vida del producto*. Universidad a Distancia de Madrid. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto-36.htm>. Consultado el 03 de Julio del 2014.
- Mayorga, José Z. y Clemencia Martínez (2008). *"Paul Krugman y el nuevo comercio internacional"* en Criterio Libre N° 8. Junio 2008. Bogotá (Colombia)
- Mexafresh. *Historia y características del jitomate*. Consultado el 12 de mayo del 2014 en <https://sites.google.com/a/mexafresh.com/www/historia-del-jitomate-bola>
- Mexbest, (4014). *Guía de Exportador*. Recuperado el 28 de Septiembre del 2014 en <http://www.mexbest.com/es/guia-del-exportador.html>.

-México en tu Mesa. “Jitomate” consultado el 15 de Mayo del 2014 en <http://mexicoentumesa.mx/productos/jitomate.html>

-Porter, Michael (2012). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. 10ª reimpresión. México.

-Porter, Michael, (2007). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. Grupo Editorial Patria. 37ª reimpresión. México.

-Porter, (1985). *La Cadena de Valor de Micheal Porter*. Web y Empresas. Alojado en <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>. Disponible en 06 de Julio del 2014

-PROCOMER, (2010). *Términos Internacionales del Comercio*. Disponible en <http://www.procomer.com/contenido/descargables/logistica-exportacion/otros/incoterm-2010.pdf>. Consultado el 03 de Septiembre del 2014.

-Ricovery Marketing, (2014). *Canal de Distribución*. Alojado en <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id15.html>. Consultado el 03 de Julio del 2014.

SAGARPA, (2010). *Retos y oportunidades del sector agroalimentario de México en los próximos 20 años*. Recuperado el 3 de octubre del 2014 en <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/pablo/retosyopportunidades.pdf>.

-SAGARPA, (2011). *Estudio de Oportunidades de Mercado e Inteligencia Comercial y Estudio de Logística Internacional de TOMATE*. Alojado en http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/documents/estudios_promercado/tomate.pdf. Consultado el 07 de Agosto del 2014

-Thompson, (2007). *Tipos de Canales de Distribución. Promonegocios*. Disponible en <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>. Consultado el 07 de Julio del 2014

-Trade Map (2014). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Disponible en <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

Trade Map (2014). *Principales países exportadores de tomate*. CCI Un- Com Trade. Disponible en http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx. Consultado el 12 de Abril del 2014.

Trade Map, (2014). *Principales países importadores de tomate*. CCI Un-Comtrade. Disponible en http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx. Consultado el 13 de abril del 2014.

-UNAM, (2014). *Introducción al Comercio Internacional*. Bibliotecas Jurídicas de la UNAM. Disponible en <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/179/4.pdf>. Consultado el 05 de Agosto del 2014

-USAID, (2011). *Hortalizas y Frutas. Análisis de la Cadena de Valor en el Departamento de Concepción*. Disponible en http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/frutas_y_hortalizas.pdf. Consultado el 07 de Agosto del 2014.

-Valencia, (2014). *Comercio Internacional, Importación y Exportación*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado el 30 de Agosto del 2014 en <http://es.slideshare.net/Ckristhyan/comercio-internacional-32113254?related=1>.