



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ACATLAN

**"PROYECTO DE EXPORTACION PARA UNA
EMPRESA DE FLORES DE CORTE EN EL ESTADO
DE MORELOS"**

277427

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A :
JOSE JUAN ORTEGA CHAVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A la memoria de mi Padre: Don Juan Ortega
Hernández y al Apoyo, Cariño y Confianza de
mi Madre: Doña Ana Maria Chávez Luna**

Agradecimientos:

Ana Maria Ortega Chávez, A todos mis amigos de Bancomext- Tlalnepantla en especial al Lic. Víctor Ávila Ramírez, Lic. Guillermo Vega, C.P. Ernesto Treviño Razo. A mis amigos de SECOFI-Toluca, especialmente al Ing. Ricardo San Martín Franco de la Rosa y al Lic. Marco Antonio Abaid Kado

Agradecimientos Especiales:

Gloria Rico Ortega, Mauricio Islas Caballero, Juan Manuel Cervantes Sánchez, Moisés Benítez Simón, Mónica Arriaga Pichardo, Gracias por su apoyo !!!

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL MERCADO DE FLORES DE CORTE EN MÉXICO.	10
1.1 INTRODUCCION	10
1.2 PANORAMA MUNDIAL DE LA FLORICULTURA.	13
1.3 LA FLORICULTURA EN MÉXICO.	32
1.4 CARACTERISTICAS Y MODALIDADES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA EN MÉXICO.	43
CAPITULO 2	
ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL MERCADO DE FLORES DE CORTE EN MÉXICO.	51
2.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	52
2.1.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA	52
2.1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	55
2.1.3 PLANES Y REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA	57
2.1.4 ENTORNO ECONOMICO, POLÍTICO Y SOCIAL EN QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA	58
2.2 ASPECTOS TECNICOS	60
2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA ROSA	63

CONTENIDO	PAGINA
2.4 ASPECTOS DE MERCADO	70
2.4.1 DEFINICION DEL PRODUCTO (ROSA FRESCA DE CORTE)	70
2.4.2 OFERTA Y DEMANDA DE LA ROSA	71
2.4.3 SITUACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	84
2.4.4 CANALES DE COMERCIALIZACION	86
2.4.5 COMPETENCIA	88
2.5 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA	90

CAPITULO 3

DESARROLLO DEL PROYECTO DE EXPORTACIÓN PARA FLORES

DE CORTE	106
3.1 LOGISTICA DE EXPORTACIÓN PARA LAS FLORES DE CORTE	107
3.1.1 ENVASE Y EMBALAJE	108
3.1.2 TRANSPORTACION	116
3.1.3 REGULACIONES ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS	118
3.1.4 DOCUMENTOS Y TRAMITES DE EXPORTACION	126

CONTENIDO	PAGINA
CAPITULO 4	
PRECIO DE EXPORTACIÓN Y COTIZACION	131
4.1 PRECIO DE EXPORTACION	131
4.1.1 INCOTERMS	136
4.1.2 CONTRATOS Y NEGOCIACIÓN	139
4.1.3 FORMAS DE PAGO	139
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	144
ANEXOS	147
BIBLIOGRAFÍA	175

INTRODUCCION

Es evidente que México ha mostrado cambios importantes en sus bienes comerciales durante los últimos 50 años, asimismo la orientación de la política comercial ha cambiado de un carácter proteccionista a una economía de libre comercio a raíz de la entrada de México al GATT en 1986 (ahora OMC).

La apertura comercial es ya una realidad, que deben asumir las empresas mexicanas lo que las obliga a reconsiderar por un lado, su postura en el mercado nacional (en el cual deben consolidarse) y por otro, buscar la posible incursión en forma directa o indirecta en el ámbito externo con base en el aprovechamiento de las ventajas y la especialización de productos para lograr la permanencia en el mercado, pues gran parte del futuro desarrollo de la economía, gira alrededor de la capacidad de vender productos en el extranjero y de la superación del reto que implica penetrar en el comercio internacional.

De este modo, las cambiantes expectativas del mercado, son el punto de partida de donde surge la idea para desarrollar el presente trabajo, el cual tiene como objetivo central, explorar el proceso de exportación que práctica una empresa florícola para cubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes en el extranjero.

Se busca demostrar que por medio de la exportación, una empresa es capaz de diversificar su mercado, apoyada de múltiples factores que permitirán ofrecer un producto de mejor calidad. Se pretende que esto sirva como guía a empresas y

personas del sector que buscan exportar productos florícolas y eventualmente cualquier otro producto.

La investigación se desarrolla bajo el esquema de la presente política económica y comercial del México actual, tanto para el ámbito domestico como internacional.

A lo largo del proyecto se empleo un método inductivo-deductivo que permitió observar y analizar los elementos bajo los cuales la empresa (del proyecto) logro colocar su producto (rosas frescas de corte) en el mercado externo; cuidando seguir un enfoque teórico microeconómico enfocado al comercio internacional.

El estudio se realizó con el apoyo documental que se obtuvo de muestras de diversas empresas que se dedican a la actividad florícola, se obtuvieron datos estadísticos actualizados concernientes al mercado internacional de la floricultura y la información de tipo empírica se maneja de tal modo que permite construir el proyecto sin dejar de lado aspectos relevantes de su desarrollo.

El desarrollo de este trabajo se enfoca fundamentalmente sobre el proceso de exportación que maneja una empresa florícola ubicada en el Estado de Morelos, misma que produce algunas variedades de rosas y de las cuales una parte se venden el mercado nacional, y otra, se vende en los Estados Unidos de América.

Primero, se presentan algunos antecedentes de la actividad florícola y posteriormente, se muestra el desarrollo que ha logrado a nivel tanto a nivel nacional como internacional. En la última parte de ese capítulo, se señalan las características y modalidades bajo las cuales puede funcionar una empresa agrícola en México, dentro del marco jurídico - económico que rige.

En el capítulo siguiente se estudia la empresa florícola que particularmente nos ocupa bajo el esquema de un proyecto de inversión, que cubre todos los sectores internos de la empresa (aspectos técnicos, de organización, económicos y financieros). Dentro de este esquema resalta el interés por la planeación de la producción, con el fin de que la óptima combinación de elementos dentro del proceso productivo, desemboque en un producto final (rosas frescas de corte) que contenga una óptima calidad y cumpla con las normas establecidas por el mercado internacional.

La parte central del trabajo sigue la metodología necesaria para llevar a cabo en el exterior la comercialización de la rosa, se considera la producción real y las estrategias para localizar mercados. Asimismo se destaca la logística para la exportación: canales de distribución de los productos, formación de precio, establecimiento de la cotización internacional, las negociaciones, la definición de la forma de pago, entre otros aspectos.

Finalmente se estudia la posición financiera de la empresa para conocer su situación actual y predecir o proyectar el desarrollo futuro de la misma.

En cuanto a conclusiones y recomendaciones, se vierte una serie de experiencias, comentarios y sugerencias para los floricultores que buscan exportar, a fin de que logren de una forma correcta y bien planeada, entablar y realizar negociaciones exitosas.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL MERCADO DE FLORES DE CORTE

1.1. INTRODUCCION A LA ACTIVIDAD FLORICOLA.

La floricultura u horticultura ornamental es el arte u oficio que comprende la producción de flores y plantas ornamentales, bajo dos formas posibles:

1. A "Cielo Abierto" (cultivo a la intemperie) y
2. En "Invernaderos" (cultivo bajo condiciones controladas).

LAS FLORES

En la floricultura existen varias formas de clasificar la producción de acuerdo con el uso específico para el cual se destina:

- ◆ *De Corte.*- Son las flores que se separan vía corte de la planta madre, para usarse solas, en ramo o en arreglos florales tales como: los crisantemos, las

rosas, el clavel, las margaritas, los nardos, las aves del paraíso, las orquídeas, los anturio y muchas otras.

- ❖ *Vivas.*- Son flores de ornato que se manejan en forma de planta, en la tierra o en maceta como la noche buena, la hortensia, la orquídea, el ciclamen, la violeta africana y otras más.

PLANTAS ORNAMENTALES

Por lo regular se dividen en:

- ❖ *Plantas de interior.*- Por ejemplo, las dracenas, amoenas, filodendros, teléfono y otras.
- ❖ *Plantas de exterior.*- Malvones, azaleas, azucenas, etc.
- ❖ *Los follajes.*- Normalmente se utilizan para dar fondo y como complemento a los arreglos florales, algunos de estos son la palma camedor, silver, dollar, espárragos, tujan y helecho, entre otros.

A su vez, las flores de corte se dividen en tres grupos:

- ❖ Flores básicas o tradicionales: Rosa, crisantemo, clavel, etc.
- ❖ Flores de especialidad: Flores tropicales, novedosas y exóticas (ave del paraíso, anturio) algunas de estas flores están protegidas por patentes y se utiliza tecnología de punta, para su producción.
- ❖ Flores de relleno: Estatice y gypsophilas (comúnmente se cultivan a cielo abierto).

Es importante destacar que las flores de corte no sólo se utilizan como adorno de tipo suntuario o para regalo, sino que su principal uso es para la decoración en celebraciones de fechas conmemorativas: Día de las Madres, Navidad, San Valentín, etc. en la decoración de interiores para la celebración de eventos sociales como bodas, funerales, etc. Incluso en algunas culturas llega a formar parte de su gastronomía se comen crudas o guisadas, se usan para pigmentar alimentos o como condimentos. También se explotan como materia prima para productos industriales, en tratamientos alternativos en medicina además de aprovecharse como esencias para la industria del perfume.

En esta industria de la perfumería, la imagen de un perfume tiene historia. Los gratos aromas veraniegos de un jardín y las fragancias de los bosques tropicales se deben a un líquido aceitoso producido por las plantas. Aún es un misterio el por qué las plantas producen estos aceites, tal vez algunos atraigan a los insectos que ayudan a la polinización, o bien les protege de los parásitos. Pero lo que sí es un hecho, es que estos fluidos complementados con las esencias sintéticas son la base de la industria perfumera.

Cabe destacar que solamente alrededor de 200 especies vegetales producen la variedad de aceites esenciales que pueden aprovecharse en la perfumería. Algunos perfumes llegan a contener hasta 300 aceites distintos, pero todos comparten tres elementos: uno superficial, constituido por los ingredientes más volátiles, que causa el efecto inmediato; otro intermedio que modifica la impresión

inicial y da cuerpo al perfume; y una base más duradera y de efecto más persistente.

Los árabes fueron los primeros en aplicar la técnica de destilación para extraer los aceites esenciales, en forma parecida a como se hace hoy en día: las flores u hojas aromáticas se pican o trituran y luego se calientan con vapor para hacer que escapen los aceites volátiles. El vapor pasa por un tubo de vidrio frío que provoca la condensación de los aceites.

La cantidad de esencia que produce la mayoría de las plantas es muy reducida: por lo general, menos de un milésimo del material usado, no obstante, su fragancia es tan intensa que se percibe después de diluir el extracto. Sin embargo, no siempre se aplica la destilación, porque algunas fragancias se pierden con el calor.¹

1.2. PANORAMA MUNDIAL DE LA FLORICULTURA

¹ En Grasse, el centro perfumero de Provenza, al sur de Francia, se utiliza una técnica especial para aceites delicados. Las flores se extienden en armazones colocados sobre capas de sebo y manteca altamente purificadas, se dejan en una habitación oscura y fresca, entre uno y tres días, para que la grasa absorba los aceites de las flores y produzca una pomada. La grasa indeseable se elimina con alcohol, que sólo retiene los aceites listos para mezclar. Los aceites esenciales para perfume, a menudo se elaboran en empresas familiares que han aplicado los mismos métodos durante siglos. En Inglaterra por ejemplo, se cultivan las flores de lavanda, en Bulgaria al pie de los Balcanes se produce el 70% de la esencia de rosa usada en el mundo.

Los pétalos de rosas deben recolectarse antes de la salida del sol para que no pierdan su aroma, por cierto, se necesitan 2.000 pétalos de rosa para producir tan solo un gramo de esencia, otro ejemplo para considerar a la floricultura como proveedor de la industria de la perfumería es que para elaborar 100 mililitros de un perfume Chanel No.5 se emplean ochenta mil flores de jazmin.

La floricultura es una actividad que se práctica casi en todo el mundo, sin embargo la importancia económica depende de las condiciones de cada país para desarrollarla. Los países que cuentan con una mayor superficie cultivada de flores en el mundo se presentan en la tabla que a continuación se detalla.

Tabla 1 LOS PRINCIPALES PRODUCTORES DE FLORES POR HECTAREA COSECHADA EN EL MUNDO

País	Producción Miles de Has.	Participación % (Has.)
China	59.5	26.7%
India	34.0	15.2%
Japón	21.2	9.5%
Estados Unidos	16.4	7.4%
Brasil	10.3	4.6%
Holanda	8.0	3.6%
Italia	7.7	3.4%
Tailandia	7.0	3.1%
Reino Unido	6.8	3.0%
Alemania	6.6	3.0%
<i>Subtotal</i>	<i>177.5</i>	<i>79.6%</i>
Otros.*	45.6	20.4%
TOTAL	223.1	100%

* Otros: Europa- España , Francia , Bélgica, Hungría, Grecia, Polonia, Austria, Dinamarca, Suiza, Noruega, Irlanda, Finlandia, Suecia; América- México, Canadá, Colombia, Ecuador, Argentina, Guatemala; Asia y África- Taiwan, Corea, Malasia, Indonesia, Filipinas, Hong Kong, Sri Lanka, Singapur, Israel, Kenya, Zimbabwe, Turquía, Marruecos, Uganda.

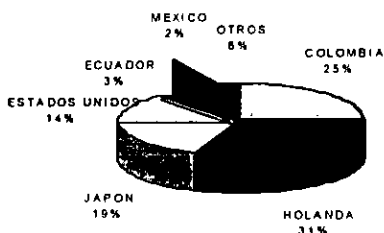
Fuente: Floraculture International Review (marzo 1997).

Cabe señalar que tan solo en 10 países se concentra el 80% de las hectáreas cosechadas a nivel mundial, sin embargo gran parte de las flores que cultivan se destinan a usos distintos a los ornamentales, de ahí que su participación en esta actividad es menor.

Respecto a la superficie cultivada bajo invernadero a nivel mundial, Holanda y Colombia son los países con mayor producción de flor de corte que utilizan este método, México en este rubro ocupa el último lugar.

Ilustración 1

SUPERFICIE CULTIVADA EN INVERNADERO A NIVEL MUNDIAL



Fuente: DESPIL Bancomext 1995
Elaboración: Propia

La producción de flores a nivel mundial se lleva a cabo principalmente por 4 países: Holanda, Colombia, Italia e Israel. Existen otros países que comienzan a destacar en esta actividad como Costa Rica, Kenya, Ecuador, Marruecos, Tailandia y Zimbabwe.

Con relación al valor de la producción mundial de flores, en 1996 es del orden de los \$20.8 mil millones de dólares, sobresaliendo países como Japón, Holanda y Estados Unidos.

Tabla 2 LOS PRINCIPALES PAISES FLORÍCOLAS CON MAYOR VALOR DE LA PRODUCCION EN EL MUNDO (1996).

País	Producción Millones de Dls.	Participación en % (Dls)
Japón	3.736.0	17.9%
Holanda	3.588.0	17.2%
Estados Unidos	3.270.0	15.7%
Italia	2.689.6	12.9%
Alemania	1.651.6	7.9%
Francia	1.102.5	5.3%
España	486.6	2.3%
Colombia	475.8	2.3%
Reino Unido	471.0	2.3%
Canadá	449.1	2.1%
Subtotal	17.920.2	85.8%
Otros**	2.971	14.2%
TOTAL	20.891.3	100%

** Otros: Europa.- Dinamarca, Suiza, Bélgica, Suecia, Noruega, Austria, Finlandia, Irlanda; América.- México, Brasil, Argentina, Guatemala, Ecuador; Asia y África.- Corea, Taiwan, Tailandia, Malasia, Singapur, Hong Kong, Sri Lanka.

* Fuente: Floraculture International Review (marzo 1997)

El alto valor de la producción que tienen los países señalados en la tabla 2, se debe a varios factores: por un lado a la especialización en variedades florícolas, es decir, cultivan flores con tecnología moderna las cuales se emplean para alguna actividad económica en particular (como la industria de la perfumería o de cosméticos) lo que transfiere un alto valor al producto, por otra parte producen aquellas que son poco comunes, o que difícilmente se puede dar en cierta región, lo que permite alcanzar un precio alto en el mercado, aunado a ello constantemente experimentan con diversas variedades para obtener flores con características especiales (tamaños, colores, esencias), además de mayores rendimientos.

A partir de la década de los 80's, en el mercado mundial se presenta una demanda creciente tanto de flores de corte como de plantas ornamentales, principalmente de países Europeos, Estados Unidos y Japón, al respecto se presenta la siguiente tabla:

Tabla 3 PRINCIPALES PAISES CONSUMIDORES DE FLOR DE CORTE.					
PAIS	CONSUMO PER CAPITA			POBLACIÓN	VALOR TOTAL DEL MERCADO <i>Millones de dólares (usd)</i>
	<i>Dólares (usd).</i>				
	FLORES	PLANTAS	TOTAL		
U.S.A	26	29	55	263.8	14,510
ALEMANIA	47	46	93	81.3	7,565
JAPON	43	-	43	125.5	5,397
ITALIA	43	16	59	58.3	3,437
REINO UNIDO	21	8	29	58.3	1,691
HOLANDA	49	28	77	15.5	1,190
SUIZA	107	59	166	7.1	1,175
ESPAÑA	15	9	24	39.4	946
AUSTRIA	60	44	104	8.0	831
SUECIA	37	47	84	8.8	741
NORUEGA	63	96	159	4.3	688
BELGICA-LUX	43	22	65	10.5	682
DINAMARCA	35	45	80	5.2	416
TOTAL					39,268
Fuente: Elaborado en la DESPIL Bancomext con cifras del Consejo de Flores de Holanda (Flowers Council of Holland), 1995.					

El valor conjunto del consumo mundial de flores y plantas, alcanzó 39.2 mil millones de dls. en 1995. Donde Estados Unidos es el principal consumidor e importador de flores de corte le siguen Alemania y Japón. Por otra parte, los países con mayor nivel de consumo per cápita en el mundo son Suiza, Noruega y Austria.

Entre las variedades de flores que a nivel mundial tienen mayor consumo son: la rosa, el clavel, el crisantemo y la gerbera.

Tabla 4 "PRINCIPALES VARIEDADES DE FLORES DEMANDADAS EN EL MUNDO"

ESTADOS UNIDOS	JAPON	EUROPA
Rosas Claveles Pom pom Armeria	Crisantemo Clavel rosa Gypsophilia Armeria	<i>Básicas:</i> Rosa, clavel, crisantemo (Noruega y Suecia) <i>Exóticas:</i> Anturios, ave del paraíso (Italia, Francia, Suiza) <i>Nvas. variedades e innovaciones</i> (Holanda, Dinamarca, Austria, Alemania)

Fuente: CBI- Floricultural Products (Jul/93). Rev. Negocios Intern. Bancomext. Alta Cal. Floral Exchange, Inc. (Proy.1992-1997).

La tabla 4 muestra que Estados Unidos tiene preferencia por las flores tradicionales como la rosa, el clavel y el crisantemo, por otra parte en Japón se prefiere el crisantemo en distintas variedades, finalmente en Europa se tiene preferencia por una mayor variedad de flores, incluso en Holanda se buscan constantemente nuevas variedades e innovaciones en el mercado de flores de corte.

Entre las características más importantes que presenta el mercado internacional de flores de corte están las siguientes:

El consumo de flores es altamente estacional, con mayores niveles de venta en los meses de Febrero (San Valentín), Mayo (Día de las Madres), Diciembre (Navidad), además de las fechas conmemorativas que se presentan en cada país.

El valor de las exportaciones mundiales de flores en 1995 llegó a la cifra de 6.9 mil millones de ds. Holanda y Colombia son los principales países exportadores con más del 55% del total mundial, ver tabla No. 5 por ejemplo:

Lugar	País	Valor (Mill. Dls.)	Part. %
1	Holanda	3,399.2	48%
2	Colombia	528.4	7.6%
3	Italia	266.7	3.8%
4	Dinamarca	256.5	3.7%
5	E.U.A.	251.9	3.6%
6	Belg-Lux	218.3	3.1%
7	Israel	201.6	2.9%
8	Costa Rica	158.2	2.3%
9	Alemania	145.2	2.1%
10	Canadá	138.0	2.0%
11	Francia	230.4	3.3%
12	España	120.9	1.7%
13	Kenya	109.8	1.6%
14	Ecuador	102.9	1.5%
15	Tailandia	94.6	1.4%
16	Zimbabwe	52.2	0.8%
17	Malasia	48.4	0.7%
18	Australia	45.2	0.7%
19	Taiwan	44.1	0.6%
20	China	45.5	0.7%
21	Nva. Zelanda	42.0	0.6%
22	Singapur	40.5	0.6%
23	U. Sudafricana	38.3	0.6%
24	Reino Unido	37.0	0.5%
25	México	27.0	0.4%
26	India	26.5	0.4%
27	Guatemala	26.4	0.4%
	SUBTOTAL	6,695.6	96.4%
	Otros	250.5	3.6%
	TOTAL	6,946.2	100%

Fuente: Comtrade/O.N.U. Octubre 1996

Con respecto a México, éste se encuentra en el lugar número 25 entre los principales países exportadores de flores de corte en 1996, de acuerdo con COMTRADE /ONU, con un valor de 27 millones de dólares y participando con el 0.4% del total mundial

El consumo por países, en el rubro de importaciones finales de flores (donde se excluye la reexportación) a nivel internacional asciende a 6.8 mil millones de dls. Los principales países importadores de flor para el consumo interno son: Alemania con 29.5%, Estados Unidos 12.2% y Francia 10.6% como lo muestra la tabla 6.

Lugar	País	Valor (Mill. de Dls.)	Participación (%)
1	Alemania	2,012.7	29.5%
2	Estados Unidos	830.7	12.2%
3	Francia	722.8	10.6%
4	Holanda	595.6	8.7%
5	Reino Unido	586.8	8.6%
6	Suiza	367.3	5.4%
7	Japón	313.9	4.6%
8	Italia	284.5	4.2%
9	Belgica-Luxemb	234.1	3.4%
10	Austria	192.5	2.8%
11	Suecia	185.1	2.7%
12	Canadá	144.2	2.1%
13	Dinamarca	113.4	1.7%
14	España	90.9	1.3%
15	Noruega	76.0	1.1%
	SUBTOTAL	6,750.5	99.0%
	Otros	65.7	1.0%
	TOTAL	6,816.2	100%

Fuente: Comtrade/O.N.U. Octubre 1996

Cabe resaltar que Holanda ocupa el cuarto lugar como importador final de flores con el 8.7%, esto es indicativo de la importante participación que tiene su producción y por otra la compleja comercialización que realiza de las flores de corte al reexportar un gran volumen a otros países lo que confirma el alto valor de sus exportaciones señalada en el cuadro 5.

Los principales productores de flores de corte que compiten en el mercado Norteamericano son Colombia, Holanda, Ecuador y Costa Rica; en el mercado Europeo destacan Holanda, Israel, Marruecos, Kenya y Zimbabwe; y en el mercado asiático (Japón) Tailandia y Nueva Zelanda.

Oferta Internacional de Flores de Corte.

A continuación se mencionan las características de los principales países productores de flores de corte en el mundo.

Holanda

Es un importante productor de flores corte y primer exportador a escala mundial, la mayor parte de su producción se cultiva a través de invernaderos, aunque también se realiza a cielo abierto para algunas especies, por ejemplo, los arbustos para esquejes², los de crecimiento forzado y de flores de verano para secar.

Holanda tiene una mayor experiencia en la actividad florícola comparada al resto de los países productores, principalmente en investigación y desarrollo de nuevas variedades, lo que explica que el resto de las naciones dependan de esta tecnología de punta, la cual se utiliza mediante el pago de regalías.

² Tallo o cogollo que se introduce en la tierra para multiplicar la planta.

A través de los centros de subasta holandeses se comercian las flores, el productor local vende y se le garantiza el pago (7 días después del cierre), se suministra material de envase y se alquilan carretillas de carga. A cambio de ello, el productor paga una comisión que varía del 5 al 8% del precio de venta. Los productores, en pocas ocasiones se comprometen a entregar toda su producción a un sólo centro de subasta; por otra parte, la amplia gama de flores y plantas de diversas variedades y calidades permite a los compradores hacer compras rápidas para la exportación.

Italia

Italia es un país tradicionalmente productor de flores de corte, de hecho es el quinto cultivo agrícola más importante del país. La mayor parte de su oferta se consume en el mercado nacional y sólo un mínimo porcentaje, aproximadamente el 0.6% se exporta, sus principales clientes son Alemania, Francia y Suiza.

En la actualidad los floricultores italianos pasan por fuertes problemas ya que su producción ha disminuido debido al alto costo de mano de obra, combustible agrícola y material vegetal de reproducción, aunado a las presiones derivadas por los precios de las flores importadas y los problemas de distribución en el mercado. La flor que más se cultiva en Italia es la rosa y el clavel mediterráneo del cual es el principal productor y creador de variedades en el mundo.

Alemania

Este país es un destacado productor de flores de corte, cuenta con una producción de flores y plantas alrededor de 117 mil toneladas anuales, sin embargo, gran parte de dicha producción no tiene fines comerciales, sino que es empleada por la industria como materia prima (por ejemplo pigmentos). Alemania registra 6.6 miles de hectáreas cultivadas con cerca de 10,100 unidades productoras.

Colombia

Es un fuerte productor florícolas en el mundo, además es el primer exportador de flores de corte de Latinoamérica y el segundo lugar en el mundo después de los Países Bajos. La floricultura para este país representa la tercera fuente más importante generadora de divisas. Sus ventajas se basan en una experiencia de 27 años, su geografía y clima favorables, además de los apoyos que reciben por parte del gobierno en dicha actividad y de manera indirecta el interés de E.U. de apoyar el cultivo de productos agropecuarios en países tradicionalmente productores de droga. Todo ello en su conjunto, le permite un desarrollo tecnológico e infraestructura moderna.

Este país cultiva 36 tipos diferentes de flores y cuenta aproximadamente con 450 productores asociados, sus exportaciones tradicionalmente han sido los claveles, rosas y crisantemos, recientemente su gama de productos se ha ampliado e incluye diversas especies de flores entre ellas las exóticas.

El sector florícola en Colombia cuenta con estrictas normas de producción que le han merecido una buena reputación por la alta calidad de sus productos, los floricultores colombianos actualmente introducen nuevas técnicas de tratamiento para evitar que las flores se deterioren (por ejemplo pasando del clima ecuatorial al europeo) y con ello evitar que sean rechazadas debido a que se utiliza dicho argumento para impedir la entrada en aquellos países, sobre todo en los momentos en que su propia producción es abundante. De este modo, la mayoría de los productores "pre-tratan" gran parte de las variedades de flores con conservantes para prolongar la vida de almacén.

Las empresas productoras colombianas son pocas pero tienen dimensiones considerables (las más grandes llegan a tener 200 hectáreas bajo cultivo), son productores bien organizados y cuentan con una asociación llamada "Assocolflor" que desarrolla actividades de promoción comercial, apoyo al comercio exterior y asesoría, también posee un avión de carga (florcarga) que se utiliza sólo para envíos a Estados Unidos. Colombia cuenta con una terminal floral de 5,000m² en el aeropuerto de Bogotá, lo que les ha permitido a la mayoría de productores usar un sistema de distribución con temperaturas plenamente controladas desde el campo hasta el aeropuerto (cadena fría). Los principales productores colombianos han establecido compañías propias de importación y venta al por mayor en E.U. y Europa.

Los Estados Unidos son el principal mercado de Colombia, a donde se exporta 60% de la flor de corte, por otro lado, Europa significa un 30% de sus exportaciones, cuenta principalmente con dos ventajas en ese mercado: una producción adecuada a los requerimientos del consumidor y el estar dentro del Sistema General de Preferencias (SGP) de la Unión Europea. Colombia también es un proveedor importante de Canadá y Japón que representan en conjunto aproximadamente el 7% del total de sus ventas externas.

El éxito de Colombia en la exportación de flores de corte se debe a:

1. Clima favorable.
2. Tecnología de punta en la producción y post cosecha.
3. Apoyo gubernamental mediante subsidios a insumos y cero arancel a la importación.
4. Desarrollo de canales de comercialización en los mercados meta.
5. Programas de capacitación dirigidos principalmente a la mano de obra

Israel

A diferencia de Colombia, donde la mayoría de los productores son grandes, el sector florícola israelí está formado por un gran número de (más de 3,000) pequeños productores. El sector privado maneja aproximadamente el 10% de las

exportaciones, la mayor parte de estas son comercializadas por la empresa exportadora estatal agrícola (AGREXCO) bajo la marca "Carmel", la cual tiene un control de calidad muy estricto. Las flores se manipulan en una "cadena fría" completa desde el campo hasta el centro de distribución de flores termocontrolado del aeropuerto de Lod. Dicha compañía comercializadora exporta entre 700 y 800 millones de flores al año. Las principales variedades son los claveles en ramillete, las gypsophilias y las rosas. También se exporta una amplia gama de otras flores, entre ellas "limonium" (stative), "liatris", "gérberas" y "gladiolos".

Demanda Internacional de Flores de Corte.

Estados Unidos

Ocupa el segundo lugar como importador de flores a nivel mundial, su demanda es cubierta en un 80% principalmente por Colombia, Holanda y Ecuador, la tendencia a importar va en aumento debido a los altos costos de producción que tienen los floricultores norteamericanos.

Mercado Europeo

La Unión Europea (UE) constituye por su integración económica y el nivel de ingresos, uno de los mercados de mayor importancia, capaz de absorber volúmenes significativos de importación de flores frescas seguido por otros mercados alternativos como Estados Unidos y Japón.

Según datos de la Asociación Internacional de Productores Hortícolas (AIPH) el volumen de importaciones de este tipo de productos no comestibles, realizadas por la UE a ascendido a más de 1.5 millones de toneladas, con un valor en aduanas alrededor de 5,000 millones de dólares y en pleno crecimiento.

En la UE la importación de flores está concentrada en un grupo reducido de países, básicamente: Alemania, Francia, Reino Unido y Países Bajos, los cuales absorben el 79.77% del volumen total importado. Alemania el primer importador con un 41% del total, seguido de Francia (17%) y Holanda (12%).

Los mercados que a mediano plazo contemplan un mayor consumo florícola en Europa son Reino Unido, España, Portugal, Francia e Italia. El caso de Reino Unido que aunque tiene uno de los niveles más bajos de consumo per cápita de flor, debido a su tamaño se está convirtiendo en un mercado potencial muy importante con posibilidades de crecimiento; España y Portugal gracias a su crecimiento económico en los últimos años son una opción de mercado en desarrollo. Finalmente, Francia e Italia, los cuales a pesar de ser catalogados como mercados maduros y bien desarrollados, se caracterizan por contar con altos niveles de crecimiento, por ejemplo en Italia aunque es un gran productor de rosas, también importa cantidades importantes de éstas que provienen principalmente de Colombia y Marruecos. En tanto Bélgica, Dinamarca, Alemania

y Holanda son mercados desarrollados pero no totalmente saturados donde el consumo crece de forma constante.

El crecimiento en el consumo de flores y plantas en los supermercados europeos es significativo, destaca por su potencial de venta Bélgica, Francia y Reino Unido, donde tienen espacios dedicados a la venta de dichos productos.

Las cantidades y programación de las ventas de flores varía según el país y el periodo del año, en Europa las ventas disminuyen de Mayo a Septiembre para incrementarse durante el otoño y parte del invierno (Octubre, Noviembre y Diciembre) en los días festivos. Las variedades y colores de flores están bien definidos y varían de acuerdo a las preferencias de los consumidores en el mercado (Europa tiene gran aceptación por los colores oscuros), a diferencia de los Estados Unidos donde no existe una uniformidad de gustos.

En encuestas realizadas en Europa entre minoristas y mayoristas del sector florícola, destaca la calidad y frescura de la flor como el factor que más considera el consumidor. Las características físicas que determinan la mayor o menor calidad de estos productos (color, tamaño de tallo, madurez de la flor) están delimitadas por el gusto del consumidor quien es el que orienta el consumo.

Los estándares de calidad para las flores de corte y el follaje, así como las reglas de empaquetado son puntos críticos para la aceptación en estos países. Además

la creciente preocupación por no dañar el medio ambiente está generando una demanda de flores limpias, es decir, cultivadas con un mínimo de insecticidas y pesticidas, y no solo eso, también se está cambiando a nuevos sistemas de producción denominados “orgánicos”.

De igual forma, el mercado de la Unión Europea es muy exigente, en cuanto a la alta calidad del producto, disponibilidad del proveedor para surtirlo, constancia, confiabilidad, seguridad, seriedad y precios poco fluctuantes.

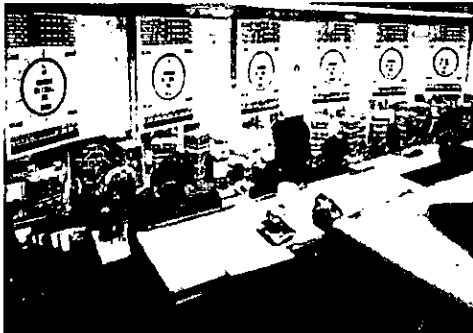
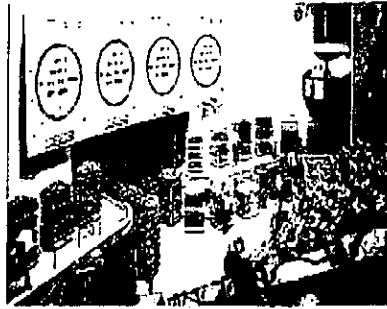
El acceso a la Unión Europea por parte de terceros países para comercializar la flor es difícil debido a la calidad y precio que exige el mercado, aunado al proceso de liberación comercial que se extiende en el mundo y los Sistemas Generales de Preferencia (SGP), dan la pauta para establecer una fuerte competencia con países que tienen costos de producción muy inferiores como Colombia, Israel o Kenia, entre otros. (resalta el acuerdo firmado entre la U.E. y los gobiernos de Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador para la reducción de aranceles a cero, en los productos de horticultura ornamental).

Holanda.

El caso de Holanda se cita de forma particular porque es el líder mundial en la comercialización internacional de flores, su éxito es resultado de la eficiente y sofisticada red de distribución con que cuenta, en donde a través de una subasta única en su género, se venden flores y plantas de origen europeo y de terceros

países. Constituye el principal mecanismo para comerciar los productos del sector y el mejor medio para determinar las variedades de flor con mayor consumo de cada temporada. La subasta es una cooperativa formada por más de 2000 exportadores inscritos en el centro, con la finalidad de vender sus productos al mejor precio y al menor costo posible, existen cerca de 12 centros de subastas en este país.

Los centros de subasta cuentan con oficinas para compañías mayoristas, exportadores e importadores, acceso a medios de transporte por vía terrestre y aérea, establecimientos de investigación y bancarios, además, muchos de los grandes compradores tienen representantes e instalaciones de embalaje en el complejo de edificios de los centros de subasta, lo cual les permite reempacar los productos y preparar ramos y manojos según los requisitos específicos de sus clientes en el mundo. Por ello, las subastas holandesas seguirán teniendo un papel decisivo en la regulación del comercio y la distribución de flores en Europa, pues concentran la oferta y la demanda en un mercado fragmentado por múltiples establecimientos detallistas.



Fotografías: VBA en Aalsmeer en Holanda.

Internacionalmente, las subastas holandesas son las que establecen los precios de las flores, sin embargo, aún cuando se presenten variaciones en la demanda de algunas variedades dentro de dichas subastas, otros países pueden presentar distintos patrones de demanda motivados por aspectos de moda, tradiciones o temporadas.

Japón

Ocupa el séptimo lugar en el ámbito internacional como mercado de importación con 313.9 millones de dls. La oferta nacional y las importaciones no logran cubrir la demanda de flores, esto se debe a los patrones tradicionales del mercado japonés donde la flor constituye una parte importante de su cultura; las compras de flor per cápita figuran entre las más altas del mundo (alrededor de 43 dls. al año).

El valor total por la venta de flores de corte en éste país incluyendo la producción nacional asciende a los 5,400 millones de dólares al año. Los países de donde importa más flores Japón son: Taiwán, y Tailandia con el 72.5%, Holanda 13%, Australia 7% y Colombia y Costa Rica que en conjunto participan con el 7.5% del total importado.

La demanda de flores en Japón es estacional, con cuatro periodos al año de fuertes ventas: en Marzo y Septiembre con la llegada de los equinoccios de Primavera y Otoño, en Junio por el festejo del Día de las Madres y en Año Nuevo.

La flor con mayor consumo en Japón es el crisantemo, seguido del clavel, la rosa, la gypsophila y la armeria; también son bien aceptadas las freesias, los tulipanes y la alstroemeria. Los japoneses prefieren las flores inusuales, de color blanco y tonos pastel así como las exóticas; buscan que éstas sean de una excelente calidad aunque tengan que pagar un precio alto por ellas.

1.3. LA FLORICULTURA EN MEXICO.

En México, se presentan características potencialmente favorables para el desarrollo de la floricultura, también llamada horticultura ornamental. Entre ellas destacan las condiciones climatológicas y la diversidad de microclimas adecuados para la producción de diversas especies. En nuestro país, se pueden clasificar 18 diferentes tipos de climas y un número mucho mayor de microclimas propicios para el cultivo de flores y plantas ornamentales casi en forma natural o silvestre, lo cual facilita que el 95% de las plantas de ornato se cultiven sin cubierta de invernadero, permitiendo que los costos de producción en flores de especies ornamentales sean más bajos en nuestro país que en otros.

Algunas variedades de flores probablemente se introdujeron a México a finales del siglo pasado y se han cultivado año tras año con mayor intensidad hasta llegar algunas regiones consideradas como florícolas por excelencia. En este contexto nuestro país tiene presencia en el mercado internacional con diversas variedades de flores, gracias a que los productores se han preocupado por mejorar las especies y variedades existentes.

A partir de los 80's las posibilidades de exportar más consistentemente las flores de corte, se tornaron optimistas, debido a que en los mercados norteamericano y canadiense existe una fuerte demanda de flor cortada y partes de plantas naturales con fines ornamentales; por otra parte se presentó en la misma época la introducción de grandes cantidades de material de propagación, permitiendo nuevas variedades y novedades (procedentes sobre todo de Holanda), y además iniciando una gran demanda de información de los productores hacia los centros de investigación y dependencias interesadas en esta actividad. Simultáneamente

se han importado esquejes con plagas y enfermedades que han dañado la producción nacional de algunas variedades.¹

Con lo anterior, el lugar que ocupa México en mercado de flores de corte a nivel internacional es poco significativo. Actualmente, el sector florícola mexicano tiende hacia la especialización, entre las diversas especies florícolas cultivadas en cada una de las entidades y regiones del país.

La producción de flores en México involucra a un gran número de productores a pequeña escala que se encuentran en diversos Estados del país. Solo algunos de ellos llegan a exportar debido a que se requiere una elevada capacidad de producción, infraestructura y tecnología en los invernaderos, que permitan obtener una flor de alta calidad, además de contactos y representaciones en el extranjero, para hacer frente a los requerimientos de la demanda.

La mayor parte de los floricultores mexicanos hacen inversiones de bajo costo en zonas de clima templado o tropical, en plantaciones realizadas “a cielo abierto” cuya producción normalmente es destinada al mercado nacional, con lo cual pretenden asegurar la mínima rentabilidad.

En el caso de regiones con cambios bruscos de temperatura o dedicadas a la producción de flores de tipos especiales, requeridas por los mercados internacionales, se han realizado inversiones cuantiosas para la adquisición y/o establecimiento de invernaderos.

¹ Actualmente el crisantemo mexicano presenta un problema de plaga (roya) por lo cual ha sido vetado a nivel internacional.

Oferta en México de flor de corte

La floricultura comercial en México, se localiza en 19 Estados. De ellos los principales productores son por orden de importancia: Estado de México, Puebla y Morelos. La producción nacional de flores de corte tiene un volumen aproximado a 15.1 mil toneladas que se distribuyen de la siguiente manera:

ESTADO	RIEGO	TEMPORAL	PROD. TOTAL	% DE PART.
Edo. de Mex.	13'880,444	1,066,283	14'946,777	98.96%
Puebla	23,649	2,976	26,625	0.18%
Morelos	14,256	339	14,595	0.10%
Oaxaca	8,512	0	8,512	0.06%
Michoacán	3,275	812	4,087	0.03%
Baja Calif. N.	2,902	0	2,902	0.02%
SUBTOTAL	13'933,038	1,070,410	15'003,448	99.35%
Otros estados	ND	ND	99,852	0.65%
TOTAL			15'103,300	100%

Fuente: SAGAR, Anuario 1996

Para 1996, la producción de flores por sistema de riego en México fue de 13.9 millones de toneladas que representa el 98.9%, mientras que la obtenida por temporal fue de 1.07 millones de toneladas, es decir, 7.1% del total nacional. Cabe resaltar que el Estado de México obtiene el mayor volumen de producción de flores de corte tanto en temporal o cielo abierto como por sistema de riego, con un total de 14'946,777 toneladas, que representa casi el 99% de la producción nacional y el 1% restante se reparte entre el resto de los Estados que desarrollan ésta actividad.

En el Sureste del país existen características favorables para la producción y especialización de follajes tropicales, aunque actualmente los productores no se

han organizado eficientemente para establecer el canal de comercialización más adecuado.

En el periodo 1993-1996 las superficies cultivadas en México se distribuyeron de la siguiente forma:

Tabla 8 SUPERFICIE CULTIVADA DE FLORES Y PLANTAS DE ORNATOS A NIVEL COMERCIAL POR ESTADO, REGION Y ESPECIE EN MEXICO 1993.

(HECTAREAS)

ESTADO	REGION	ESPECIES	CIELO ABIERTO	INVERNA DERO	SEMI-INVERN ADERO	SUPERF TOTAL
Aguascalientes	Pabellón de arteaga, Rincón de Romos	Rosa	0	4	0	4
Baja California Norte	Valle de Mexicali	Gaznea, petunia, rosa, botoncillos, geraneos, kalanchos, limonium, noche buena, teresita, ovingas, crisantemo, pom-pom, begonia, clavel, statice	7	28		35
Coahuila	Saltillo	Rosas	0	2	0	2
D.F.	Milpa Alta, Tlalpan, Tlahuac, Contreras y Xochimilco	Gladiola, gerbera, pensamiento, begonia, cyclamen, alhelí, rosa, crisantemo, orquidea	0	10	7	17
Guanajuato	Bajío	Crisantemo, pom-pom, rosa, clavel	1,541	70	26	1,637
Guerrero	Acapulco	Plantas ornamentales diversas	239	0	0	239
Hidalgo	Mineral del chico, Actopan y la Huasteca	Hortensia, crisantemo, rosa, dalia, begonia, cyclamen, alhelí, rosa	0	8	0	8
Edo. de Mex.	Sta. Ana, Valle de Bravo, Texcoco, Tenancingo, Coatepec V. Allende, V. Guerrero, Zumpango, Donato Guerra, Sn. Andrés Chicoloapan e Ixtapa de la Sal.	Gladiola, gerbera, pensamiento, begonia, cyclamen, alhelí rosa, crisantemo, orquidea, ave del paraíso	1500	94	76	1670
Michoacán	Tuxpan, Cd. Hidalgo, Zitacuaro, Jacona y Uruapan	Crisantemo, pom-pom, rosa, clavel	994	19		1,013
Morelos	Cuernavaca, Cuautla, Cocoyoc, Jinetepec, E. Zapata, Oaxtepec, Temixco y Tepoztlán	Rosas, nardos y plantas ornamentales	614	35	10	659
Oaxaca	Valles centrales	Rosa, crisantemo orquidea	0	4	0	4
Puebla	Huauchinango, Tenango de las F., V. Juárez, Sn. Martín Texmelucan, Atlixco, Zacatlán y Zoquiapan	Margaritas, gladiola y clavel	3,000	25	0	3,025
Querétaro	Sn. Juan del Río, Tequisquiapan	Noche buena, crisantemo y rosas	0	12	0	12
Veracruz	Coatepec, Fortín, Córdoba, Tlapacoyan y Orizaba	Gladiola, orquidea, anthurium, azalea y diversas plantas ornamentales	89	2	0	91
Total de superficie cultivada (1993):			7,984	313	119	8,416
Total de superficie cultivada (1996):			9,936	387	147	10,470

Fuente: SPPAA Bancomext - SARH 1994

De acuerdo con la tabla 8, los Estados que cuentan con la mayor superficie cultivada de flores y plantas son Puebla, Estado de México, Guanajuato y Michoacán, en conjunto participan con el 82% de la superficie total que asciende a 10.470 hectáreas de las cuales el 3.7% es cultivada en invernadero, el 1.4% bajo condiciones de semi-invernadero y el 94.9% a cielo abierto. Es importante señalar que la mayor parte de la superficie florícola cultivada en Guanajuato tiene fines industriales, por ejemplo como materia prima para la pigmentación de alimentos.

Entre 1993 y 1996 la superficie dedicada al cultivo de flores y plantas se incrementaron en un 24.4% pasando de 8,416 has. a 10,470 has., Sin embargo la producción mexicana de flores es cualitativamente heterogénea debido a los diferentes métodos de producción que intervienen en su desarrollo vegetativo.

La producción de flores de corte con fines de exportación se realiza aproximadamente en 1,047 hectáreas, es decir un 10% de la superficie total que se cultiva en México. Los Estados de México, Puebla, Guanajuato, Morelos y Michoacán cuentan con excelentes condiciones de clima, suelo, agua, etc. para la producción de flores y plantas de ornato con calidad de exportación; en los Estados restantes se están habilitando áreas para cultivar especies y variedades que el mercado internacional está demandando.

Las principales variedades de exportación que se producen son: Rosas, Claveles, Crisantemos (Pom-Pom), Margaritas, Estatices, Nardos, Gladiolas, Lilis, Iris y Gypsophilia; entre los follajes las palmas camedores, misceláneas, helechos de árbol y de Ming, estas especies se cultivan tanto para el abasto nacional como para la exportación.

En cuanto a la producción de flores y plantas de ornato a cielo abierto, los cultivos se realizan en áreas relativamente pequeñas y en condiciones muy precarias, esto provoca que solo un pequeño porcentaje de estas flores puedan exportarse y se dificulte contabilizar el valor de la producción. Sin embargo, el clavel, el crisantemo, la orquídea y la gladiola, especies producidas a cielo abierto, se estima podrían tener potencial para destacar como un cultivo comercial de exportación pero preservadas.

Los principales mercados externos a los que se exportan las flores mexicanas se presentan en el siguiente cuadro:

País / Año	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Estados Unidos	3,716	4,720	6,330	7,413	11,564	12,867
Canadá	4	70	200	567	252	586
Alemania RFD	2	40	101	60	87	173
Japón	0	0	3	25	146	102
Alemania RDA	0	0	0	0	64	2
Francia	0	0	4	51	19	4
Otros	8	2	31	34	78	54
Total	3,730	4,851	6,669	8,150	12,210	13,788
País / Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Estados Unidos	17,607	17,273	15,738	20,287	24,630	23,133
Canadá	690	922	535	965	1,353	1,271
Japón	224	591	544	577	487	498
Alemania	255	253	277	192	218	203
Rusia	0	0	0	0	100	94
Italia	54	89	43	58	73	61
España	76	105	71	36	54	48
Reino Unido	1	57	0	13	27	32
Holanda	36	38	3	9	18	27
Otros	216	285	46	75	56	54
Total	19,159	19,613	17,257	22,212	27,016	25,421

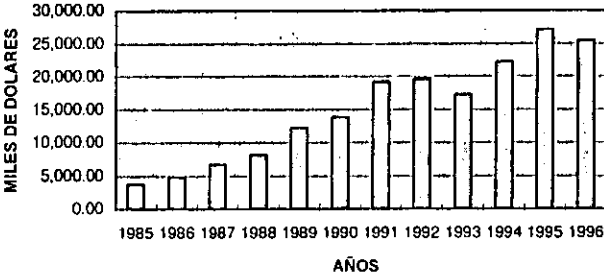
Fuente: SICM Bancomext.

Las ventas de flores de corte para exportación se incrementaron de 1985 a 1996 en un 582%, el crecimiento dinámico de éstas se deriva de los mayores

volúmenes canalizados al exterior, del comportamiento de los precios en el mercado y de la venta a otros mercados. En 1989, el 95% del valor de las exportaciones mexicana estaba destinada a los Estados Unidos. Sin embargo entre 1990 y 1996 Canadá, Japón, República Federal Alemana entre otros países, comenzaron a figurar como mercados alternativos con una buena aceptación para la flor mexicana, con lo cual la concentración en E.U., bajó al 91%.

GRAFICO 1

**VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE FLORES EN MEXICO
1985/1996**



Fuente: Secofi-Bancomext

El valor de las exportaciones se incrementaron de forma importante en los últimos 10 años. En 1985 se exportaron 3.7 millones de dólares mientras que para 1996 las ventas fueron de 25.4 millones de dólares. La gráfica muestra el crecimiento gradual del valor de dichas exportaciones de flores la cual se debió en mayor medida a la diversificación de mercados meta.

En el período de 1989 a 1993 se presentó un fuerte crecimiento en la exportación de flores que generó un promedio de 16.5 millones de dólares anuales; sin

embargo, esta cifra contrastó con las esperadas por el sector gobierno de “20 a 50 millones de dólares.”⁴

Con respecto a la balanza comercial de flores en México a continuación se presenta la siguiente tabla:

Tabla 10 Balanza Comercial de México en Flores de Corte						
Mill. De Dls.						
Flores	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Exportaciones	19,159	19,613	17,257	22,212	27,016	25,421
Importaciones	3,234	3,906	4,090	4,350	2,143	2,796
Saldo	15,925	15,707	13,167	17,862	24,873	22,625
% de part. de las M respecto a las X .	16.9%	19.2%	23.7%	19.6%	7.9%	11%
Fuente: Banco de México						

La balanza comercial de flores que se muestra en la tabla anterior, muestra la evolución favorable para el sector florícola, ya que el valor de las flores se han incrementado gradualmente y al descontar las importaciones se tiene un saldo positivo durante todos los años que abarcan el periodo 1991-1996. Así las importaciones en 1996 representaron solamente un 11% con respecto al valor de las exportaciones, con un superávit de 22.6 millones de dólares.

Diversos esfuerzos por parte del gobierno se establecieron de 1990-1993 para apoyar la floricultura como: 1) adecuación de líneas de financiamiento para la floricultura; 2) liberación a la importación de diversos insumos requeridos, 3) fomento a la organización de productores establecido por diversas instituciones del sector público (SARH, SECOFI, y BANCOMEXT), 4) la instauración de una promoción en el exterior de la floricultura nacional, principalmente a través de la

⁴ “Flores de Corte”, Booz-Allen & Hamilton e Infotec (Bancomext y Secofi), México 1988.

asistencia a productores nacionales en eventos internacionales especializados, específicamente vía misiones y ferias comerciales.

No obstante, la respuesta de la floricultura no fue la esperada debido a los siguientes problemas:

- a) Mínimo intercambio tecnológico entre productores nacionales y con el extranjero.
- b) Baja respuesta para organizarse en la integración de un transporte en bloque para la exportación de flores.
- c) Escasa seriedad y fidelidad de los productores ante el importador.
- d) Deficiente transporte aéreo comercial para la floricultura.

De resolverse los anteriores problemas, se estima que la floricultura nacional incrementará su participación en las exportaciones, no solo en flores de corte, sino también en esquejes y plantas de follaje.

Demanda en México de flor de corte

Se estima que más del 90% de la producción nacional de flores para corte se consume internamente, se destacan como principales centros de comercialización la Cd. de México y área metropolitana, Guadalajara y Monterrey; recientemente surgen otras ciudades en donde el producto florícola está cobrando importancia por sus niveles de consumo como: Torreón, Veracruz, Acapulco, Cancún, Tijuana, Ensenada y Cd. Obregón, entre otras ciudades turísticas del país.

Actualmente el anexo de flores de la Central de Abasto de la Ciudad de México, así como el legendario Mercado de Jamaica representan una alternativa de comercialización de flores de "segunda" para el mercado nacional. Aquí participan productores de diversas organizaciones, particularmente del Estado de México,

Morelos y Puebla. Las principales variedades que se consumen en ambos mercados son: las rosas, claveles, crisantemos, y nuevas especies tales como liliium, y gerbera.

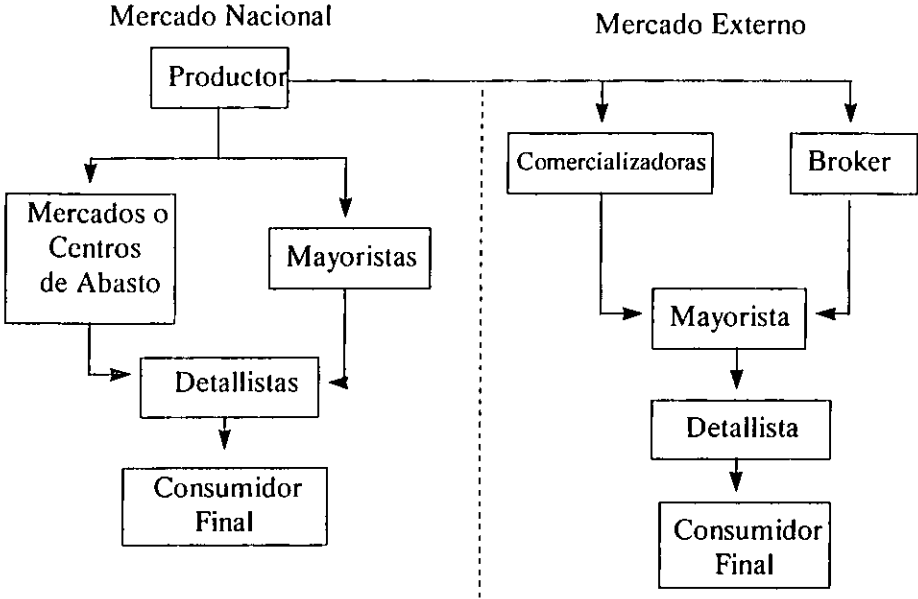
La demanda de flores de corte en el mercado nacional es creciente, a pesar de que en muchas ocasiones la sanidad, la calidad y durabilidad no son las más conveniente, el manejo que se da a las flores es de acuerdo a la especie.

Las principales características de comercialización en México son:

- ❖ Inexistencia de índices de calidad.
- ❖ Un pésimo al manejo post-cosecha de las flores, ya que éstas son atadas o en el mejor de los casos depositadas en cajas y trasladadas en camiones descubiertos, junto con otros productos hortícolas, lo que repercute en la vida de anaquel del producto, pero sobre todo en su calidad.
- ❖ La distribución de las flores a nivel nacional se realiza como lo muestra el esquema 1, el productor vende a los mayoristas o intermediarios así como a los centros de abasto y mercados grandes de los cuales se surte al detallista y de ahí al consumidor final. Existen también algunos transportistas intermediarios que venden las flores en sus vehículos estableciéndose en lugares concurridos y donde la venta es directa al consumidor final aunque el producto deja mucho que desear en cuanto a calidad.
- ❖ La comercialización de las flores para exportación en nuestro país se lleva a cabo por medio de comercializadoras o consolidando el volúmen de producción por medio de organizaciones de floricultores los cuales venden directamente a brokers extranjeros, existen también algunas empresas florícola que cubren los volúmenes que se requieren para vender a éstos últimos de forma directa. Los

brokers extranjeros distribuyen las flores a mayoristas y éstos a su vez a los detallistas que finalmente venden al consumidor final.

Figura 1 **Esquema de comercialización de la flor para exportación.**



Fuente: Bancomext
Elaboración propia

1.4. CARACTERISTICAS Y MODALIDADES DE LA EMPRESA AGRICOLA EN MEXICO.

Ante la estrategia para modernizar el campo mexicano por un lado, y el apoyo que se está generando para las agroempresas exportadoras por otro, es conveniente tomar en consideración el marco dentro del cual se puede desenvolver la empresa

florícola exportadora.⁵ Ahora bien, basándose en la práctica agrícola y la nueva Ley Agraria ⁶ se identifican las siguientes modalidades bajo las cuales puede trabajar:

➤ **Contrato de compra - venta, insumos, servicios y productos.**

El contrato constituye la base legal donde se sustenta un acuerdo de voluntades en la compraventa de un producto o servicio. El comprador y el vendedor se obligan a cumplir con las estipulaciones previstas en el propio contrato tomando en cuenta la legislación nacional y/o extranjera.

Marco legal:

Código de Comercio.- Establece que las obligaciones y derechos se sujetan única y exclusivamente a la voluntad de las partes.

⁵ La modernización del campo que promovió el gobierno de Carlos Salinas de Gortari y que presentó al Congreso de la Unión se basó en:

- i) Una drástica reducción del gasto público destinado al campo.
- ii) La reorganización de las principales instituciones encargadas de instrumentar la política agraria.
- iii) La liberalización comercial.
- iv) Las reformas al Artículo 27 Constitucional y su Ley Reglamentaria.
- v) La creación del Pronasol y más recientemente de Procampo.

⁶ Ante el marco de la modernización del sector agrícola es importante resaltar las modificaciones que sufrió la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional:

El *Art.6º* destaca que las dependencias de la administración pública buscarán promover las condiciones necesarias que permitan canalizar la inversión y créditos al campo y "propiciar todo tipo de asociaciones con fines productivos entre ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios...".

El *Art. 29* establece la alternativa, previo acuerdo de la asamblea de "...terminar el régimen ejidal..." en un marco de libertad para los dueños de las tierras.

El *Art. 108* señala que "...los ejidos podrán constituir uniones cuyo objeto comprenderá la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización...", esto les permitirá acceder y formar parte de cadenas productivas y recibir los beneficios que de ella se deriven.

El *Art. 125* contempla que las sociedades mercantiles o civiles "...podrán tener en propiedad tierras agrícolas, ganaderas o forestales dentro de los límites establecidos por el Artículo 126...".

El *Art. 130* determina el porcentaje máximo de acciones (49%) de participación en tierras que podrán tener los extranjeros en las sociedades mercantiles.

El *Art. 148* dicta que "...para el control de la tenencia de la tierra y la seguridad documental derivados de la aplicación de esta Ley, funcionará el Registro Agrario Nacional, en el que se inscribirán los documentos en que consten las operaciones originales y las modificaciones que sufra la propiedad de la tierra...el registro tendrá además una sección especial para las inscripciones correspondientes a la propiedad de sociedades...".

Art.78 "... en los convenios mercantiles cada uno se obliga en la manera y términos que aparezca que quiso obligarse, sin que la validez del acto comercial dependa de la observancia de formalidades o requisitos determinados...".

> **Arrendamiento**

Es el medio por el cual se rentan activos rurales a plazos variables y en las condiciones que establezcan las partes, con recursos adicionales de capital por parte del arrendador.

Marco legal:

Código de Comercio.- Cap. II "De contratos mercantiles en general".

Ley Agraria.- En esta ley el arrendamiento de las tierras es legal.

Art. 79 "...El ejidatario puede aprovechar su parcela directamente o conceder a otros ejidatarios o terceros su uso o usufructo mediante aparcería, mediería, asociación, arrendamiento o cualquier otro acto jurídico no prohibido por la Ley, sin necesidad de autorización de la asamblea o de otra autoridad".

Así mismo podrá aportar sus derechos de usufructo a la formación de sociedades tanto mercantiles como civiles.

Art.22 / Fracc. V "...aprobación de los contratos y convenios que tengan por objeto el uso o disfrute por terceros de las tierras de uso común...".

Respecto a la forma jurídica denominada asociación, ésta contempla la agrupación de predios, parcelas o cualquier otro factor de la producción que forme unidades productivas y de servicio de cualquier índole, en donde pueden participar inversionistas tanto nacionales como extranjeros con el fin de generar negocios que permitan un desarrollo social y regional equilibrado dentro del sector rural. De esta forma la Ley Agraria no limita la asociación a ninguna figura jurídica

específica, otorgando plena libertad a las partes de asociarse conforme a sus intereses y objetivos, siempre y cuando el objeto de la asociación sea lícito.

➤ **Asociación en participación**

Permite a los productores sin perder la titularidad ni posesión de sus tierras, aportarlas como su recurso compartiendo riesgos y beneficios con socios inversionistas en la administración de la producción, la transformación y la comercialización de los productos.

Marco legal:

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Capítulo 12 / Art.252 "...la asociación en participación es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes y servicios, una participación en las utilidades o pérdidas de una negociación mercantil...".

➤ **Sociedad por acciones**

Se conforman con la participación de socios inversionistas con capital, tecnología, capacidad empresarial y mercado; Por otra parte también considera la participación de productores que aporten activos rurales para desarrollar proyectos de nuevas empresas con inversiones fijas y de capital de trabajo con diferentes períodos de maduración, que se pueden financiar a plazos máximos legales, permitiendo su integración con la agroindustria y las actividades comerciales.

Marco legal:

Ley General de las sociedades mercantiles.

Ley Agraria:

Art. 9 "...los ejidos tienen personalidad jurídica y patrimonio propios,...los ejidatarios son propietarios de las tierras que les han sido dotadas..."

Art. 46 "...los ejidatarios podrán entregar en garantía de usufructo las tierras de uso común las parcelas sólo a favor de instituciones de crédito o de las personas con quien tengan relaciones de asociación..."

Art.50 "...los ejidatarios pueden formar uniones de ejidos, asociaciones rurales de interés colectivo y cualquier tipo de sociedades mercantiles o civiles, para el mejor aprovechamiento de las tierras..."

Art. 79 "...el ejidatario podrá aportar sus derechos de usufructo a la formación de sociedades tanto mercantiles como civiles..."

Una agroempresa o agroasociación puede formarse de diversos agentes productivos, financieros, de inversión, de instituciones de fomento o de la iniciativa de personas físicas de reconocida solvencia moral y económica.

Dentro de los agentes económicos destacan los siguientes:

- ❖ Ejidos.
- ❖ Pequeños propietarios.
- ❖ Sociedades de inversión de capitales.
- ❖ Comercializadoras.
- ❖ Empresas mixtas.
- ❖ Asociaciones.
- ❖ Instituciones de crédito intermediarias.
- ❖ Uniones de ejidos.
- ❖ Sociedades de producción rural.
- ❖ Sociedades anónimas.
- ❖ Empresas de comercio exterior.
- ❖ Fondos de fomento estatales o federales.
- ❖ Confederaciones.
- ❖ Sociedades nacionales de crédito.

La floricultura se encuentra en el esquema de agroempresas bajo el siguiente rubro:

Rama florícola

- ✿ Cultivos propios de horticultura ornamental.
- ✿ Flores frescas.
- ✿ Follajes frescos.
- ✿ Plantas en maceta.

Ante esta situación, los agricultores que invierten su capital en la producción de cultivos intensivos y tradicionales buscan obtener un producto que asegure por lo menos recuperar los costos de producción y una mínima utilidad, debido a que los precios en que les es comprada su cosecha a pie de planta o en un punto cercano de distribución por los intermediarios (comúnmente llamados coyotes), es un precio inferior al de mercado provocando que los campesinos obtengan una baja rentabilidad.

Parte de las disposiciones legales mencionadas anteriormente, son derivadas de la modernización del sector agropecuario que dio comienzo a fines de la década pasada, como parte de una estrategia política instrumentada por el gobierno para reactivar su funcionamiento en el mercado.

Sin embargo a casi 10 años de haber comenzado dicha modernización continúan los mismos problemas económicos que han originado la crisis agrícola en México en las últimas dos décadas. La caída en la producción de los principales granos, el encarecimiento de los insumos, el déficit de la balanza comercial agropecuaria, la escasez del crédito y el incremento de las tasas de interés, la descapitalización

ante los bajos precios y los intercambios desfavorables con otros sectores, la escasa rentabilidad y la casi nula capacidad de integración al mercado interno.⁷

Esta crisis tiene reflejo social el cual se agrava día con día; el salario real del sector agrícola es el más bajo en comparación con el resto de la economía, la creciente migración campesina en busca de trabajo a centros urbanos, los críticos niveles de sobrevivencia en el campo y la violencia que se ha desatado en él.

La falta de crecimiento del sector pone en entredicho la posibilidad de recuperación de la economía, dada su importancia en el abasto de alimentos y materias primas tanto para el mercado nacional como para la exportación.

Por ello es necesario buscar alternativas que le permitan al agricultor y en sí a la agricultura en general reactivarse de forma gradual. En este contexto la rama de la floricultura surge como una alternativa para cambiar los cultivos tradicionalmente agrícolas por productos que permiten obtener una mejor rentabilidad y en los cuales pueda obtenerse una alta calidad de ellos, lo que resultaría en abastecer y fortalecer el mercado nacional y acceder al cada vez más demandante mercado externo.

Muchas áreas en el territorio mexicano parecen rescatables para la práctica de la actividad florícola; la experiencia en algunos países en desarrollo muestran que la degradación ambiental y la falta de capital en el sector agrícola puede revertirse cuando la rentabilidad es adecuada y los productores tienen acceso a mercados y a tecnologías propias o apropiadas.

⁷ Téllez K., Luis; La modernización del sector agropecuario y forestal. Una visión de la modernización de México. Fondo de Cultura Económica, 1994, p.11

Por otra parte es necesario considerar la estabilidad que deben presentarse en los sistemas de cultivo, es decir, contar con la capacidad de mantener una productividad relativamente constante frente a variaciones climáticas, es igualmente importante el estimular el uso de recursos para que el medio ambiente mantenga su capacidad productiva a largo plazo, y por último, propiciar una distribución equitativa de los beneficios.

CAPITULO 2

LA EMPRESA EN EL MERCADO DE FLORES DE CORTE

Antecedentes

Mousflower S.A. de C.V. es una empresa ubicada en el Estado de Morelos, se constituyó en octubre de 1990, tiene como objeto la producción, distribución comercialización y exportación de toda clase de flores naturales, ya sea por cuenta propia, de terceros o asociados a terceros. Se fundó bajo un esquema de microempresa con características de empresa familiar y a la fecha se encuentra catalogada como pequeña empresa⁸. A lo largo de sus primeros años de actividad la empresa solamente colocó sus productos en el mercado nacional ya que aún no contaba con los volúmenes, infraestructura y calidad del producto necesarios para cubrir una exportación.

Al producir mayores cantidades de flores y con mejor calidad, Mousflower logró penetrar al mercado de exportación en el año de 1995 y a la fecha realiza ventas a dos empresas norteamericanas con las cuales se ha fortalecido la relación comercial.

⁸ La empresa se considera como pequeña empresa de acuerdo al D.O.F. del 30 de Marzo de 1999, Nueva estratificación para empresas mexicanas, SECOFI.

Con el fin de continuar con el proceso de exportación y cubrir nuevos compromisos adquiridos con otros clientes en el extranjero, Mousflower busca obtener un crédito para financiar la modernización de tres hectáreas de invernaderos que posee, ya que su éxito depende de mantener sus volúmenes de exportación y en buena medida, de obtener una producción de rosas de excelente calidad.

2.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

En este punto se señalan los aspectos más relevantes bajo los cuales opera la empresa, la forma de su administración y el entorno económico, político y social en el que se desenvuelve además de señalarse los planes y requerimientos que busca cubrir.

2.1.1 Localización de la Empresa

Los invernaderos de Mousflower se encuentran en los poblados de Amayuca y Tlacotepec localizados a 20 y 27 Km. al Oeste respectivamente de la ciudad de Cuautla en el Estado de Morelos⁹ y a 120 km. De la Cd. de México. Existe una

⁹ El Estado de Morelos, ubicado en la parte central del país; colinda con los Estados de México, Puebla, Guerrero y Distrito Federal (D.F.). Tiene una superficie de 4,958.22 Km². y constituye el 2.5% de la extensión total de México. Cuenta con clima cálido subhúmedo con lluvia cubriendo el 76.72% del territorio, sus 33 municipios tienen una altitud promedio de 1,362 metros sobre el nivel del mar. Las principales ciudades son: Cuernavaca y Cuautla.

Morelos contribuye con un 9% del PIB nacional; su población económicamente activa en la actividad agroindustrial asciende a un 20.34%; el uso de la tierra se distribuye de la siguiente forma: superficie total 4,941 km²; de la cual corresponde a tierra arada 1,281 km² (26%); de ésta, la tierra de riego abarca el 35% y la de temporal el 65%.

Entre los productos de mayor importancia que se cultivan en el estado se encuentran: la caña de azúcar, cebolla, flores, maíz, tomate, aguacate, arroz, pepino, sorgo, mango e higo.

población cercana de aproximadamente 5,000 habitantes dedicados al cultivo de productos agrícolas tradicionales, ambos poblados cuentan con los servicios básicos, luz, agua, drenaje, teléfono y acceso carretero adecuado; la mano de obra se aprecia barata, suficiente pero no calificada.

Figura 2



Tabla 11 Condiciones del Lugar

Localización geográfica:

Amayuca: Lat. 18° 40' Long. 098-51

Tlacotepec: Lat 18° 50' Long. 098-45

Clima: A(w) Cálido subhúmedo con lluvias en verano.

Temperatura media: 23.3°C

Precipitación anual: 863.2 mm.

Altitud: 1302 m./ s.n.m.

El lugar presenta tierra y clima adecuados para el cultivo de flores y entre los aspectos a destacar, está su ubicación, ya que la carretera federal que pasa por ahí tiene conexión con el libramiento que lleva al Parque Industrial de Cuautla (PINC) localizado a 8 km. (5 millas) al Oeste de Cuautla lo que permite una vía de acceso rápida a la red carretera que comunica con diversos centros de distribución.

Es también una importante entidad industrial, un ejemplo de ello son los centros industriales (CIVAC) en Cuernavaca y (PINC) en Cuautla; por otra parte el Estado de Morelos es un centro carretero y de otras vías de comunicación terrestre de

Instalaciones

Mousflower posee una extensión territorial de 6 hectáreas semiplanas y cuenta con las siguientes instalaciones:

- Un pozo para extracción de aguas subterráneas de aproximadamente 30 m. de profundidad.
- Una casa habitación, local para oficina, una casa de servicios y una casa para el agrónomo con una superficie total de 2000 m².
- Maquinaria, implementos y herramientas agrícolas, caminos, canales y drenajes para el cultivo a cielo abierto de 10,000 m². con riego por gravedad donde se produce ave del paraíso.
- Una instalación agroindustrial con 30,000 m² de invernadero para cultivar rosa, con su respectiva cámara frigorífica. El invernadero se encuentran en producción durante todo el año, se dispone de equipo de calefacción y en algunas zonas, se han efectuado reparaciones en tuberías, en los soportes de las rosas (tutores), estructura, hules para los techos y paredes del invernadero y el equipo para la cámara fría.
- Un almacén donde se guardan fertilizantes, nutrientes, plaguicidas, herramientas, material de empaque como cajas, palets, cintas flejadoras. También se tienen 5 camionetas para el envío de la flor y transporte de materias primas o cualquier otra necesidad que requiera la empresa.

2.1.2 Organización de la Empresa.

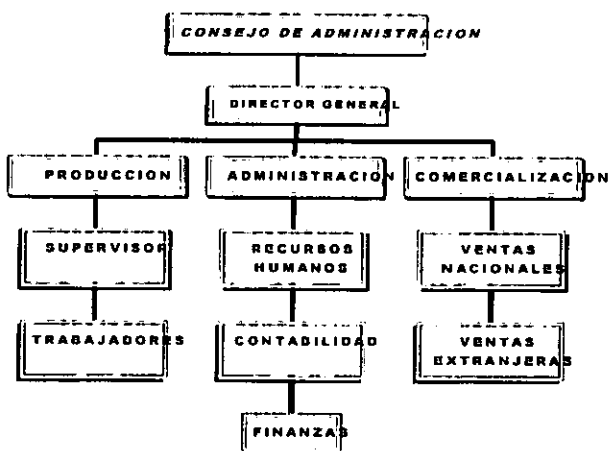
La actividad declarada de la empresa y su objeto o fin de la sociedad es la siguiente:

- a) Compra-venta importación, exportación, producción, procesamiento, industrialización, maquila, distribución y comercialización en general de todo tipo de plantas, esquejes, flores, vegetales y cualquier forma o tipo de flora, así como productos relacionados con los mismos.
- b) Compra-venta, importación, exportación, distribución, fabricación, transformación y comercialización de materias primas, productos vegetales y de floricultura, terminados y semiterminados.
- c) Adquisición, venta, cesión, explotación, autorización de uso de derechos sobre patentes, certificados de invención, registros de modelo, marcas, nombres y avisos comerciales y derechos de autor necesarios para la producción, transformación o comercialización de productos agrícolas forestales.

La estructura accionaria de Mousflower de acuerdo al Acta de Asamblea fechada el 5 de septiembre de 1996, está representada por 5 accionistas mexicanos que poseen el 100% del control de la empresa.

Figura 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE MOUSFLOWER S.A. DE C.V.



*La administración de la sociedad se encuentra confiada a un consejo de administración integrado por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocal.

La conducción de la empresa esta a cargo de un Consejo de Administración presidido por el Director General, con siete años de experiencia.

La administración de la empresa contempla principalmente las áreas de producción, administración y ventas; La primera se encuentra a cargo de un ingeniero agrónomo con más de diez años de experiencia en actividades florícolas, apoyado por una fuerza de trabajo de 30 personas calificadas, su actividad se desarrolla de acuerdo a los requerimientos del cultivo y la cosecha, aunque cabe destacar que existe un trabajo y monitoreo de forma permanente prácticamente las cincuenta y dos semanas del año, las 24 horas del día, dada la estricta supervisión que requieren los invernaderos para contar con un clima

acorde para la producción, por lo que derivado de la mencionada supervisión el ingeniero agrónomo tiene su residencia en las instalaciones de la empresa.

El área administrativa controla el manejo de personal, compras, contabilidad, finanzas y otras actividades. El área de ventas nacionales lo realiza una persona encargada de comercializar, entre otras actividades, los productos de la empresa a nivel nacional y las ventas de exportación se encuentran a cargo del respectivo jefe de área que tienen a cargo la negociación con empresas extranjeras, el manejo logístico para el envío del producto a su destino además de realizar los trámites correspondientes para la exportación.

2.1.3 Planes y requerimientos de la empresa

Para continuar con el crecimiento de las ventas por concepto de exportación, la empresa tiene contemplado el proyecto de modernizar sus instalaciones de forma parcial utilizando nuevas tecnologías (por ejemplo introducir equipo de computo, instalaciones, software y capacitación para el control de la producción) así como la aplicación de nuevos fertilizantes e insecticidas de origen orgánico, además de renovar parte del equipo e instalaciones que se encuentren deteriorados lo que le permitirá una mayor calidad en las flores al incrementar el rendimiento de la cosecha de rosas.

Para lograr lo anterior, la empresa busca mediante recursos propios y de financiamiento vía crédito bancario, cumplir con sus planes de mejorar la calidad del producto, lo cual ayudará a evitar la posibilidad de que existan rendimientos decrecientes generados por la falta de inversión que ocasionen detener el cambio tecnológico afectando la productividad y por tanto la competitividad.

Con lo anterior se estima que las exportaciones con destino al mercado estadounidense aumentarán en un 30% al alcanzar ventas alrededor de 100 mil dólares anuales. En este mercado se ha venido trabajando en un periodo de tres años y se cuenta en la actualidad con dos clientes Calvert Wholesales Florist y Sunmex Comercializadora, que requieren cada vez mayor volumen de estos productos. Aunque también se tiene contemplado vender a otros países además de diversificar nuestros productos florícolas.

2.1.4 Entorno Económico, Político y Social en que se Desarrolla la Empresa

El impacto económico que tiene Mousflower en el lugar donde se encuentra localizada es el siguiente: Se puede considerar a la empresa como pionera e impulsora de la actividad florícola en el lugar, es generadora de empleos directos con 30 personas que laboran en ella, además de contribuir en empleos indirectos pues se llega a comprar parte de la producción a pequeños floricultores de la zona para cubrir algunos pedidos de la empresa. Por otra parte la compañía demanda servicios básicos para su funcionamiento como agua, electricidad, teléfono, gas,

alimentos además de requerir material para agricultura en general. Cabe mencionar que el comercio del lugar a crecido en los últimos años y los servicios básicos han mejorado, al respecto Mousflower a participado con algunas donaciones de carácter social que contribuyen a mejorar el nivel de vida de la población del lugar.

Los trabajadores que laboran en la empresa cuentan con un salario de \$35.00 pesos diarios es decir \$1,050 pesos mensuales, superior al mínimo que se establece en la región que es de \$30.15 pesos diarios, cuentan con las prestaciones de ley e incentivos a la productividad que la empresa otorga; respecto al personal especializado de los mandos medios en las áreas de producción, administración y ventas tienen un sueldo de \$15,000 pesos mensuales.

Es importante mencionar que en propiedad de la empresa existe un terreno de 1.5 has. en donde se proyectan instalar otros invernaderos a largo plazo, para producir flores con la finalidad de diversificar el producto cultivando otras variedades que sean del interés del comprador extranjero y que obviamente se adapten a las condiciones del lugar, además de considerar entre los planes de crecimiento algún tipo de coinversión con alguna empresa extranjera del ramo.

2.2 ASPECTOS TECNICOS

En la floricultura existen varios sistemas de cultivo para la producción de rosas y otras especies, se puede aplicar técnicas como la organoponía, la hidroponía o en base a cultivos orgánicos;¹⁰ Asimismo los múltiples cambios tecnológicos que se presentan en la floricultura obligan a las empresas a incorporarlas a sus prácticas productivas.

Al respecto, Mousflower cuenta con la construcción de un invernadero donde aplica técnicas de cultivo que incorpora de forma paulatina la agricultura orgánica, con el fin de tener un producto de primera calidad, que se cultiva sin causar deterioro ambiental y donde se cuida la salud de los consumidores.

Para llevar a cabo la producción de rosas, se da un constante mantenimiento de los invernaderos en los que intervienen los suministros apropiados, colocación de plásticos UV-2; mantenimiento de las estructuras metálicas; supervisión, suministros y colocación de material de soporte (“tutoreo”), sistema de riego, equipo de bombeo, tuberías y aspersores apropiados, sistemas de calefacción, tuberías, quemadores y ventiladores de combustión eléctrica, diesel y natural así como las diferentes obras de infraestructura. También se utilizan herramientas como: arado, cuchillos, palas, picos y azadones además de tijeras especiales de

¹⁰ La agricultura orgánica es un modelo de producción agrícola que busca mantener el equilibrio del medio ambiente por medio del uso de insumos naturales, control de calidad de la tierra y las prácticas de labranza, además de la conservación de los recursos naturales así como el control de enfermedades y plagas de las cosechas por medios naturales. Los productos obtenidos no deben generar sustancias tóxicas que afecten la salud de las personas.

corte para la floricultura. Finalmente es necesario contar con el elemento esencial que son las rosas madres (esquejes), que por lo general se importan de Francia.

Una hectárea requiere de 64,000 esquejes, así que las tres hectáreas con que cuenta la empresa tiene alrededor de 960,000 esquejes que generan aproximadamente 2.8 millones de tallos al año con una vida útil de 12 años. Existen diversos colores de rosas que se producen aunque el principal (en un alto porcentaje es el rojo. También es muy importante considerar algunas variables de las cuales depende el precio de venta de la rosa y su aceptación en el mercado:

- La duración de la flor.
- El grado de madurez, y
- La longitud de los tallos (que normalmente van de los 50 cm. a 120 cm. (1.20 m.)

El ciclo productivo de las rosas es de aproximadamente 70 días (2 meses), en la tabla 12 se señala que por cada planta madre existe 5 ciclos al año es decir 576,000 tallos por ciclo anual, con un rendimiento promedio total de quince tallos por planta es decir 1.2 tallos mensuales.

Tabla 12 RENDIMIENTOS DE PLANTAS Y TALLOS DE ROSA POR HECTÁREA.

Has.	Plantas	Tallos Anuales	Tallos X Ciclo Anual	Tallos X Mes
-	1	15	3	1.2
1	64,000	960,000	192,000	80,000
3	192,000	2'880,000	576,000	240,000
☛ Rendimiento anual de 15 tallos por planta				
☛ Rendimiento de 96 tallos x m2				
Fuente: Mousflower S.A. de C.V.				

La reconversión a este modelo aún tiene limitantes no solo de cambio tecnológico, sino de cambio total de concepción en la forma de producción y consumo.

La tabla 12 nos señala las 3 has. del invernadero de la empresa albergan cerca de 192,000 plantas madres de las cuales florecen aproximadamente 2.8 millones de tallos anualmente, es decir 240,000 tallos mensuales.

La producción se programa en una forma continua o en "picos" para alcanzar días clave: 14 de febrero, 10 de mayo, 1 y 2 de noviembre, 12, 24 y 31 de diciembre principalmente. La producción de los invernaderos se controla para obtener el 70% de la producción total en forma continua con 2 hectáreas de rosas y el 30% restante con una hectárea en forma de "picos".¹¹

La venta de exportación que realiza Mousflower es periódica (Diciembre - Febrero) donde se embarcan 60 cajas cada tercer día, con un volumen de 30,000 tallos; se ensamblan en unidades de expedición homogéneas y fáciles de transportar, manipular y almacenar.

La compañía cosecha anualmente casi tres millones de tallos, los obtenidos en forma continua equivalen a 160 mil tallos/mensuales y los que se producen en los picos rinden en promedio 80 mil tallos/mensuales.

¹¹ Producción en forma continua.- Es aquella que se programa en serie para su corte y entrega total en una fecha determinada, siendo esta la programada normalmente para el mercado de exportación, ya que se requiere mayor homogeneidad.

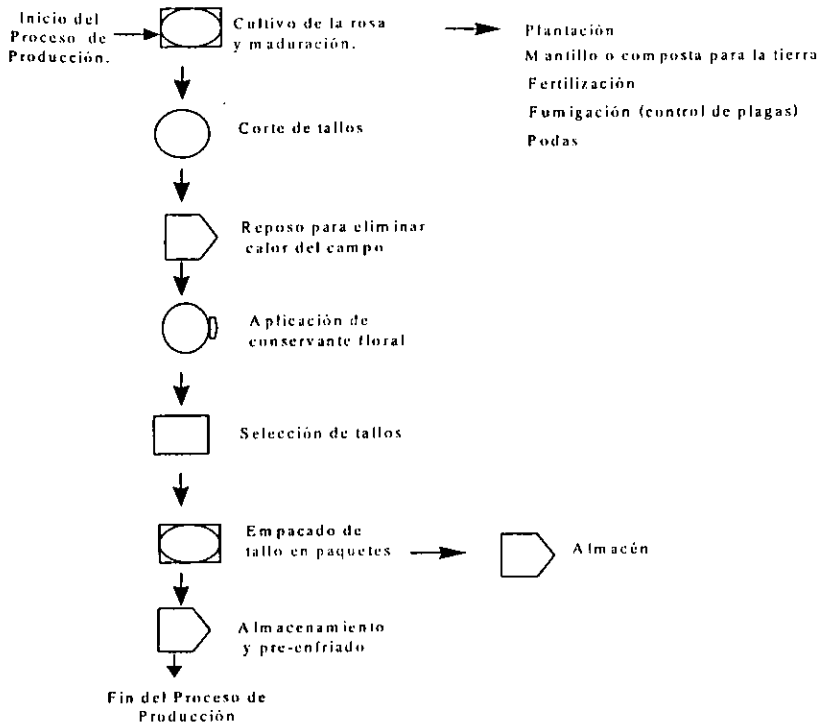
2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA ROSA

El proceso de producción que la empresa utiliza para las rosas de corte se sujeta a un esquema, el cual es muy similar para algunas otras flores de corte. A continuación se presenta el flujograma correspondiente y se describen los aspectos más relevantes de éste:

Figura 4

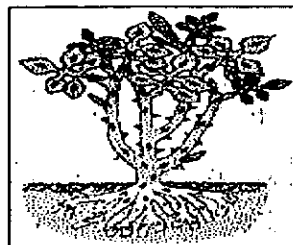
Producción en picos.- Es la destinada al mercado nacional, la cual se va programando de acuerdo a los pedidos existentes sobre las fechas de entrega requeridas por los compradores ó bien por la demanda a atender en un momento determinado, cubriendo principalmente el mercado nacional.

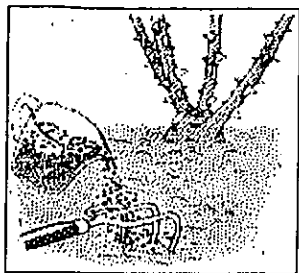
FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN DE MOUSFLOWER S.A. DE C.V.



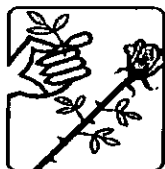
(Ver anexo 1)

Cultivo de la rosa y su maduración.- En este punto da comienzo el proceso de producción, sin embargo lleva inherente algunas prácticas previas como la plantación, la aplicación de mantillo o composta, el uso de fertilizantes, el control de plagas y la poda de las plantas.





Corte de tallos.- Después del riguroso cuidado en el cultivo de las rosas, se establece el grado de madurez de cada una de ellas al momento del corte, regularmente se cortan en estado tierno.¹²

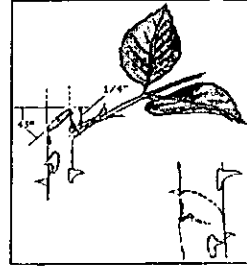


Todas las rosas se cosechan en la mañana muy temprano y/o al final de la tarde, aquellas que son cosechadas cerca del mediodía suelen tener vida corta de anaquel, por eso el corte es en la etapa de apertura que les permite seguir desarrollándose sin tratamiento especial.¹¹

¹² En la floricultura, como en otras actividades agrícolas, existen los llamados índices de maduración, que consisten en una serie de manifestaciones que incluyen aspectos visuales como cambios de color, tamaño de hojas, cambios de texturas, apareamiento de aromas característicos, etc.: cuando estas manifestaciones aparecen se dice que el producto ha alcanzado su madurez de cosecha.

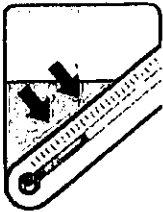
¹³ La mejor etapa para el corte desde el punto de vista del productor y del transportista es la de capullo pequeño, no obstante, esto obliga a que el comprador someta las flores a un tratamiento costoso, largo y muy especializado, por ello, los importadores prefieren las flores que están listas para vender.

Se mantiene gran cuidado al momento del corte para no dañar la integridad de los tallos y no causarles heridas ni magulladuras ya que los puntos por donde la flor pierde agua es la entrada de los microorganismos.



Las infecciones causadas por hongos o bacterias pueden estar presentes al momento del corte, pero solo se muestran durante el tiempo de almacenamiento o maduración; además, la infección también puede ocurrir en la poscosecha principalmente si se encuentra el producto bajo condiciones pobres.

Reposo para eliminar calor del campo. - Las rosas cuando vienen del campo traen determinada temperatura a la que se llama calor de campo, entre más tiempo permanecen con ese calor después de la cosecha más rápido se deterioran, duran menos en almacenamiento y su vida de anaquel también se ve reducida.

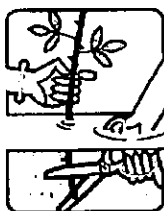


Las flores comúnmente tienen dificultad para absorber agua después de la cosecha, especialmente si han estado sin él por mucho tiempo; debido a ello las rosas se colocan en un balde con agua (el agua procede de una fuente limpia), en un lugar fresco inmediatamente después de la cosecha (a la sombra en un cobertizo, apartado de la exposición solar, viento o lluvia).

Aplicación de conservante floral.- Son compuestos químicos que se aplican para mejorar la calidad de las flores. Los principales ingredientes que se utilizan son: bactericida, tiosulfato de plata, hidratos de carbono y reguladores de crecimiento.¹⁴



Selección de tallos.- Las flores que no reúnen las especificaciones adecuadas se eliminan, de igual forma, aquellas con defectos y malformaciones, demasiado maduras o deshidratadas, enfermas, descoloridas, deterioradas, etc.



Los tallos que presentan algún pequeño defecto se separan como flores de segunda. La clasificación del tamaño de tallos se lleva a cabo de forma manual - mecánica, para la rosa los tamaños van de 50 cm. a 120 cm.

Las rosas que se desechan completamente se separan y de ninguna manera tienen contacto con las flores previamente seleccionadas. En este lugar existe un

¹⁴ **Bactericida.**- Las flores necesitan absorber agua para sobrevivir, pero las bacterias y hongos presentes en el vital líquido obstruyen los vasos del tallo e interrumpen dicha absorción. El bactericida con un compuesto de cloro logra mantener el agua libre de microorganismos.

Tiosulfato de plata (TSP).- El gas etileno aun en dosis extremadamente pequeñas es perjudicial para la durabilidad de las flores. Tratándose con TSP, que es un antídoto del etileno, se prolonga mucho la vida en anaquel.

Hidratos de carbono.- Para que las flores se conserven bien, tienen que estar provistas de hidratos de carbono (azúcar). Las flores que se cortan a una hora no adecuada o sometidas a esfuerzo no tienen suficientes hidratos de carbono para desarrollarse. Los experimentos hechos en flores han demostrado que una dosis administrada de dicho componente después de la cosecha o en el florero, prolonga la vida de las flores.

Es importante como exportador aplicar hidratos de carbono, si es que lo requiere la flor, antes de comenzar la transportación para que puedan viajar en óptimas condiciones, además, también puede ayudar a mejorar el color de las flores.

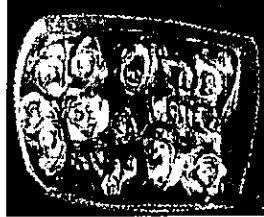
estricto aseo y se cuida de no dejar dispersas flores en estado de descomposición que puedan ser un foco de infección (todo el producto rechazado se entierra o se quema lejos del lugar de empaque y área de producción.

Operación del área de empaque.- En este lugar se limpian las rosas y se forman paquetes de 25 tallos que se acomodan en cajas de plástico listas para entrar al cuarto de refrigeración.

El área de empaque tiene las siguientes características:

- ❖ Está diseñada y operada en forma organizada con las flores fluyendo del área de entrega (sucio), al área de salida (limpio), para almacenamiento y transporte.
- ❖ Se encuentra en un lugar sombreado.
- ❖ Cuenta con una base de concreto para mantener higiene.
- ❖ Tiene fuente de agua y electricidad.
- ❖ Existe una zona de entrega y mantenimiento.
- ❖ Se sitúa cerca del área de producción para reducir los tiempos y evitar demoras entre cada enfriamiento, entrega y transporte.
- ❖ Tiene acceso a calles principales que permiten una rápida distribución del producto a los lugares de destino.

Reguladores de crecimiento.- En algunas especies, los procesos normales de crecimiento se aceleran después del corte; los reguladores permiten retardar este proceso de envejecimiento.



El equipo que se emplea en la operación de empaque es el siguiente:

- ❖ Tanques de limpieza.
- ❖ Rociadores o tanques para la aplicación de fungidas
- ❖ Mesa o equipo para la clasificación de tamaños
- ❖ Pallets
- ❖ Cámara de enfriamiento a baja temperatura

Sistema de almacenamiento y pre-enfriado

una vez seleccionadas las rosas y ordenadas en paquetes, se someten a un preenfriamiento, pues de no hacerse esto, la respiración de la propia flor y el grado de madurez aumentan de dos a tres veces por cada 10°C arriba de la temperatura de almacenaje recomendable. Para mantener la integridad y calidad de los botones por más tiempo se almacena bajo condiciones adecuadas normalmente a temperaturas bajas con humedad relativa muy alta del orden de 95 a 100%.

A través del pre-enfriado se obtiene una mayor vida de almacenamiento para los tallos mediante el control de los siguientes factores:

- ❖ Se extrae el calor del campo.

- ☛ Se reduce el ritmo de maduración.
- ☛ Se retrasa el inicio de la producción de etileno.
- ☛ Al reducir la respiración, se reduce el calor generado por el producto que lo envejece.
- ☛ Disminuye la pérdida de agua (marchitamiento o arrugamiento).
- ☛ Se retrasan cambios que perjudican la naturaleza propia de la flor.

Tipo de flor	Temperatura óptima de almacenamiento (°C)	Tiempo máximo de almacenamiento
Rosas	2 / 4	1-2 semanas
Ave del paraíso	2 / 4	3-4 semanas
Clavel	0 / 3	3-4 semanas
Crisantemo	0 / 3	3-6 semanas
Gladiola	3 / 10	6-8 días
Conejitos (Antirrhium)	-0.5 / 0	3-4 semanas

Fuente: Red Book Credit Service, July 1996

Existen varios métodos o técnicas de pre-enfriado, su aplicación depende de la naturaleza, valor y cantidad del producto, así como del costo y material utilizado para el proceso.¹⁵

Mousflower utiliza una cámara de enfriamiento o cuarto frío, donde los tallos una vez seleccionados y clasificados, se ponen en el frigorífico y se dejan apilados, se les enfría a la temperatura de almacenamiento óptima lo más pronto posible. Todo

¹⁵. Actualmente existen un sistema de enfriamiento por aire forzado que puede enfriar las flores a la temperatura óptima de 1 a 4 horas, el sistema funciona de la siguiente forma: Dentro del almacén frigorífico se establece una succión de aire, el cual pasa por los espacios entre estibas. El aire frío pasa por las flores y gracias a la velocidad con que se mueve, la temperatura baja en menos de una hora. En cuanto se ha alcanzado la temperatura adecuada se apaga el aspirador, ya que una corriente de aire excesiva seca las flores.

el equipo de enfriamiento es desinfectado periódicamente con la finalidad de evitar la proliferación de microorganismos fitopatogenos.

2.4. ASPECTOS DE MERCADO

A continuación se presenta la descripción del cultivo (la rosa) como una flor de corte con fines ornamentales y sus condiciones de oferta y demanda en México como en Estados Unidos y Canadá a fin de comparar ambas situaciones; también se analiza la forma de distribución en éstos últimos para reconocer los canales más importantes de comercialización.

2.4.1 Definición del Producto (Rosa fresca de corte)

La descripción botánica de la rosa es la siguiente: La rosa son plantas angiospermas, dicotiledóneas, en forma de arbusto o arboles lisos o espinosos, que se distinguen por sus hojas alternas, a menudo compuestas de un número impar de folíolos y con estípulas. Tiene flores hermafroditas con cáldiz de cinco sépalos y corola regular solitaria o en corimbo, con semillas casi siempre desprovistas de albumen.

Para las personas, las flores expresan generalmente diversos sentimientos, tienen un lenguaje propio; en el caso particular de la rosa, esta simboliza amor además

es una de las flores más hermosas en el mundo, tradicional, clásica, de buen gusto y que nunca pasa de moda.

Debido al especial valor que tiene esta flor, la compañía busca que su producción cumpla con los atributos ornamentales que la distingue, por ello se expresa mediante el siguiente slogan:



**“CREANDO NATURALEZA...
CULTIVANDO LOS SENTIDOS”**

Como parte de la publicidad se regalan carteles a los clientes con el significado de los colores de las rosas.

EL SIGNIFICADO DE LAS ROSAS

Color	Significado
Roja	Amor, Respeto, Valor
Amarilla	Alegría, Amistad
Rosa / Durazno	Gratitud, Admiración, Aprecio, Compasión
Blanco	Reverencia, Inocencia, Secreto.
Naranja	Fascinación
Lavanda	Encanto
Dos rosas juntas o unidas	Compromiso
Rosas rojas y blancas juntas.	Unión



Rosa Roja



Rosa Amarilla



Rosa Durazno



Rosa Pale Durazno



Rosa Lavanda



Rosa Rosa Oscuro



Rosa Blanca



Rosa Pale Rosa



Rosa Naranja

**Mousflower “Creando naturaleza...
Cultivando sentidos”**

2.4.2 Oferta y Demanda de la Rosa

Oferta de la Rosas en México.

En México, la rosa es la flor que más se produce, tanto para abastecer el mercado nacional como el internacional, aunque en este último su participación es poco relevante. Los principales estados productores de rosa son: Estado de México, Distrito Federal, Querétaro, Morelos y Michoacán.

Aunque el Estado de Morelos es quién tiene mayor número de hectáreas cultivadas de rosa de corte con 380, sólo genera el 2.1% del total obtenido mientras que el Estado de México alcanza el 74.2% con tan solo 63 hectáreas cultivadas; resaltan también el Distrito Federal que participa con el 16.1% y Querétaro con 7.5% del total producido (Tabla 14). Existen otros Estados que también cuentan con producción de rosas como Puebla, Hidalgo y Guanajuato, sin embargo los volúmenes de producción que obtienen son mínimos en comparación con las entidades mencionadas anteriormente.

Producto	Estado	Superficie Cosechada (Hectáreas)	Producción (Toneladas)
Rosa de corte	Estado de México	63	262,458
	D.F.	65	57,000
	Querétaro	37	26,640
	Morelos	380	7,564
	Michoacán	5	30
	Tlaxcala	4	12
Rosa en maceta	Estado de México	4	350,000
Total		558	703,704

Fuente: Anuario Estadístico de la Producción Agrícola de los E.U.M. SAGAR, 1996

Cabe mencionar que en México la flor que más se exporta es la rosa, donde el Estado de México resalta como el principal productor y exportador de rosas (en la

región de Villa Guerrero se cultivan cuatro de cada cinco rosas producidas en el país).

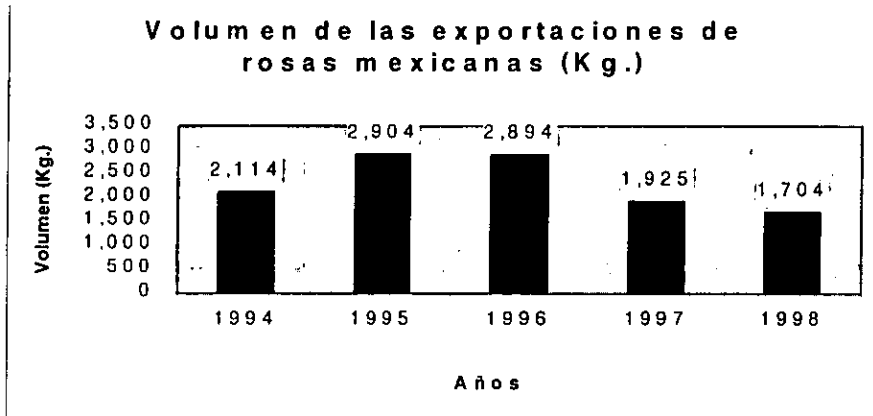
A continuación se muestran el volumen de rosas exportado por México en el periodo 1995-1998, desglosado por país de destino.

Tabla 15 VOLUMEN DE EXPORTACION DE ROSAS EN MEXICO
EXPORTACION DEFINITIVA
FRACCION: 06031006 / Rosa. Volúmen: Kg.

PAÍS	1998 (ENE-DIC)	1997	1996	1995
AFGANISTAN	0	0	0	2,231
ALEMANIA, REPUB	0	200	4,529	16,651
ANTIGUA Y BARBU	0	46	64	0
ARGENTINA (REPU	0	0	86	0
AUSTRIA (REPUBL	2,266	0	0	1,580
BARBADOS	0	0	0	30
BELGICA (REINO	0	0	0	18
CANADA	76,592	94,812	99,924	80,610
COLOMBIA (REPUB	95	94	0	718
COSTA RICA (REP	0	3,123	0	0
REP. FEDERATIVA	0	0	0	920
DINAMARCA (REIN	0	0	0	20
ESPAÑA	1,174	1,310	1,829	6,348
ESTADOS UNIDOS	1,600,155	1,796,578	2,702,239	2,754,801
FINLANDIA	0	0	1,278	0
FRANCIA	3,365	1,731	604	893
PAISES BAJOS	948	752	17,087	300
HONG KONG	0	0	935	0
ITALIA	3,249	1,566	3,953	10,839
JAPON	0	520	13,825	15,535
PANAMA (REPUBLI	4,008	0	0	0
POLONIA (REPUBL	0	0	110	0
PUERTO RICO	0	0	430	0
R UNIDO DE LA G	4,817	0	584	2,023
SRI LANKA (REPU	120	0	0	0
SUIZA	0	0	3,000	981
UCRANIA	0	121	0	0
UNION DE REPUBL	6,976	24,684	43,371	9,681
VENEZUELA (REPU	0	0	18	0
T O T A L	1,703,765	1,925,537	2,893,866	2,904,179

FUENTE: SICH-BANCOMEXT

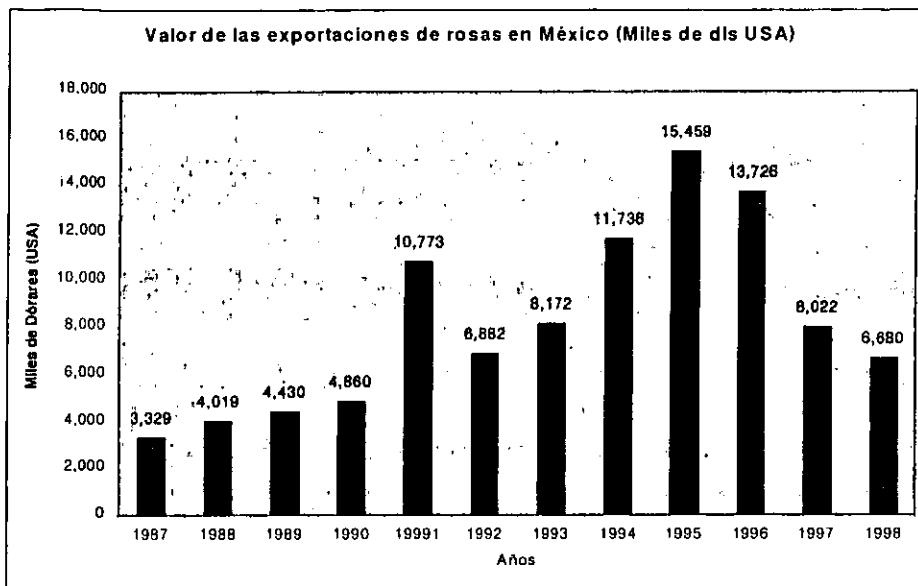
Gráfico 2



Fuente: SICN-Bancomext

La gráfica 2 muestra el volumen exportado de rosas el cual se mantiene relativamente estable, sin embargo no se ha rebasado la cifra de 3 mil toneladas anuales de exportación no obstante se espera un crecimiento en los próximos años debido al aumento en la demanda externa y el acondicionamiento de nuevas áreas de cultivo para rosa de corte.

Gráfico 3



Fuente: Microfichas Bancomext-Secofi (SICM) y Banco de México.

El valor de las exportaciones de rosas en el periodo 1987-1998, señala el crecimiento en las ventas de este tipo de flor y por tanto el incremento en el volúmen. De 1987 a 1991 se observa en la gráfica 3 un crecimiento importante en las exportaciones, para 1992 se presenta una dramática caída del 36.2% debido entre otras cosas a las heladas que afectaron ese año a los productores nacionales, además de controversias presentadas por productores norteamericanos. Para el año de 1994 se vuelve a recuperar los niveles de exportación de 1991 y en 1995 se alcanza el nivel máximo en ventas de rosas con un valor de 15.4 millones de dls. influyendo el incremento en el precio internacional; en 1996 descendieron nuevamente las ventas en 11.2% y en los

años 1997 y 1998 el valor de las exportaciones de rosas han descendido ello derivado a la competencia internacional y a los costo de producción (materias primas nacionales) sin embargo las perspectivas de crecimiento son positivas para la venta en el periodo diciembre-febrero del año 2000.

Tabla 16 VALOR DE EXPORTACION DE ROSAS EN MEXICO
EXPORTACION DEFINITIVA
FRACCION: 06031006 / Rosa. Valor: Dólares (USA).

PAIS	1998 (ENE-DIC)	1997	1996	1995
AFGANISTAN	0	0	0	4,615
ALEMANIA, REPUB	0	729	39,135	149,971
ANTIGUA Y BARBU	0	460	219	0
ARGENTINA (REPU	0	0	621	0
AUSTRIA (REPUBL	8,865	0	0	7,738
BARBADOS	0	0	0	194
BELGICA (REINO	0	0	0	120
CANADA	440,531	532,363	586,594	421,719
COLOMBIA (REPUB	105	328	0	4,731
COSTA RICA (REP	0	2,999	0	0
REP. FEDERATIVA	0	0	0	5,283
DINAMARCA (REIN	0	0	0	104
ESPAÑA (REINO D	13,576	4,004	17,328	36,213
ESTADOS UNIDOS	6,071,649	7,366,033	12,509,023	14,410,908
FINLANDIA (REPU	0	0	8,226	0
FRANCIA	22,332	24,958	3,189	12,154
PAISES BAJOS (R	2,816	2,533	52,443	2,260
HONG KONG (TERR	0	0	7,480	0
ITALIA	38,548	10,500	29,668	73,848
JAPON	0	2,163	131,518	190,995
PANAMA (REPUBLI	12,069	0	0	0
POLONIA (REPUBL	0	0	320	0
PUERTO RICO	0	0	1,047	0
R UNIDO DE LA G	47,734	0	7,005	24,668
SRI LANKA (REPU	315	0	0	0
SUIZA	0	0	36,783	12,418
UCRANIA	0	315	0	0
UNION DE REPUBL	22,077	75,336	185,760	68,073
VENEZUELA (REPU	0	0	17	0
T O T A L	6,680,617	8,022,721	13,616,376	15,426,012

Fuente: SICM-Bancomet

El incremento en los últimos años de la actividad florícola y en particular del cultivo de rosa en el país, se debe a su atractiva rentabilidad, dado que en lotes o parcelas con pequeñas superficies es factible obtener una alta productividad y

ganancias comparativamente mayores con respecto a la producción de cultivos agrícolas tradicionales.¹⁶

En base a lo anteriormente señalado, las ventajas que presenta el cultivo de la rosa en nuestro país son: Conocimiento del manejo de la producción bajo invernadero; Clima y superficie adecuadas; se encuentra actualmente libre de problemas fitosanitarios (plagas y enfermedades); existen las condiciones medias requeridas para la comercialización en el mercado exterior; situación de preferencias arancelarias debido a tratados de libre comercio y la cercanía geográfica a importantes mercados consumidores de rosas Estados Unidos y Canadá con respecto a otros países productores.

¹⁶ En un estudio realizado en el Estado de Morelos, donde se analiza una microrregión de la zona conurbada a Cuernavaca se señala que entre 1985 y 1992 la estructura agrícola del lugar ha variado no solo en los distintos cultivos, también muestra la drástica caída del 34.6% en la extensión de la superficie cultivada. Sin embargo, la excepción fueron las flores y plantas de ornato que incrementaron su superficie cosechada hasta en un 78.5%, además fueron el único grupo de cultivos que aumento su superficie cosechada, lo que coincidió con su elevada participación dentro del valor total que ascendió al 57%.

En el análisis de competitividad que se realizó en el mencionado estudio, las flores y viveros en relación con otros cultivos tradicionales representan un sector en crecimiento; en el caso específico del rosal se manifiestan impresionantes ganancias netas. El rosal presentó un rango de 551% a 1,475% en ganancias superiores a los ingresos medios de los trabajadores agrícolas.

La producción del rosal que se estudió, hace mención a un ciclo perenne, con tecnología de riego por gravedad y cuyo año de estabilización es el quinto desde su establecimiento. El cultivo del rosal creció de 276 ha. hasta 517 ha. en el periodo 1985-1992, aunque su rendimiento físico cayó dramáticamente de 14 ton/ha. a 9.9 ton/ha., por su parte, los viveros aumentaron la superficie cultivada de tan solo 4 ha. hasta 108 ha. y los rendimientos pasaron de 4 ton/ha. a 5.6 ton/ha.

Finalmente el estudio concluye que la actividad florícola es el cultivo con mayor atractivo aunque tiene un serio obstáculo para los márgenes de ganancia en la comercialización, ya que los canales son ineficientes y monopolicos dejando muchas veces al productor sin alternativas de venta. No obstante surge la ventaja de proximidad geográfica a Cuernavaca, México D.F., y Puebla como los principales centros de consumo que permiten hacer viable la producción y comercialización de flores.

VERIFICADO
NO HAY
PROBLEMAS
ESTRUCTURALES
EN ESTE
SECTOR

Demanda de la Rosa en México

El cultivo de la rosa en México a tomado interés por la creciente demanda que existe en el mercado de exportación, a nivel nacional los principales centros donde se consume la rosa son el Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y los centros turísticos del país.

Tabla 17 VALOR DE LAS IMPORTACIONES DE FLORES EN MEXICO
IMPORTACION DEFINITIVA
FRACCION: 06031001.- Flores frescas. Valor: Dólares (USA)

PAIS	1998 (ENE-DIC)	1997	1996	1995
COCOS (KEELING,	1,454	0	0	0
COLOMBIA (REPUB	8,418	217	187	0
COREA DEL SUR	0	0	0	366
ECUADOR (REPUBL	7,384	139	931	191
ESTADOS UNIDOS	387,938	225,444	222,333	266,456
FINLANDIA (REPU	0	4,152	0	0
FRANCIA	0	0	5,244	0
GUATEMALA (REPU	2,178	2,157	2,954	573
PAISES BAJOS (R	526,912	437,220	236,920	334,158
ISRAEL (ESTADO	132	0	0	0
SUDAFRICA (REPU	0	0	325	0
T O T A L	934,416	669,329	468,894	601,744

Fuente: SICM-Bancomet

Tabla 18 VOLUMEN DE IMPORTACION DE FLORES EN MEXICO
IMPORTACION DEFINITIVA
FRACCION: 06031001.- Flores frescas. Valor: Kg

"Hacia una reconversión productiva con equilibrio ambiental. La propuesta de la Unión de Ejidos "Plan de Ayala". Morelos, en Trápaga Yolanda y Torres Felipe, El Mercado Internacional de la Agricultura Orgánica. Ed. UNAM 1994.

PAIS	1998 (ENE-DIC)	1997	1996	1995
COCOS (KEELING,	150	0	0	0
COLOMBIA (REPUB	1,401	30	48	0
COREA DEL SUR	0	0	0	300
ECUADOR (REPUBL	982	15	219	28
ESTADOS UNIDOS	171,640	141,202	153,661	197,972
FINLANDIA (REPU	0	464	0	0
FRANCIA	0	0	678	0
GUATEMALA (REPU	34,587	33,465	45,620	10,370
PAISES BAJOS (R	53,850	41,036	26,986	25,541
ISRAEL (ESTADO	8	0	0	0
SUDAFRICA (REPU	0	0	50	0
T O T A L	262,618	216,212	227,262	234,211

Fuente: SICM-Bancomet

En la tabla 17 y 18 se muestran el valor y volumen de la importación de flores frescas a México, cabe destacar que en este rublo el sector tiene un superávit ya que el valor de las exportaciones es alto con respecto a las importaciones, en este sentido solo se importan especies exóticas o con alto valor por la calidad del producto.

En el mundo, la rosa es una de las flores con mayor demanda, incluso más que los crisantemos y los claveles. En los 90's, la rosa a presentado un incremento en el consumo mayor que en años anteriores debido a los siguientes motivos:

- ◆ La mejora y desarrollo de nuevas variedades de rosa.
- ◆ El incremento en el número de hectáreas de producción y el presencia de nuevos países productores.
- ◆ Cambios en el uso y aplicación de la rosa: No solo se usa como regalo en arreglos o bouquets, también se utiliza en decoración de interiores lo que ha creado una nuevas fuentes y segmentos de demanda (oficinas, hogares,

eventos, hoteles, etc.); sin olvidar su aplicación en la industria de la perfumería de donde se extraen los aceites esenciales.

No obstante, la aceptación de la rosa depende en gran medida de la variedad y color de rosa que se trate; en la actualidad, hay un sinnúmero de variedades cuya aceptación o rechazo depende de las modas y gustos particulares del mercado local.

Un mayor conocimiento del mercado externo es de vital importancia para la empresa, por ello a continuación se presenta la situación de la oferta y la demanda de rosas frescas de corte en Estados Unidos y Canadá.

Oferta y Demanda de la Rosa en Estados Unidos y Canadá

Oferta en Estados Unidos

El cultivo de rosa prácticamente se realiza en todo Estados Unidos, aunque en el estado de California se produce más del 50% de la oferta doméstica, sin embargo, hoy en día, la producción no solo de rosas sino de las flores en general presenta un continuo descenso a una tasa del 3% anual, lo que implica que corresponde a menos del 10% de las flores consumidas en ese país, lo anterior se debe a la necesidad de competir con sus contrapartes extranjeros y a los altos costos de mano de obra, el valor del terreno, el proceso de urbanización en diversas zonas,

y a una legislación cada vez más estricta en materia ambiental aunado a la escasez de agua.¹⁷

La distribución geográfica de demanda en E.U., se ha dividido de la siguiente forma:

<p>☛ La Costa Este.- Está conformada por: Florida, Georgia, Carolina del Norte y del Sur, Virginia, Distrito de Columbia, Delaware, Pennsylvania, Nueva York y Rhode Island. Colombia domina el territorio mediante una excelente distribución.</p>	<p>☛ El Medio Oeste.- Conformado por: Texas , Arkansas, Oklahoma, Louisiana, Missouri, Mississippi, Illinois, Tennessee, Kentucky, Winsconsin, Iowa, Kansas, Nuevo México, Colorado, Nebraska, Dakota del Norte y del Sur, Idaho, Montana y Wyoming. Esta región es dominada por Colombia y atacada por los productores de California y Colorado.</p>
<p>☛ Montañas Rocallosas.- Es un mercado difícil de atender debido a la baja densidad de población.</p>	<p>☛ Costa Oeste.- En si incorpora únicamente el estado de California; ésta es una zona con importantes niveles de consumo de flores de corte frescas, ocupa el tercer lugar a nivel nacional en número de empresas con ventas desde 10 mil hasta 100 mil dólares anuales. Las ventas per cápita en flor supera los 30 dólares.</p>

Demanda en Estados Unidos

La rosa es la flor más popular en los Estados Unidos, los consumidores de flores prefieren las rosas de color rojo, con flor grande y tallo largo. Se estima que el 60 ó 70% de sus importaciones corresponden a este tipo de rosas (En 1992 E.U. importo en rosas 90.4 millones de dólares). El mercado estadounidense es de gran atractivo para los productores de rosa en México, pero debe tomarse en cuenta que es un mercado determinado en buena medida por las importaciones colombianas.

¹⁷ Ellette International, Análisis del mercado de Flores en Estados Unidos, Febrero, 1995

Las principales variedades que destacan son las siguientes: "Cara mía" (popular en el sur de E.U.), "Samantha", "Royalty" (popular en el norte y valle de Ohio), "MadameG. Delbord", "Red Success", "Visa y Vega". El 30 o 40% restantes, se estima es compuesto por rosas en color blanco, amarillo y rosa, entre las cuales destacan las siguientes variedades y colores: la "Lady Diana" (blanca con tinte rosado), "Condide", "Champagne", "Prive", "Lovely Girl" (amarilla), "Lavonde y Madame Viola" (importadas por California desde Japón); existe también variedades bicolors como "Nicole" que tienen un mercado muy limitado pero de alto valor. Las importaciones de este tipo de flores provienen en su mayoría de Colombia, Holanda, México y Ecuador.

Oferta en Canadá

Las rosas son las principales variedades de flores de corte producidas en Canadá, en 1992 su producción fue de 75.5 millones de tallos de rosas aproximadamente, adicionalmente a los 48.1 millones de rosas tipo sweetheart.

En este país, existe una fuerte competencia por parte de los productores locales de rosas y crisantemos sobre todo en la región de British Columbia, ellos abastecen el 100% de la demanda del mercado local en los meses de Abril a Octubre y exportan rosas al estado de Washington en E.U. Para British Columbia, las rosas son las principales flores de corte que se cultivan.

La producción de flores de Alberta es considerablemente más pequeña y estacional, se cultiva menos de la séptima parte comparada con British Columbia; además tiene un clima más severo que limita drásticamente la producción en los meses de invierno. La temperatura de sus dos principales ciudades de Diciembre a Febrero oscilan entre -2 y -15 grados centígrados en Calgary, y de -6 a -18 grados en Edmonton. Las principales variedades de flores que produce esta provincia son: rosas, crisantemos, snapdragons, alstroemeria y freesias.

Los productores canadienses que se especializan en rosas actualmente tienen presión por los altos costos que le representa producir dicha flor, además de verse obligados a competir en precios con las importaciones provenientes de Latinoamérica.

Demanda en Canadá

La rosa es la variedad más popular en Canadá, este mercado es muy tradicional, por ejemplo el consumidor prefiere las rosas de tallo corto de 45-55 centímetros, flor grande y un poco abierta. El gusto en color favorece a las rosas rojas y en menor proporción a las amarillas, blancas, lavanda, rosado y anaranjado. Actualmente la Federación de Productores de Flores Unidos no permite la venta de rosas importadas bajo el sistema de subasta, lo anterior se debe a que según sus miembros, la subasta es para servir y apoyar a los productores locales que logran producir rosas durante todo el año, ya que ellos ven las importaciones de rosas como una competencia directa.

Colombia es el principal proveedor de rosas de Canadá exportando aproximadamente \$6.3 millones de dls. Can., representando el 72%, otros proveedores son Estados Unidos con ventas alrededor de \$13.7 millones de dls. Can. equivalente al 13% de las importaciones, siendo California un fuerte proveedor de rosas para British Columbia y Alberta; el resto lo conforman países como, Ecuador, Holanda, Guatemala y México con el 15% del total importado de dicha variedad.

2.4.3 Situación de la Empresa en el Mercado Nacional e Internacional.

Del 100% de la producción florícola de Mousflower, alrededor del 70% corresponde al cultivo de la rosa y el 30% restante al ave del paraíso. En 1998 se exportó alrededor del 25% de la producción total de rosas y para 1999 se tiene contemplado exportar el 30% de la producción anual de esta flor.

La evolución de las ventas de Mousflower en los últimos tres años es la siguiente:

Concepto.	1996	1997	1998	1999*
Exportación (Miles de USDls.).	31.6	17.5	44.3	100
Exportaciones (Miles de pesos.)	246	142	438	950
Mercado Nacional (Miles de pesos) 1/	1,448	3,627	1,858	2,576
T O T A L	1,694	3,769	2,296	3,526

1/ Incluye ave del paraíso y otros servicios
* Estimado.

Fuente: Mousflower S.A. de C.V.

De acuerdo con la tabla 15, las ventas en 1996 por concepto de exportación representaron el 14% de las ventas totales anuales; para 1997 éstas fueron de 4% debido al descenso en los volúmenes de rosas solicitados por los clientes en el extranjero. En 1998 los clientes en el extranjero incrementaron sus pedidos representando un 19% con ello se logró vender \$44,300 dls. es decir \$438,000 pesos.

En la actualidad Mousflower cuenta con un aumento en la demanda de flores por parte de sus clientes estadounidenses, la cual se busca cubrir de forma tal que el 30% de la producción total de rosas se destine a las exportaciones con un valor aproximado a 100 mil dólares para el periodo diciembre de 1999 - febrero del 2000, de tal forma que se espera un incremento en las ventas del 39% con respecto al año anterior.

Mercado Nacional.

La comercialización de Mousflower en el mercado nacional presenta las siguientes características:

- ⊗ Se establece venta directa a los clientes que acuden a comprar las rosas existentes en el momento, dicha operación en global representa aproximadamente el 50% de la producción total, muchas de éstas ventas no se facturan lo cual es una práctica en el sector.

⊗ La empresa también realiza ventas de forma dirigida, es decir con destino a la clientela de la Central de Abastos de la Cd. de México, lugar de donde se abastecen algunas florerías, estas transacciones representan un 25% de la producción total de rosas.

Mercado Internacional.

En el mercado de exportación, la compañía consolida una permanencia con dos clientes: Calvert Wholesale Florist y Sunmex Comercializadora a quienes se destina alrededor del 25% de su producción total de rosas, las mencionadas empresas constantemente incrementan sus pedidos, éste par de empresas son distribuidoras mayoristas en el mercado norteamericano con las que existe un compromiso mutuo de aumentar substancialmente los pedidos de exportación en la medida en que Mousflower mejore la calidad de la flor.

2.4.4 Canales de Comercialización.

La mayor parte de las flores frescas de corte se mueven a través de los canales de comercialización tradicionales, la distribución comienza de los productores a los mayoristas, de ahí hacia las tiendas de venta al detalle y finalmente llegan al consumidor.

Mousflower utiliza el canal más acostumbrado que es la venta a mayoristas del ramo para que estos a su vez distribuyan las rosas en el mercado, este canal hasta el momento a dado buenos resultados; Aunque la empresa no cuenta con la infraestructura para establecer un local de distribución en el extranjero, es posible que en un futuro se cuente con alguna representación o bien se establezca una asociación o coinversión con alguna empresa del ramo para continuar con el crecimiento de la compañía.

Mercado al mayoreo

- Distribuidores
- Subastas
- Agentes (brokers)

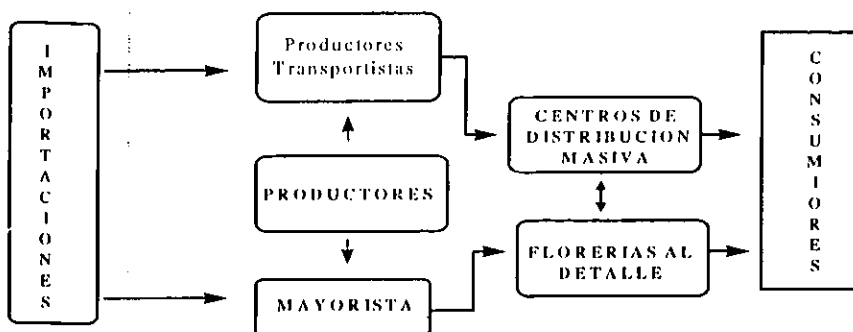
Mercado al menudeo

- Florerías
- Supermercados y cadenas de tiendas
- Tiendas de abarrotes
- Vendedores ambulantes
- Ventas telefónicas / internet / radio / t.v.

Los canales por los que se distribuyen las flores de importación en Estados Unidos (ver figura 5) giran alrededor de los mayoristas o brokers y de los productores transportistas los cuales surte a los grandes mercados y detallistas que venden al consumidor final. En Estados Unidos existen subastas en centros de distribución importantes como Miami, San Francisco, Chicago y Washington, sin embargo no han alcanzado la importancia de los mayoristas.

Figura 5

CANALES DE COMERCIALIZACION EN ESTADOS UNIDOS

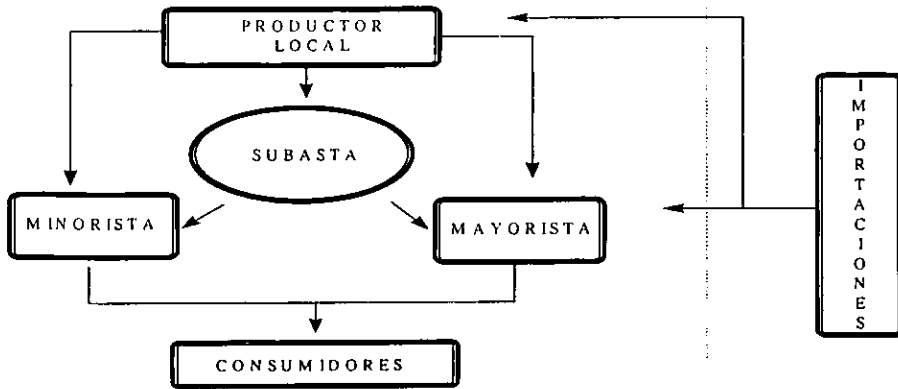


FUENTE: Alta California Floral Exchange, Inc.
proyecto 1992-1997

En Canadá a diferencia de Estados Unidos, las subastas son el centro de acopio más importante de flores a nivel local, no obstante las importaciones no participan de manera relevante en ellas, el principal canal de distribución para las importaciones es a través de los mayoristas o brokers o de los mismos productores, esto se observa en el siguiente esquema:

Figura 6

CANALES DE COMERCIALIZACION EN CANADA



FUENTE: Canada, Mercado de flores de corte (1993)
Bancomext.

2.4.5 Competencia.

La competencia en México se centra en la empresa Visaflor, Enviflora, Floricultores Rancho Guadalupe, Cosmoflor, S.A. de C.V., Coxflor, Multivia S.A. de C.V., entre otras. Todas estas empresas comercializan a nivel nacional y exportan volúmenes considerables de rosas.

En el extranjero la competencia más fuerte es por parte de los productores colombianos (un ejemplo de su competitividad en la rosa es el rango de precio que manejan el cual oscila entre los 0.32 y 0.45 dólares FOB Bogotá), una de las empresas más importantes de ese país es Floramerica; por otra parte también existe una creciente competencia por parte de los floricultores de Ecuador y Costa Rica, además de la competencia local existente en Estados Unidos y Canadá.

Conclusiones de los aspectos de mercado

El proyecto de exportación de rosas y los planes de diversificación del mercado para la empresa son viables por las siguientes razones.

1. Las exportaciones de rosas tienden a incrementarse con el tiempo lo cual muestra un mercado potencial que surge a causa de la creciente demanda, además de aprovechar nichos de mercado y mercados descuidados por otros países.
2. Aprovechar las ventajas comparativas que se tienen (costos de producción destacando la mano de obra; la cercanía geográfica respecto a otros países p. ej. Colombia; ventajas climáticas, incentivos fiscales a la exportación para ser más competitivos).
3. La liberación de pago arancelario para la rosa (tasa 0%) para el mercado de Estados Unidos a partir del 1° de Enero de 1998, con lo cual se reducen los costos de exportación.
4. La caída en la producción de flores tanto en Estados Unidos como de Canadá, debido entre otras cosas a su alto costo de producción y los climas que presentan lo cual no les permite mantener una producción constante a lo largo del año.
5. Los canales de distribución para flores de corte tanto en Estados Unidos como en Canadá son diversos, esto ofrecen distintas alternativas para colocar el producto.

2.5 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA FLORICOLA.

Para establecer el proyecto de exportación, es importante señalar la situación económica y financiera en la que se encuentra Mousflower. El plan de inversión que contempla la empresa para su crecimiento establece utilizar recursos propios y de financiamiento, éste último de tipo bancario mediante la contratación de un crédito refaccionario por 200 mil dólares a un plazo de cinco años para financiar el 50% de su presupuesto con la finalidad de modernizar 3 hectáreas de invernaderos que permitirán mejorar la calidad del producto e incrementar las ventas de exportación.

Estructura financiera. A continuación se presenta el análisis de la situación financiera de la empresa en los últimos 3 años.

Tabla 20 ESTADOS FINANCIEROS						
Cifras en miles de pesos						
Periodo	31-Dic-96		31-Dic-97		31-Dic-98	
MESES POR AÑO	12	%	12	%	12	%
ACTIVOS						
Efectivo caja y bancos	2	0	1	0	2	0
Ctas x cobrar clientes	58	4	3497	78	1,160	25
Otros circulantes	3	0	6	0	242	5
Total Circulantes	63	5	3,504	78	1,404	30
Activo fijo	3,618	279	3,576	79	3,866	82
Depreciación acumulada	(2,438)	(88)	(2,618)	(58)	2,874	(61)
Revaluación de activos	0	0	0	0	2,280	49
Otros activos fijos	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos	1,180	91	958	21	3,273	70
Activos diferidos	54	4	44	1	6	0
Activos Totales	1,297	100	4,506	100	4,682	100
PASIVOS						
Bancos C.P.	1,235	95	1,969	44	0	0
Proveedores	3	0	14	0	13	0
Acreedores diversos	925	71	0	0	60	1
Anticipo de clientes	0	0	69	2	0	0
Impuestos por pagar	20	1	217	5	357	8
Otros circulantes	0	0	2,000	44	0	0
Total Pasivos C.P.	2,183	168	4,269	95	430	9
Pasivos Totales	2,183	168	4,269	95	430	9
CAPITAL						
Capital social	1,600	123	1,600	35	1,600	34
Exceso/insuficiencia en actualización de capital	0	0	0	0	2,280	49
Utilidad acumulada	-2,327	(179)	-2,486	(55)	-1,363	(29)
Utilidad del ejercicio	-159	(12)	1,123	25	1,735	37
Capital contable	-886	(68)	237	5	4,252	91
T. Pasivo y capital	1,297	100	4,506	100	4,682	100
Activo. Pasivo y capital	0		0		0	
Ver anexo 3						
Fuente: Mousflower.						

Análisis de variaciones.

Activos.

Activos circulantes.- En el periodo de 1996 a 1997, en los activos circulantes de la empresa destaca el rubro de clientes donde se tenía en el '96 la cantidad de 58

mil pesos y para 1997 esta ascendió de forma drástica a 3.5 millones de dólares, que representa un incremento del 600%. Lo anterior es causa de la comercialización en el mercado nacional de los productos de la empresa y donde la política de cuentas por cobrar promedia una rotación de 334 días, que implica un periodo de financiamiento a los clientes y que es insostenible ya que a los proveedores se les paga al contado o en el mejor de los casos a 15 días.

Para el periodo 97-98 se recupero la cartera de clientes en el mercado nacional hasta por el 60% del monto total del ejercicio '97, lo que permitió en 1998 contar con mayor liquidez en la organización. También se presento en el rubro de otros circulantes un incremento por 236 mil pesos correspondientes primordialmente al Impuesto al Valor Agregado (IVA) acreditable.

Activo fijo.- Para el periodo de 1996 a 1997 el activo fijo presentó una disminución del 13% en valor, en tanto la depreciación acumulada tuvo un incremento del 7.4%.

En el ciclo 97-98 se aprecia un incremento en el activo fijo por 2.3 millones de pesos derivado principalmente de la revaluación de activos, siendo importante mencionar que esta se efectuó tomando como base el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) que para tal efecto determina Banco de México.

Activos Totales.- En el periodo 96-97 se aprecia un incremento de los activos totales de 3.2 millones de pesos casi un 350% superior al presentado en 1996 y

que corresponde al impacto que tuvo el rubro de clientes al aumentar a 3.5 millones de pesos.

Los activos totales crecieron para 1998 en un 3.9% con respecto al año anterior, cabe resaltar la disminución en clientes por 2.3 millones de pesos correspondientes a las cuentas de operación de comercialización.

Pasivos.

Pasivos (Corto plazo).- Para el periodo 96-97, las responsabilidades de la empresa crecieron en 2.1 millones de pesos principalmente por la contratación de pasivos bancarios a corto plazo por 734 mil pesos que representan un incremento del 59%, asimismo los impuestos por pagar ascendieron a 197 mil pesos, en tanto proveedores y anticipo a clientes en conjunto sumaron 80 mil pesos. En otros pasivos circulantes la cuenta se incrementa por 2 millones de pesos correspondientes a adeudos a favor del principal accionista. Cabe mencionar que se liquidó el adeudo con diversos acreedores por 925 mil pesos.

Por lo que respecta al periodo 97-98 las responsabilidades de Mousflower disminuyeron en 3.8 millones de pesos originadas por la liquidación de los pasivos bancarios a corto plazo por 1.9 millones de pesos además de liquidarse del rubro de otros circulantes 2 millones de pesos que se adeudaban al principal accionista. Por otra parte los adeudos a las cuentas de proveedores, acreedores diversos e impuestos por pagar en conjunto sumaron 430 mil pesos.

Capital Contable.- El capital contable en el periodo 96-97 pasa de ser negativo a la cantidad de 237 mil pesos, donde la variación fundamental se encuentra en las utilidades del ejercicio de 1997 donde la empresa presenta estado técnico de disolución.

Para el periodo 97-98 el capital contable se incremento en 4 millones de pesos por las utilidades generadas en el ejercicio de 1998 que ascienden a 1.7 millones de pesos, más 2.3 millones de pesos por la actualización por revaluación de activos, la cual se integra al capital social de la empresa posterior a que sea otorgado el crédito solicitado a Bancomext.

Ventas.

El comportamiento de las ventas en el ejercicio de 1997, tuvieron un incremento en 2.1 millones de pesos superiores en un 122% a las realizadas en el año anterior, derivando una utilidad de operación por 1.7 millones de pesos que representan un incremento del 424% y considerando otros ingresos de la empresa por 409 mil pesos por concepto de otras actividades. Así en el periodo 96-97 se obtuvo una utilidad después de impuestos de 1.1 millones de pesos.

Año	Ventas en Dls.	Tipo de cambio	Ventas en pesos	Ventas Totales /1	% de part. vtas de exp.
1996	31,600	7.80	167,000	1,694,000	9.9%
1997	17,500	8.10	134,000	3,769,000	3.5%
1998	44,300	9.90	346,000	3,030,000	11.4%
1999*	100,000	10.00	1'000,000	3,546,000	28.2%

/1 Incluye ave del paraíso y otros servicios
 *Estimado
 Fuente: Mousflower S.A. de C.V.

En el periodo 97-98 las ventas disminuyeron en 1.5 millones de pesos inferiores en 39% a las realizadas en el ejercicio anterior (si se consideran los ingresos por servicios que fueron de 734 mil pesos las ventas serían menores en un 19%), la utilidad antes del impuesto es superior en un 51% a la reportada en 1997 esto último debido a que el costo integral de financiamiento fue a favor y reporta "otros productos" por la liquidación de crédito bancario con descuento. (Ver anexo 1).

Tabla 22 ESTADO DE RESULTADOS

Cifras en miles de pesos

PERIODO MESES POR AÑO	31-Dic-96		31-Dic-97		31-Dic-98	
	12	%	12	%	12	%
INGRESOS NETOS	1,694	100	3,769	100	2,296	100
COSTOS DE VENTA	1,102	65	1,898	50	1,536	67
UTILIDAD BRUTA	592	35	1,871	50	760	33
GASTOS DE ADMON Y VENTAS	274	16	206	5	361	16
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD DE OPERACIÓN	318	19	1,665	44	399	17
GASTOS FINANCIEROS	102	6	23	1	1	0
PRODUCTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0
GANANCIA (PERD) CAMBIARIA	-430	-25	-689	-18	54	2
RESULT. POSICION MONETARIA	0	0	0	0	0	0
COSTO I. FINANCIAMIENTO	532	31	712	19	52	-2
OTROS GASTOS	0	0	212	6	15	1
OTROS INGRESOS	82	5	439	11	1,298	57
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.	-132	-8	1,150	31	1,735	76
ISR	27	2	27	1	0	0
PTU	0	0	0	0	0	0
PARTIDAS EXTRAORDINARIAS	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA	-159	-9	1,123	30	1,735	76

Fuente: Mousflower S.A. de C.V.

CONCEPTO	1996	1997	1998
Liquidez (veces)	0.03	0.82	3.27
Prueba ácida (veces)	0.03	0.82	3.27
Utilidad Neta/Ventas %	9.4	29.8	75.6
Apalancamiento AT/PT %	168.3	94.7	9.2
Endeudamiento PT/CC (veces)	0	18.01	0.1
Rot. de inventarios (días)	0	0	0
Rot. de ctas x cobrar (días)	12	334	182
Rot. de ctas x pagar (días)	1	3	3

La situación financiera (Ver anexo 4) enunciada refleja índices de liquidez y prueba ácida de 3.27 pesos por cada uno adeudado, para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El nivel de financiamiento que tiene la empresa con capital ajeno se muestra con un endeudamiento de 10% en la relación AT/PT y el apalancamiento de 9.2% (ver tabla 23). Cabe señalar que no hay inventarios debido a que son productos perecederos y en la empresa se tiene la política de no almacenar el producto por más de 3 días.

Características del Crédito

La empresa solicita apoyo financiero a Bancomext en primer piso con el propósito de financiar el 50% de una inversión total de 400 mil dólares. La participación de la empresa ya fue realizada en porcentajes parciales de los diferentes conceptos que integran la inversión total (400 mil dólares americanos) conformados principalmente por obra civil y eléctrica, refrigeración y aislamiento, adecuación de

caminos, entre otros. Por lo tanto el crédito busca financiar el 100% de las futuras inversiones por 200 mil dólares.

El crédito tiene por objetivo modernizar 3 hectáreas de invernadero que permitirán incrementar el volumen de exportación de la rosa, además de aumentar la calidad de las flores y el rendimiento en la producción.

Garantías

Las garantías negociadas con Bancomext son las propias del crédito, esto es que la institución financiera gravará hasta por el monto del equipo obtenido con sus recursos es decir 200 mil dls. Siendo la cobertura de 2 a 1 y en forma adicional una hipoteca en primer lugar de un inmueble propiedad de uno de los accionistas cuyo avalúo comercial reporta un valor de 2.4 millones de pesos, teniendo una cobertura total de 3.5 a 1.

Tasa de interés

La tasa de interés negociada con el banco fue la tasa Libor 6.0950 + 7.5459 puntos por el costo de riesgo, la sobretasa de intermediación y el costo de mercado. La tasa de interés es anual y revisable al año.¹⁸

¹⁸ El trabajo se presenta con tasa fija anual, pero puede ajustarse de acuerdo a los movimientos de la tasa LIBOR, más la tasa de intermediación doméstica de préstamos.

Tabla 24 Condiciones del crédito		
Concepto	Valores	
Monto del Crédito	200,000 dls (USA)	1'900,000 pesos
Tasa de Interés:	13.64	
Plazo de Amortización (años):	4	
Número Pagos en el año:	3 (cuatrimestrales)	
Periodos de Amortización:	12 pagos	
Importe de la Amortización:	16,333 dls. (USA)	158,333 pesos
Periodos de gracia*:	6 meses	
Inicio de Pagos de Capital:	7º mes	
Periodicidad de Pago:	120 Dias	
Tipo de cambio	9.5 pesos por dólar	
* El periodo de gracia incluye solamente pago de intereses pactado para este tipo de financiamiento.		

La tabla anterior muestra la forma en que se realizarán los pagos para amortizar el crédito contratado. Cabe señalar que se cuentan con 6 meses de gracia y los pagos se realizaran cada 120 días, es decir cada 4 meses (3 pagos anuales) durante 4 años.

Tabla 25 Calendario de Amortizaciones del Crédito a otorgar por Bancomext						
Periodo	Saldo insoluto (Dls. USA)	*Intereses devengados (Dls. USA)	Amortización de capital (Dls USA)	Pago Total (Dls. USA)	Numero de pagos	Años
1	200,000	9,093	0	9,093	1	6 meses
2	200,000	9,093	0	9,093	2	
3	200,000	9,093	0	9,093	3	
4	200,000	9,093	0	9,093	4	
5	200,000	9,093	0	9,093	5	
6	200,000	9,093	0	9,093	6	
7	200,000	9,093	16,666	25,759	7	1
8	183,334	8,335	16,666	25,001	8	2
9	166,668	7,577	16,666	24,243	9	
10	150,002	6,820	16,666	23,486	10	
11	133,336	6062	16,666	22,728	11	3
12	116,670	5,304	16,666	21,970	12	
13	100,004	4,547	16,666	21,213	13	
14	83,338	3,789	16,666	20,455	14	4
15	66,672	3,031	16,666	19,697	15	
16	50,006	2,274	16,666	18,940	16	
17	33,340	1,516	16,666	18,182	17	
18	16,666	758	16,666	17,424	18	
	0	0	0	0		
Total		113,664	200,000	313,664		

* Los intereses están calculados a la tasa negociada de 13.64, sin embargo ésta varía de forma anual.
Fuente: Mousflower S.A. de C.V.

Flujo de efectivo proyectado

El presupuesto de inversión para la rehabilitación del invernadero se estima en 400 mil dólares con el siguiente desglose de inversión:

Tabla 26 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO (Miles de dls.)

Concepto	Recursos de Mousflower	Crédito de Bancomext	Inversión total	%
Plástico UV-2	27.7	34.2	62.4	15.6
Elementos de estructura	11.8	44.9	56.7	14.2
Material de soporte (Tutoreo)	14.6	19.2	33.8	8.5
Sistema de riego y cond. agua	26.4	27.9	54.3	13.6
Sistema de calefacción	15.3	16.7	32.0	8.0
Obra civil y eléctrica	53.3	31.2	84.5	21.1
Refrigeración y aislamiento	26.9	4.9	31.8	8.0
Adecuación de caminos	16.4	3.9	20.3	5.1
Equipo de transporte	0.0	9.0	9.0	2.2
Varios	7.6	7.6	15.2	3.7
TOTAL	200.0	200.0	400.0	100.0%

Fuente: Mousflower S.A. de C.V.

La aportación de recursos de Mousflower fue hecha durante el segundo semestre de 1998 dado que la empresa cubrió sus necesidades mínimas para superar la temporada invernal de fin de año y contar con un producto para abastecer el mercado en la temporada diciembre - febrero 98/99 tanto del exterior como nacional.

Los esquejes tienen 5 años de producción por lo que su sustitución será en mediano plazo, ya que su vida promedio es de 10 a 12 años de acuerdo a la experiencia de los floricultores de la zona, sin embargo es posible que se realice alrededor de unos 8 años, por lo que las inversiones actuales son para

modernizar y contar con una óptima operación del invernadero, permitiendo incrementar su rendimiento y lograr condiciones que permitan soportar cualquier variación climatológica que se presente y pueda afectar la calidad de la flor.

Las inversiones consisten en cambios de cubiertas de plástico, guías y tutoreo, estructuras, sistemas: eléctrico, de riego, calefacción, pintura, cámara de refrigeración, sala de empaque, oficinas, bodegas, mantenimiento en caminos, canales, drenes, tuberías y sustitución de vehículos para el transporte.

Tabla 27 ESTADO DE GENERACION DE FONDOS

GENERACION OPERATIVA		GENERACION NO OPERATIVA	
Utilidad neta	612	Capital social	0
Depreciación	205	Aportación	0
Utilidad Acumulada	1,123	Exc.inst actualización	2,280
Generación Bruta	1,940	Reservas	0
Proveedores	(1)	Bancos corto plazo	(1,969)
Otras clas. por pagar	2,069	Bancos largo plazo	0
Acreedores diversos	60	Impuestos por pagar	140
Total fuentes	(70)	Otros pasivos L.P.	0
Clientes	(2,337)	Fuente (uso) no oper.	451
Inventarios	0	Revaluación	2,281
Deudores diversos	0	Increment. en activo fijo	290
Activos diferidos	(90)	Uso (fuente) no oper.	2,571
Anticipo proveedores	0		
Otros activos	236	Alimento (dismin) caja	1
Total usos operativos	(2,191)		
Generación neta de operación	2,121		

Fuente: Mousflower S.A. de C.V

El análisis financiero del proyecto de exportación de Mousflower sigue las siguientes premisas:

-
- **Ingresos.-** El pronóstico de ventas de la empresa considerando la ciclicidad de las mismas se proyectó sin ningún incremento y tomando como base las ventas realizadas en el ejercicio de 1998 por la cantidad de 2.3 millones de pesos, que equivale a una venta promedio por flor de .7667 cts. M.N. y en otros ingresos se contempló el 5% de dichas ventas por servicios. Cabe señalar que en los ingresos no se incluyó un posible crecimiento en la cosecha derivado del incremento del rendimiento de los inverñaderos.

 - **Costo de ventas.-** La empresa tiene un costo de ventas histórico que representa un 61% de sus ventas netas; a diciembre de 1997 reporta un 67%, por lo que en las proyecciones se consideró que este rubro represente el promedio histórico de 61%, dentro del cual no se contempla la depreciación ya que se incorpora en una cuenta independiente.

 - **Gastos de administración y ventas.-** Se contempla un monto de gastos de administración y venta en forma similar a lo reportado en los históricos, esto es 12.5% sobre las ventas netas.

 - **Políticas de capital de trabajo.-** De acuerdo con la información histórica de la empresa, se tiene una rotación virtual de cuentas por cobrar de 182 días, sin embargo para las proyecciones se contempló una rotación de 30 días ya que la recuperación de las operaciones nacionales y de exportación no superan los 30 días.

- o **Inventarios.-** Mousflower no reporta inventarios, sin embargo se contempló 75 días, esto es 70 días del ciclo productivo y 5 días para el corte, empaque, refrigeración y entrega, es importante señalar que para la entrega se tienen la política de no contar con fecha de corte mayor a dos días.
- o El promedio histórico de cuentas por pagar es de 2 días ya que prácticamente efectúan las compras de contado, sin embargo considerando la experiencia que se tienen con los proveedores, para las proyecciones se utilizó una rotación de 15 días.
- o Para las proyecciones se utilizó un plazo de financiamiento de 3 años.

Con dichas premisas, se generó el escenario optimista o base, obteniendo los siguientes flujos de efectivo acumulados y resultados para los primeros doce meses.

Tabla 28 Escenario I													
Concepto (Miles de pesos)	Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flujos acumulados		320	181	297	390	482	572	662	489	581	672	764	855
Utilidad Neta		22	22	18	16	15	13	13	13	14	14	14	14

En este escenario se observa que las necesidades de capital de trabajo ascienden a 364 mil pesos, los cuales se financiarán con recursos de la propia empresa, así se obtendría una rentabilidad incluyendo los activos fijos actuales

El análisis de este escenario muestra el efecto causado por una disminución de las ventas y el incremento del costo y la tasa de interés, sin embargo, contemplando que las premisas fueron demasiado conservadoras, una disminución al margen sería un caso extremo. En estos escenarios continúan obteniéndose resultados positivos debido a la depreciación.

Generación de divisas

Las ventas de exportación que realiza la empresa, representan el 25% de la producción con un valor aproximado a 100 mil dólares, en operaciones cíclicas que realiza únicamente el periodo diciembre / febrero. Existe el compromiso de los clientes en el extranjero de duplicar o triplicar sus pedidos de importación de rosas, si Mousflower mejora la calidad de su producto, lo que generaría mayores ventas por concepto de exportación. En un periodo de 10 años se proyecta que la generación de divisas sería de 800 mil dólares.

CAPITULO 3

DESARROLLO DEL PROYECTO DE EXPORTACION PARA FLORES DE CORTE

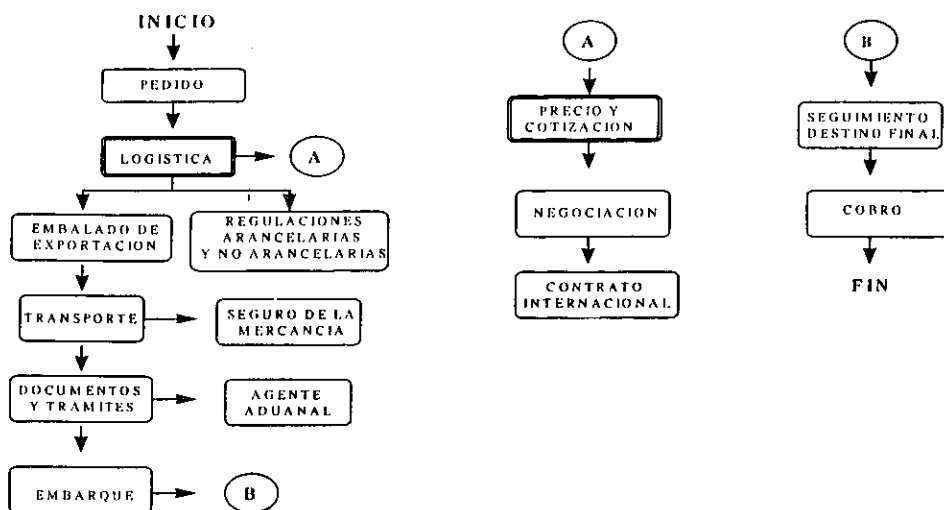
Introducción

En el presente capítulo se estudian y analizan las operaciones fundamentales que se requieren en la actividad exportadora, además se ejemplifica la forma en que la empresa florícola se organiza y como desarrolla el proyecto de exportación, así mismo se desprende el respectivo análisis del precio de venta y las bases para presentar la cotización a los clientes extranjeros, por último se mencionan los puntos claves a considerar en el contrato y la forma de pago.

Para que la empresa pueda llevar a cabo sus envíos de flores al extranjero es necesario seguir una metodología de forma minuciosa para no tener ningún tropiezo en el envío de la mercancía que pueda generar pérdidas, costos mayores o retrasos que afecten una negociación. Por lo anterior la compañía realizó un flujograma del proceso de exportación (ver figura 7), el cual marca las etapas en el desarrollo de la exportación:

Figura 7

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE EXPORTACION



3.1 LOGISTICA DE EXPORTACIÓN PARA LAS FLORES DE CORTE

La logística de exportación es la forma en que se organiza la empresa para poder llevar a cabo las diversas operaciones de exportación, las cuales se forman por diversos elementos y se aplican estrategias como en el caso de el envase y embalaje de la mercancía, la transportación, los documentos y tramites y las restricciones arancelarias y no arancelarias.

3.1.1 Envase y Embalaje.

El envasado de los productos desempeña una importante función logística en el comercio internacional ya que permite aprovechar al máximo las superficies de carga en los transportes y se garantiza la manipulación de la mercancía sin obstáculos. También tiene funciones técnicas como la recepción y protección de la mercancía así como la de mercadeo (marketing): presentación y venta de la mercancía (el "vendedor mudo", que atrae y estimula al consumidor a comprar).

Consideraciones del Embalaje para la Exportación de Productos Florícolas

Algunos factores que se consideran para el diseño del embalaje de flores para exportación son: la ventilación, la circulación del aire y la altura de la carga.¹⁹ Se estima que más del 20% de las flores que se comercian a nivel mundial no llegan nunca al consumidor final porque se pierden o deterioran en las distintas etapas de la cadena de distribución.

Tales pérdidas es posible reducirlas mediante una manipulación más cuidadosa, una mejor regulación de la temperatura, el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios y la utilización de agentes de conservación adecuados.

Sin embargo, dichas medidas pueden resultar inapropiadas e incluso inútiles, si no van acompañadas de un embalaje adecuado que proteja las flores durante el

viaje, ya que están expuestas a lo largo de las operaciones de exportación a varias tensiones y presiones cuyo efecto acumulado es una disminución progresiva de la resistencia del propio embalaje y de la posibilidad de proteger al producto, tales fuerzas son: mecánica, físicas y químicas.

Tensiones mecánicas.- Son tensiones directamente relacionadas con el almacenado y manipulación efectuada durante el transporte y pueden derivarse de golpes, caídas, compresiones y vibraciones.

En el caso de las exportaciones de flores, la cadena de distribución puede consistir en una o más operaciones de transporte y manipulación, en la mayoría de los casos comprende una larga serie de conexiones de transporte por carretera, vía aérea y a veces por mar o ferrocarril, que implican una manipulación antes y después de cada fase, a menudo con etapas intermedias de almacenamiento.

Las tensiones y los riesgos a los que están sometidas las flores y su embalaje son múltiples. Surten además, un efecto acumulado donde se afecta sensiblemente la resistencia mecánica del embalaje durante el transporte. Por ello debe diseñarse los embalajes de forma tal que puedan soportar la suma de todas estas fuerzas.

Tensiones físicas y químicas.

¹⁹ El paletizado es un método racional que reúne las unidades de envasado individuales en unidades de envasado superiores para el transporte. Con el paletizado, la unidad de carga es idéntica con la unidad de transporte y con la unidad de almacenado, esto permite un trabajo apropiado en todos los niveles de la cadena de distribución.

La vida de los productos florícolas varía según las especies, pero suele ser corta, especialmente en el caso de las flores cortadas. El follaje y las plantas en tieso son mucho más resistentes. Al diseñar el embalaje habrá que tomar en consideración los diversos riesgos que corren los productos, para eliminar sus efectos; se trata del calor, el frío, la humedad (vapor de agua en el aire, o agua en estado líquido) y la resequedad (falta de agua o humedad).

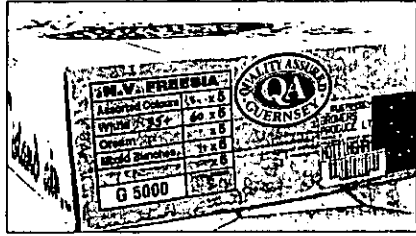
El efecto acumulado de esas tensiones es una menor duración del producto: el cartón ondulado acanalado, por ejemplo, es un material fibroso que tiene propiedades higroscópicas. A consecuencia de ello absorbe humedad del aire o de su contenido, lo cual provoca una disminución de la resistencia mecánica de la caja (resistencia a la compresión vertical en particular) y una deshidratación de las flores o del follaje que contiene.

> **La caja.**

La preocupación por el medio ambiente entre los consumidores y la creciente cantidad de desechos, han obligado a que el material de envasado sea compatible con el medio ambiente. En la floricultura se utiliza la caja de cartón ondulado de tipo telescópica compuesta por el fondo y la tapa que rodea completamente la pieza inferior; su ventaja radica en que por ser de dos piezas es más estable con respecto a otras, resiste grandes pesos y alta humedad, es fácil de apilar, atractiva en cuanto al material y sin complicación para rotular; su

desventaja consiste en el alto precio y el elevado peso, que supone un encarecimiento sobre todo en el transporte aéreo.

- ♦ La medida de las cajas que utiliza la empresa son: 100 X 50 X 20 cm., es decir 0.1 m³ con un peso aproximado por caja de 16.7 kg. (Estos datos son importantes para cotizar el flete ya que se utiliza la relación volumen - peso).



- ♦ Mousflower envía las cajas con el número previamente fijado de unidades del producto o manojos preformados, (la caja contiene 400 tallos formados en 16 paquetes con 25 tallos cada uno).



Un aspecto importante es realizar el peso correctamente y conceder al menos 5% de sobrepeso al peso neto indicado en la caja para compensar pérdidas de peso debido a la respiración de las flores durante el transporte, almacenamiento y venta.

➤ **Envoltura.**

Los ramilletes de rosas se envuelven en papel limpio, aunque en ocasiones se llegan a utilizar diferentes materiales plásticos, sin embargo estos son materiales que no dejan escapar la humedad del manajo y aumentan el riesgo del ataque de hongos. Los manojos envueltos se colocan en la caja de manera tal, que se

aprovecha el máximo espacio sin dañar las flores, se sujetan a la caja con una pieza de plástico, madera o bien bandas elásticas fuertes. En el caso de las rosas, cada extremo de la caja debe estar acolchonado con 2 o 3 cm. de tiras de papel, el cual puede usarse también para llenar vacíos entre los ramos y evitar que se muevan dentro de la caja.

Para mantener una baja temperatura en la caja con duración permanente de 12 a 24 horas, se colocan cuatro sobres de gel congelado, evitando así la humedad que causaría deterioro en la presentación del empaque y afectaría la calidad de la flor.

> **Rotulación.**

La caja lleva una rotulación con marcas de advertencia en el envase de exportación y la señalización correcta, bajo medidas exigidas de estandarización.

Debido al gran número de tamaños de los diferentes contenedores que se utilizan para transportar la mercancía, se ha buscado a nivel internacional normas adecuadas para unificar las medidas de los envases. Esta tarea fue encomendada a la Organización Internacional de Estandarización definiendo el "Modulo ISO" bajo la Norma ISO 3394²⁰ (Ver anexo 5).

²⁰ El Modulo ISO es una unidad de validez universal de envases para transporte en el comercio con dimensiones bases y los submúltiplos respectivos.

Hay casos en los que - por diversas razones - no es posible conseguir una unificación, ello se debe en gran parte, a que el importador está acostumbrado a manejar determinados pesos, forma y tamaños de flores. Las reglas de embalaje y marcado resumen en lo siguiente:

1. *Embalaje.*- Proceder a embalar los productos florícolas de modo tal que se garantice su protección. Los materiales de embalaje, en especial el papel utilizado en el interior deben ser nuevos, limpios y de una calidad que no pueda provocar alteraciones externas e internas del producto. No se debe poner papel periódico en contacto directo con el producto.

2. *Marcado.*- Los productos florícolas deben llevar una etiqueta unida al embalaje o un documento aparte que puedan consultar fácilmente los servicios de inspección y que contenga la siguiente información:

a) Identificación:

- Embalador y/o expedidor (nombre y dirección, o símbolo oficial de identificación).

b) Indole del producto:

- Tipo (género) o especie (doble nombre).
- Variedad (cultivar) o color de las flores.
- Cuando sea necesario mencionar "Mixto" o palabra equivalente.

c) Procedencia del producto:

- Categoría.

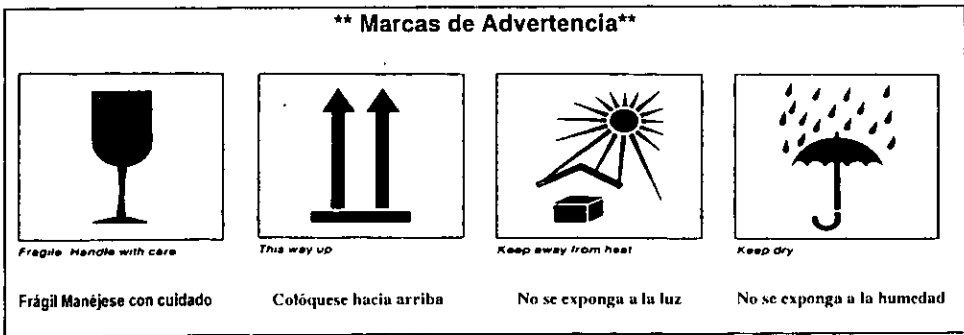
· Cuando sea necesario, tamaño, (código de longitud de los tallos), o tamaño máximo y mínimo del tallo.

· Número de manojos y número de tallos por manajo, o número de unidades, o peso del manajo.

e) Marcado oficial e de inspección:

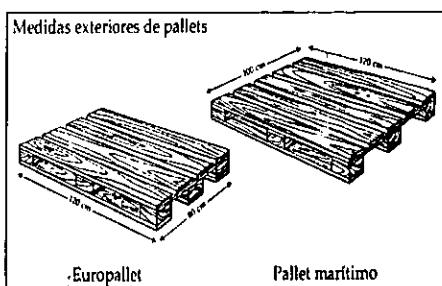
No es obligatorio.

La razón por la cual se utilizan los símbolos internacionales y marcas de advertencia en las cajas es que el embarque sea manejado por cualquier persona que no entienda el idioma o no pueda leer algún lenguaje. Por estas circunstancias es aconsejable recurrir a estas marcas de advertencia con símbolos que todos puedan entender esto es importante porque presenta a la empresa como una conocedora de las necesidades del mercado.



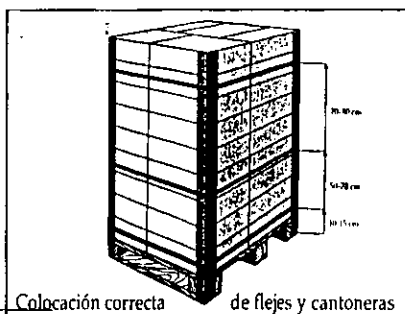
➤ **Paletizado**

La paletización es el procedimiento donde las cajas que transportan las flores (o cualquier otra mercancía) se ajustan a las medidas de la paleta y estas a su vez son compatibles con las utilizadas por los medios de transporte.²¹



> **Apilado y Flejado del Pallet.**

Una condición indispensable para que la carga de rosas llegue en un estado óptimo al lugar de destino es la estabilidad que tengan las cajas apiladas en el pallet, por ello se usan cantoneras (también llamados esquineros) clavadas al pallet; para conseguir la resistencia necesaria, el apilado debe realizarse de forma lineal y no entrecruzando las cajas.



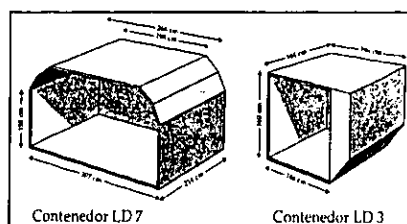
²¹ Los dos tipos de pallets más utilizados en el transporte internacional de carga son: el "pallet marítimo o industrial" con dimensiones de (120 X 100 cm.) y en Europa el "europallet" con medidas de (120 X 80 cm.). Es indispensable utilizar estos pallets, para evitar que se produzcan sobre costos de repaletizado y reembalado: las cadenas de distribución están totalmente adaptadas a estas modulaciones (medios de transporte, bandas transportadoras, rolltainers e incluso las góndolas en los supermercados e hipermercados).

3.1.2 Transportación.

Las flores son organismos vivos y su duración de vida es limitada, por ello se adoptan diversos métodos para poder controlar la evolución del producto a lo largo de las operaciones de transporte y evitar el riesgo de deterioro pues aumenta en proporción a la manipulación de ahí que los floricultores buscan reducir al mínimo éstas.

Transporte Aéreo

El transporte aéreo generalmente es el más idóneo para las flores y demás productos perecederos; gracias al corto tiempo de tránsito el riesgo de fitoenfermedades es menor y las flores se pueden cosechar en un estado más desarrollado, el inconveniente que presenta el transporte aéreo son sus elevados costos y la frecuente limitación de los espacios de carga debido a la existencia de diferentes tipos de aviones y por lo tanto de su tamaño y capacidad de carga.

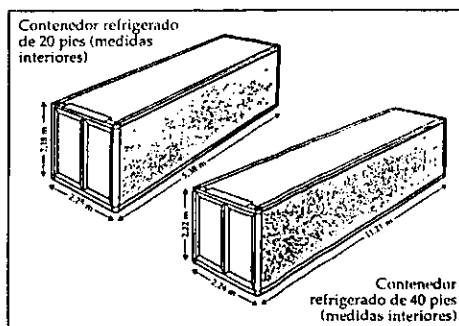




Transporte Terrestre

Una vez que en la empresa se realiza el embalado de exportación de las rosas se encuentran listas para viajar a su destino. En el caso de un viaje terrestre por largo tiempo se utilizan contenedores refrigerados, las cajas deben ir estibadas de tal forma que permitan la circulación del aire para el mantenimiento de la temperatura y que no sufran de desplazamientos que les causen roces del producto o colapso de las mismas. Deben asegurarse las estibas paletizadas o colocarlas sobre carpetas deslizables.

Los contenedores más utilizados son los de 20 y 40 pies, que pueden ser refrigerados o aislantes, éste tipo de contenedor refrigerado genera la baja temperatura mediante un agregado frigorífico integrado; el contenedor aislante se conecta a la instalación frigorífica en caso de ir en barco o del puerto o bien se



equipa con el denominado frigorífico "clip on". Ambos tipos de contenedores pueden operar a temperaturas constantes de entre -25°C y +25°C.

Un contenedor de 40 pies tiene la capacidad de 23 europallets (120 X 80cm.) o de 20 pallets industriales o marítimos (120 X100 cm.), lo que corresponde a un aprovechamiento del 80% y del 87% de la superficie del contenedor, respectivamente.

La ventaja de utilizar contenedores se encuentra en la reducción de los costos de manipulación y sobre todo, en una mayor velocidad de transbordo, esta ventaja



supone pérdidas menores en el transporte y una mejor calidad con respecto a la mercancía manipulada en cajas individuales.

3.1.3 Regulaciones Arancelarias y No Arancelarias

Las flores al igual que cualquier otra mercancía que participan en el flujo del comercio internacional, deben ser identificadas al pasar por las aduanas a fin de definir su situación arancelaria correspondiente ²²(general, preferencial o exención) y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias aplicables.

²² *Arancel*.- Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre las mercancías cuando se importa o exportan, con el fin de proteger a las similares que se producen en el país. Para el caso de los aranceles a la exportación, se establecen en casos especiales, con el objeto de proteger el abasto nacional. El arancel puede presentarse de varias formas:

- *Ad valórem*.- Se emplea en la mayoría de las tarifas de importación y se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía, este impuesto se calcula con base en el valor factura. El valor de aduana es el valor de un

-
- Las regulaciones arancelarias son barreras del comercio internacional, es decir, impuestos (aranceles) que deben pagar los importadores y exportadores en las aduanas de entrada y salida por las mercancías en sus respectivos países.
 - Las barreras o regulaciones no arancelarias, limitan el libre acceso de las mercancías, pero estas se aplican por no cumplir alguna regulación o norma establecida por el país importador, pueden ser de carácter cuantitativo (permisos de importación o exportación, cuotas, precios oficiales, impuestos antidumping, impuestos compensatorios); y cualitativo (regulaciones sanitarias, fitosanitarias, ecológicas, de toxicidad; requisitos de empaque, de etiquetado; normas de calidad, técnicas; marcas del país de origen, entre otros).

bien de transacción comercial, por lo que la base gravable para el cobro del impuesto de importación es el precio pagado o por pagar que se consigna en la factura. En algunos países al valor de la transacción se le suman los gastos del flete hasta el punto de exportación, así como los correspondientes a la manipulación de la mercancía, es decir, el valor FOB (Free on Board) Libre a bordo. En otros países se agrega el flete internacional y del seguro, siendo una base CIF (Cost, Insurance and Freight) Costo, seguro y flete; para aplicarle a la suma de lo anterior la tasa del impuesto de importación.

- *Arancel específico.*- Se expresa en términos monetarios por unidad de medida. En este caso el valor real, calculado o ficticio de la mercancía no tiene ninguna trascendencia fiscal, es decir, no se considera si el precio del producto es elevado o bajo (a diferencia del ad valorem que sí diferencia precios y cantidades). Se utiliza en casos especiales, cuando se quiere controlar de manera muy especial el manejo de ciertas mercancías.
- *Arancel mixto.*- Es una combinación de los dos anteriores donde se cobra un porcentaje y además por unidad de medida.
- *Arancel cuota.*- Es la aplicación de cierta tasa arancelaria a las importaciones de un producto hasta determinada cantidad, y una tasa diferente a las que excedan tal cantidad, este tipo de impuesto es aplicado en algunos países como Canadá a algunas variedades de flores.

Los países pueden otorgar diversos tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llegan a sus aduanas. Por ello, sus tarifas de importación pueden constar de tres columnas.

- * La primera identifica el arancel general que aplica a todos los países miembro de la OMC y que generalmente es tratamiento de nación más favorecida.
- * La segunda, corresponde al arancel aplicable a mercancías originarias de países a los que se concede trato preferencial (arancel inferior al general o exención del mismo) como resultado de un convenio comercial.
- * La tercera, indica los aranceles a las mercancías de países a los que se les ha impuesto una sanción o castigo económico, por lo que su arancel es superior al general, este es llamado trato diferencial.

Sistema Armonizado

Las flores como las mercancías en general se clasifican con base al "Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías".²³

La clasificación de flores de corte es la siguiente:

06	Plantas vivas y productos de la floricultura
06.03	Flores y capullos, cortados para ramos o para adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.
06.03.10	Frescos
06.03.90	Los demás (Flores de corte secas)
Fuente: Fracciones arancelarias y plazos de desgravación SECOFI 1994	

Cabe señalar que existe una gran variedad de rosas, sin embargo solo se registran bajo una fracción arancelaria (06.03.10.60).

²³ El "Sistema Armonizado para la Codificación y Designación de Mercancías", conocido también como "Sistema Armonizado", establece un esquema de nomenclatura internacional, que clasifica todos los bienes objeto de comercio internacional hasta el nivel de seis dígitos, y deja al criterio y necesidades de cada país la utilización de subdivisiones adicionales. Asimismo asigna el pago de impuestos de importación para cada producto específico. En nuestro país, esta clasificación se encuentra bajo el marco de la "Tarifa del Impuesto General de Importación de México" (TIGI), esta tarifa asigna a cada bien un código de ocho dígitos conocido como "Fracción Arancelaria", y para cada fracción se determina un impuesto de importación (arancel).

Exportación de flores bajo el marco del Tratado de Libre Comercio de America del Norte (TLCAN).

Tabla 31 FLORES DE CORTE Y SUS FRACCIONES ARANCELARIAS CORRESPONDIENTES		
Fracción Arancelaria	Nombre Común	Nombre Genérico
06.03.10.99	Agapando	Agapanthus spp
06.03.10.99	Alstroemeria	Alstroemeria versicolor
06.03.10.11	Anturio	Anthurium andreanum
06.03.10.12	Ave del paraiso	Sterlitzia reginae
06.03.10.03	Clavel	Dianthus caryophyllus
06.03.10.04	Crisantemo	Chrysanthemum indicum
06.03.10.09	Gerbera	Gerbera jamesonii
06.03.10.01	Gladiola	Glediolus spp.
06.03.10.07	Gypsophila	Gypsophila perfecta
06.03.10.99	Lilium	Lilium
06.03.10.06	Rosa	Rosa spp.
06.03.10.08	Stalice	Lilium sinuatum
06.03.10.99	Tulipan	Tulipan Gesneriana
Fuente: Fracciones arancelarias y plazos de desgravación SECOFI 1994		

Para que las rosas y cualquier otra variedad de flores frescas de corte obtengan los beneficios del TLCAN deben cumplir con las siguientes reglas de origen:

1. El producto debe ser cultivado en la región, aunque las semillas, bulbos, esquejes, etc. procedan de un país no miembro.
2. Ser cortadas de plantas sembradas en México.
3. Llenar el certificado de origen correspondiente.

Tabla 32 Tratamiento arancelario de México para importaciones de flores de corte provenientes de Estados Unidos y Canadá:

Flores procedentes de E:U:A:				
Fracción	Producto	Arancel base (%)	Código de Desgravación	Arancel Aplicable
0603.10.01	Flores frescas	20	A	1994: 0.0
0603.10.99	Las demás flores frescas	20	A	1994: 0.0
0603.19.99	Las demás flores secas	20	A	1994: 0.0
Flores procedentes de Canadá				
0603.10.01	Flores frescas	20	A	1994: 0.0
0603.10.99	Las demás flores frescas	20	A	1994: 0.0
0603.90.99	Las demás flores secas	20	A	1994: 0.0

Fuente: Fracciones arancelarias y plazos de desgravación SECOFI 1994

❖ Regulaciones arancelarias de importación en Estados Unidos.

La rosa se encuentra clasificada dentro de la fracción arancelaria 0603.10.60 para las importaciones de EUA, el impuesto en general dentro de este país es de 8%. Al amparo del TLCAN todas las flores "excepto las rosas" quedaron libres de impuesto desde 1994, así que de acuerdo al código de desgravación arancelaria, a partir del 1° de enero de 1998 la rosa quedará libre de impuestos.

Tabla 33 Tratamiento arancelario de Estados Unidos para importaciones de flores de corte provenientes de México:

Fracción	Producto	Arancel Base	Código de Desgravación	Arancel Aplicable
0603.10.30	Clavel mini	4.0	A	1996: 0.00
0603.10.60	Rosas frescas	8.0	B	1996: 3.20 1997: 1.60 1998: 0.00
0603.10.70	Crisantemo, Anturio y Orquídea	8.0	A	1996: 0.00
0603.10.80	Demás flores frescas de corte	8.0	A	1996: 0.00
0603.90.00	Otras flores de corte	5.0	A	1996: 0.00

Fuente: North American Free Trade Agreement, Annex, 302.2 Schedule of The United States of America.

❖ Regulaciones no arancelarias de importación en Estados Unidos.

En cuanto a las regulaciones no arancelarias se aplican principalmente las sanitarias:

- Certificado fitosanitario
- Inspección en punto de ingreso.

Cabe señalar que el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, publica y actualiza todos los años la reglamentación que rigen sus importaciones.

En cuanto a normas específicas sobre el marcado y embalado no se han especificado, por lo que conviene seguir el texto de las normas de la U.E. (Ver anexo 5)

Es importante mencionar la presencia de practicas proteccionistas por parte de Estados Unidos hacia la actividad florícola de nuestro país. Estas medidas son conocidas como la 201 por realizarse al amparo de esa sección de su legislación comercial y a cargo de la Comisión de Comercio Internacional de los Estados

Unidos (CCI),²⁴ donde se a dado inicio a solicitudes de investigación que pueden afectar las exportaciones mexicanas de flores, aunque a la fecha no se a aplicado alguna restricción en forma general a dicha actividad.²⁵ No obstante existe un impuesto antidumping del 18.28% para algunos productores mexicanos.²⁶

❖ **Regulaciones arancelarias de importación en Canadá.**

De acuerdo con la "Revenue Canada, Custom and Excise" las flores frescas de corte presentan el siguiente desglose de las fracciones y los plazos de desgravación correspondientes:

Tabla 34 Tratamiento arancelario de Canadá para importaciones de flores de corte provenientes de México:

Fracción	Producto	Arancel Base %	Código de Desgravación	Arancel Aplicable %
0603.10.10	Orquídea fresca	25	A	1996: 0.00
0603.10.90	Otras flores frescas	12.50	C	1996: 8.75 1997: 7.50 1998: 6.25 1999: 5.00 2000: 3.75 2001: 2.50 2002: 1.25 2003: 0.00

Fuente: North American Free Trade Agreement, Annex, 302.2 Schedule of Canada.

²⁴ En materia de flores las organizaciones responsables de regular las importaciones en USA son el Congreso, la Corte de Comercio Internacional y la Comisión Internacional de Comercio de los Estados Unidos, los cuales consideran a la actividad florícola como "sensible" a las importaciones.

²⁵ En 1985 después de complejas negociaciones entre E.U. y México se firmó un Memorándum de Entendimiento donde tenía como ventaja para los exportadores mexicanos la aplicación de la "prueba del daño", la cual establece que antes de que se proceda a aplicar un gravamen compensatorio a las importaciones acusadas de recibir subsidio deberá existir una demostración fehaciente de que las exportaciones acusadas están de hecho provocando un daño a la industria o actividad del país importador.

²⁶ Las siguientes empresas se señalan que realizan prácticas de dumping , por lo que se les aplico dicho impuesto a partir del 17 de junio de 1996: Rancho el Aguaje, Rancho El Toro, Visaflo, Rancho Guanatey.).
Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales, SECOFI Relación de casos vigentes en E.U. en contra de México, Agosto 1997.

En base al esquema del TLC, en Canadá se aplica el impuesto a la rosa siguiendo los plazos de desgravación que se señalan en la tabla anterior, donde se liberará la rosa hasta el año 2003. En 1998 el impuesto que se aplicará es de 6.25%.

En Canadá, la floricultura mexicana tiene ventaja en materia arancelaria en comparación con otros países, excepto con aquellos que son miembro de la "British Preferential Tariff" como Australia y Nueva Zelandia en donde sus exportaciones de flores de corte están libres de arancel. Las exportaciones de los Estados Unidos actualmente gravan en Canadá el 4.9%.

❖ **Requisitos no arancelarios de importación en Canadá.**

La división de inspección de plantas del Departamento de Agricultura de Canadá sigue estrictas normas fitosanitarias, los requisitos legales respecto a la calidad y clasificación de flores no existen, y por tanto no solicitan certificados fitosanitarios para la importación de flores de corte, sin embargo demandan que la flor este libre de desechos y manchas, realizando inspecciones periódicas para asegurar que éstas disposiciones se cumplan.²⁷

En caso de que las flores de corte se encuentren infestadas por alguna plaga, entonces el Departamento de Agricultura de Canadá sujeta los embarques a lo siguiente:

1. Tratamiento de erradicación de la plaga a costa del importador.

²⁷ Las entidades gubernamentales canadienses que establecen las normas fitosanitarias y a las cuales se puede solicitar información via la embajada canadiense son: la Dirección de Salud Vegetal y Productos Vegetales (Plant Health and

2. Regreso del producto a su país de origen.

3. Destrucción del material infestado.

“Revenue Canada Customs, Excise and Taxation” informa que no existen requisitos de etiquetados para la importación de flores de corte, pero se recomienda que la caja o el contenedor que transporta la mercancía especifique claramente su contenido, país de origen y si son productos perecederos. Esta misma oficina, es quien también recaba el Impuesto sobre Bienes y Servicios (Goods and Services Tax, GST) que grava las flores frescas de cortes con un 7%.dicho impuesto es domestico y afecta a todos los bienes y servicios (se calcula sobre el precio de venta). En el caso del “Provincial Sales Tax (PST) es un impuesto que es pagado por los consumidores al final de la venta y es recabado por el minorista, los importadores y distribuidores que no vendan directamente al consumidor no están considerados en la recolección de este impuesto. Cada provincia en Canadá tiene una tasa y sistema de PST separado, y no todas tienen este impuesto.

3.1.4 Documentos y Trámites de Exportación.

A continuación se mencionan los documentos y tramites que debe cubrir la empresa florícola para enviar su mercancía al extranjero.

Plant Products Directorate). de agricultura de Canadá o a la Sección de productos y Comercialización de la División de protección de Plantas (Production and Marketing Branch of the Plant Protection Division).

Certificado de origen

El Certificado de Origen (Certificate of Origin) es el documento de carácter oficial que acredita o certificar que el producto (las rosas) son originarias del país y que cumple con las reglas de origen establecidas, además en su caso, se aplica el gravamen arancelario que procede cuando se busca tener acceso a tratamientos arancelarios preferenciales. Se expide previo a cada exportación generalmente acompaña al embarque y es necesario para el desaduanamiento de las mercancías en cualquier parte del mundo²⁸ (Ver Anexo 6)

Factura comercial

La factura comercial (Commercial Invoice), es el documento con carácter legal y sujeto a la Ley internacional que utiliza la empresa (como exportador o embarcador) para facturar a nombre del comprador (importador o consignatario) la adquisición de los bienes, aún cuando no se trate de una venta real sino de transferencia de bienes entre ambas partes, es necesario usar esta factura como registro de la transacción. La información que contiene ayuda a las autoridades aduanales en el país importador a clasificar de forma acertada el envío, así como de gravar los impuestos, derechos y cuotas correspondientes en caso de ser necesario. El llenado correcto de esta factura es la base sobre la cual se preparan otros documentos relacionados con el envío. (Ver Anexo 7)

²⁸ El certificado de origen para productos mexicanos es expedido por SECOFI y lo lleva a cabo la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior

Lista de empaque

Es el documento que permite identificar las mercancías y saber el contenido y cantidad exacta de productos que contiene cada caja. Ayuda a garantizar el tránsito de la mercancía, pues un embarque confuso (que contenga mercancías diferentes en un solo paquete y que no estén debidamente relacionadas) propicia que en la aduana, al tratar de establecer la cantidad de un solo tipo de producto, se tenga que verificar todas las cajas; ocasionando gastos de maniobra no contempladas y aumentando el costo del producto, las demoras en la entrega y los riesgos para el buen resguardo de las mercancías. (Ver Anexo 8)

Guía aérea internacional

La guía aérea internacional (airway bill) es el documento que ampara el embarque que se transporta por vía aérea, este sirve para rastrear y facturar, también es la base para el llenado del manifiesto de destino del envío (lista de empaque). Es requerida por las autoridades aduanales para liberar el embarque junto con otra documentación pertinente.(Ver Anexo 9)

Pedimento de exportación

Para exportar las rosas o cualquier otra mercancía es necesario presentar ante la aduana un pedimento de exportación que es una forma oficial aprobada por la SHCP, en donde se asientan los datos referentes al régimen aduanero al que se destina la mercancía, lo que permite determinar y realizar el pago de los

impuestos al comercio exterior y de cuotas compensatorias. El pedimento debe ir acompañado por la factura comercial y los documentos que comprueben el cumplimiento (Ver anexo 10).

Regulación fitosanitaria

Esta regulación forma parte de las medidas que la mayoría de los países establecen a fin de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal frente a ciertos riesgos como la introducción y propagación de plagas y enfermedades. El certificado fitosanitario, en México es otorgado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), a través de las delegaciones correspondientes (Ver anexo 11)

Los aspectos básicos que cubre la regulación fitosanitaria son: Proceso de producción, uso de pesticidas y fertilizantes, pruebas de laboratorio, inspecciones, certificaciones sanitarias y determinación de zona libre de plagas y enfermedades.

Carta de instrucciones

La carta de instrucciones o de encomienda son las disposiciones por escrito que se dan al agente aduanal para realizar el despacho de la mercancía.(Ver anexo 12).

Despacho Aduanal

Para el envío de las flores es necesario recurrir a los servicios de un agente aduanal, que es la persona encargada de realizar los trámites a nombre de la empresa para el despacho de la mercancía en la aduana; la tarifa de honorarios que suelen aplicar es de 0.18% del valor de las exportaciones (se recomienda que en la cuenta de gastos se incluya tanto los honorarios como los gastos complementarios que surjan del despacho de la mercancía). También debe realizarse el pago del derecho de trámite aduanero (DTA) en cada operación de exportación que se realice y presentarse la manifestación de valor de la mercancía en aduana (Ver anexo 13).

Los documentos que se requieren para el despacho de las flores son:

- Copia RFC.
- Factura comercial.
- Carta de instrucciones o encomienda.
- Transporte con lugar reservado.
- Permisos, certificados y autorizaciones tanto de SECOFI como de SAGAR.
- Lista de empaque.

Seguro

El seguro de la mercancía cuenta con una serie de coberturas que tienen el propósito de reponer la pérdida o daños materiales que sufra la mercancía durante su tránsito, los riesgos se pueden cubrir de forma parcial o total, dicho seguro tiene vigencia desde el momento en que la mercancía queda a cargo del transportista. También existen seguros que cubren exclusivamente riesgos de

carácter comercial originados por la incapacidad del importador para cubrir sus deudas.

CAPITULO 4

PRECIO DE EXPORTACION Y COTIZACION

Para establecer el precio de exportación de las rosas se consideraron los siguientes elementos:

- Los costos totales de la empresa.
- Gastos de exportación.
- Negociación del precio en base a Incoterms
- Precio del mercado.

4.1 PRECIO DE EXPORTACION

Para determinar el precio de venta se utilizaron dos métodos de cotización:

- Cotización en base a los costos (costing). Esta forma está en función de los costos totales de la empresa hasta determinar el punto de entrega/recepción con el cliente.

-
- Cotización en base al precio de mercado (pricing).- Esta forma de cotizar está en función del precio de mercado, es decir del precio de venta al consumidor final del cual parte un análisis de forma retrospectiva hasta llegar a los costos totales de la empresa.

Cabe mencionar que ambas formas de cotizar establecen elementos de gran ayuda para fijar el precio (Ver Anexo 14).

El análisis del costo marginal juega un papel de gran importancia para determinar el precio ya que revela el verdadero costo de la exportación y la medida en que es posible reducirlo sin dejar de obtener beneficios.

Al fijar el precio mediante el costo marginal se toma por supuesto que las ventas realizadas en el mercado exterior son complementarias de las nacionales, de este modo, si los costos fijos están cubiertos por las ventas nacionales entonces los costos adicionales generados por la exportación se consideran costos variables.

La estructura de costos que estableció Mousflower para 1998 es la siguiente:

Concepto	Sin exportación	Incremento	Con exportación
Producción	2'330,000	1'000,000	3'330,000
Ventas (pesos)	2'125,000	800,000	2'925,000
Ventas (dls)	-----	100,000	-----
<i>Costos</i>			
Costos fijos	1'235,675	-----	1'235,675
Costos variables	529,575	226,961	756,536
Costos Totales	1'765,250	226,961	1'992,211
Costo unitario	0.75	0.28	0.59
<i>Precio unitario</i>			
Precio (pesos)	0.91	0.80	0.87
Precio (dólares)	-----	0.10	-----

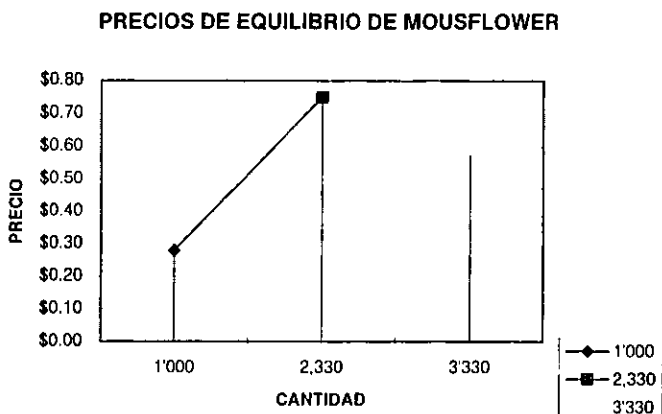
Fuente: Mousflower S.A. de C.V.

De acuerdo con el cuadro anterior se muestra que los costos totales de la empresa para el ciclo 1998/99 se estiman en 1.7 millones de pesos, esto supone un incremento del 15% respecto a 1997 que fue de 1'535,000 pesos; este aumento es considerado por varios factores: el incremento en los precios de la materia prima, el costo financiero que tendría el crédito solicitado y un incremento en los gastos de venta. (El costo total "con exportación" incluye los gastos que genera dicha actividad).

Precio de equilibrio

El costo unitario que se origina de la venta en el mercado nacional sería de \$0.75 pesos; el incremento en el volumen de tallos destinado a la exportación tendría un costo unitario de \$0.28 pesos, de tal forma que el costo unitario con exportación descendería a \$0.59 pesos. El costo unitario de producción también representa el

“precio de equilibrio”, donde la venta realizada por encima de ese precio genera una ganancia.



Fuente: Mousflower S.A. de C.V.

Como la exportación requiere de un aumento en el volumen de tallos producidos entonces el costo unitario disminuye. Sin exportación se tiene un costo unitario de \$0.75 y con exportación de \$0.59 pesos. De acuerdo a la gráfica el precio de equilibrio - con exportación - se establece a un nivel de producción de 3.3 millones de tallos y un precio (costo unitario) de \$0.59

Dentro de los objetivos de la empresa se encuentra ampliar el volumen de ventas mediante la exportación por ello la producción que se espera obtener en 1999 es de 3.3 millones de tallos superior en un 10% a la de 1998 (2'993,350 tallos). Este aumento podrá darse gracias a las nuevas inversiones que contemplan modernizar las instalaciones del invernadero ya que además de incrementar la

calidad de las rosas también se conseguirá un mayor rendimiento. El volumen de tallos destinados a la exportación será de 1 millón (30% de la producción total) obteniendo ingresos por 100 mil dólares (800 mil pesos).

El precio del tallo de rosa en el mercado nacional en el principal centro de distribución que es la Central de Abastos de la Ciudad de México es de \$0.65 pesos en época de verano, en tanto que en el mes de Febrero se llega a vender en \$7.00 pesos por tallo de rosa (FCA aeropuerto).

El precio promedio en que Mousflower vendió el tallo de rosa en 1997 fue de \$0.76 pesos. El precio por tallo de rosa que estima la empresa para 1998 en el mercado nacional es de \$0.87 pesos, mientras que el precio unitario promedio que se tiene contemplado para la exportación es de \$0.80 pesos (\$0.10 dólares).

Con la exportación de rosas la empresa aumentaría sus beneficios en \$575.039 pesos, de esta forma sus ganancias totales por concepto de producción de rosas ascenderían a \$932,789 pesos

Tabla 36 Precio de la rosa en el mercado de Estados Unidos y Canadá (Dls.)				
Lugar	Precio mínimo		Precio máximo	
	Dólares	Pesos	Dólares.	Pesos
Chicago	.80	6.24	.90	7.02
San Francisco*	1.2	9.36	1.9	14.82
Vancouver	.66	5.15	.71	5.54

* Se venden las rosas en ramilletes de 25 tallos.
Precios para rosas cuyo tallo mide de 80 a 70cm.
Tipo de cambio 7.8 pesos por dólar.
Fuentes:
• Boletín informativo semanal Mercado del Exterior "Flores y Ornamentales", Servicio Nacional de Información de Mercados (S.N.I.M.) Varios Números 1998.
• San Francisco Wholesales, ornamental Crops Report. Varios Números 1998.
Elaboración propia.

Es importante mencionar que el nivel de costos de la empresa y su relación con el precio de mercado permite mostrar el rango para fijar el precio y que éste sea competitivo, también destaca el efecto multiplicador que tiene el incremento de 1 ctv. de dólar en el costo de la rosa pues refleja su impacto en el precio de mercado entre 3 y 5 ctvs. de dólar, por esta razón los costos deben mantenerse lo más estables y bajos posibles para aumentar el margen de ganancia, esto se puede observar al realizar la cotización en base al precio de mercado.

4.1.1 Incoterms

Otro elemento fundamental para determinar el precio de exportación es utilizar los Incoterms ya que de ellos depende el gasto de exportación que se deriva de

negociar con el cliente el lugar, las condiciones y los términos para la entrega de la mercancía.

Los Términos de Comercio Internacional INCOTERMS (International Commercial Terms) son un conjunto de reglas definidas y aceptadas internacionalmente por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) que señalan los derechos y obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las transacciones comerciales, además sirven para la integración del contrato de compra - venta.

Los términos más usuales bajo los cuales se establece una cotización son los siguientes:

Incoterms		
Grupo de las "E" y "F"	Grupo de la "C"	Grupo de la "D"
<p><u>Grupo E: Salida</u> Exworks= En fabrica...lugar convenido.</p> <p><u>Grupo F: Transportación principal no pagada</u> FCA=(free carrier) libre transportación...lugar convenido. FAS=(free alongside ship) libre al costado del buque...puerto de carga convenido. FOB=(free on bord) libre a bordo...puerto de carga convenido.</p>	<p><u>Transporte principal pagado.</u> CFR=(Cost & Freight) Costo y flete...puerto destino convenido. CIF=(Cost, Insurance & Freight) Costo seguro y flete... puerto destino convenido. CPT=Carriage paid to) transporte pagado hasta...lugar destino convenido. CIP=Carriage & insurance paid to)Pagado hasta...lugar destino convenido.</p>	<p><u>Llegada</u> DAF=(Delivered at frontier) Entrega en frontera convenida. DES=(Delivered Ex ship) Entregada sobre el buque, puerto de destino. DEQ= Delivered Ex quay) Entregada en el muelle, puerto de destino. DDU=(Delivered duty unpaid) Entregada con derechos no pagados, lugar destino convenido. DDP=(Delivered duty paid) Entregada con derechos pagados, lugar de destino convenido.</p>

FCA (Free Carrier) / Transporte Libre de Porte a... (...lugar convenido).

El presente término comercial establece que el vendedor debe cumplir su obligación mediante la entrega de la mercancía al transportista que designe el comprador en el lugar convenido. Dicha mercancía debe estar libre para la exportación, por ello los costos derivados de licencias, trámites aduanales, permiso, etc. que originen la operación de exportación debe ser asumidos por el vendedor. El comprador debe informar con oportunidad todas las circunstancias del transporte, además se hace cargo de la mercancía una vez que el vendedor cumplió con los requisitos del contrato.

CPT (Carriage Paid to...) / Flete Pagado a...(...lugar de destino asignado).

Con este termino el vendedor paga el flete de transporte de la mercancía al lugar de destino asignado. El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional posterior a la entrega al transportista son responsabilidad del comprador.

CIP (Carriage and Insurance Paid to) / Flete y Seguro Pagado a...(...lugar de destino asignado)

El vendedor tiene las mismas obligaciones que bajo el término CPT, pero además se tiene que proporcionar el seguro de carga que ampare el riesgo del comprador de perder la mercancía o de que ésta sufra algún daño durante su transportación. El vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente, el seguro mínimo deberá cubrir el precio estipulado en el contrato más el diez por ciento (110%) y será en moneda del contratado.

4.1.2 Contrato y Negociación

Es importante establecer un contrato con el comprador para convenir aquellos puntos necesarios para la ejecución de la(s) operaciones(es) de exportación. Los puntos más importantes para la negociación y formulación del contrato de compraventa son los siguientes: señalar las características y condiciones de la mercancía (es conveniente mencionar en este punto que el comprador tendrá un plazo determinado para examinar la mercancía en cuanto las reciba para que en caso de existir alguna irregularidad se de aviso inmediato, pues de lo contrario podría perder su derecho a reclamar); Establecer el precio, la forma de pago y la entrega de la mercancía, así como señalar la vigencia del contrato.

4.1.3 Forma de Pago

Existen diversas formas de pago en el comercio internacional, las cuales dependen de la confianza que se tenga con el comprador y la experiencia exportador. Algunas de las más frecuentes son:

- Efectivo
- Cobranza
- Orden de pago
- Cheque
- Giros
- Tarjeta. de crédito

-
- Carta de crédito

Las operaciones que realiza la empresa con los compradores en Estados Unidos se realizan de la siguiente forma: se recibe un anticipo del 50%, 15 días antes del embarque y el otro 50%, 15 días después de la recepción del producto mediante una orden de pago.

CONCLUSIONES

Del análisis practicado a la información contenida en el presente trabajo se concluye por una parte que la actividad florícola en México tiene buenas expectativas de crecimiento mientras que por otra parte el proyecto de inversión de la empresa Mousflower para incrementar sus ventas y mantener sus exportaciones es viable, de tal forma que se consideran los siguientes aspectos:

1.- Al insertarse nuestro país en la globalización económica se debe a impulsar aquellas actividades que generen productos competitivos a nivel internacional, considero que una de estas es la floricultura.

2.- La actividad florícola a nivel mundial tiende a crecer paulatinamente tanto en producción como en comercio, el mercado internacional es cambiante y exigente por ello como país se deben aprovechar las oportunidades que se presentan. Al tener suscritos México diversos tratados comerciales, considero que los más relevantes por su impacto a la actividad florícola son: TLC México-EUA-Canadá (1994); TLC México-Unión Europea (2000) TLC México-Israel (2000) TLC México-Colombia y Venezuela G-3 (1995), los dos primeros para abrir mercado y los dos últimos por transferencia de conocimientos y tecnológica ya que Israel y Colombia son países con una importante producción florícola. Los mercados externos que

presentan una buena perspectiva de compra para productos florícolas mexicanos son: Estados Unidos, Canadá, Holanda, Alemania, Francia y Japón.

3.- La actividad florícola en México aun no es relevante, sin embargo existen regiones donde esta actividad esta creciendo de forma importante, un ejemplo de ello es el Municipio de Villa Guerrero en el Estado de México, además de otras regiones en Estados como Morelos, Puebla, Guanajuato y Querétaro entre otros. Es necesario que se impulse esta actividad con un programa estructurado y honesto por parte de los gobiernos estatales, municipales e iniciativa privada (cámaras y asociaciones), que permita a aquellos campesino interesados en cambiar el cultivo tradicional por la floricultura.

4.- Con respecto al producto, la rosa es una flor tradicional y por tanto tiene una demanda constante, sin embargo es importante que se considere el cultivo de otras especies lo cual permitirá diversificar la producción nacional y los mercados externos.

5.- Enfocando el caso de la empresa Mousflower, la venta de rosas en el mercado internacional presenta perspectivas favorables de crecimiento derivado de la evidencia estadística presentada, las negociaciones y los compromisos mutuos creados con sus clientes en Estados Unidos.

6.- Para mantenerse en las ventas de exportación y mantenerse en el mercado externo se requirió de inversión y apoyo financiero (solicitud de crédito a Bancomext) lo que permitirá mejorar el proceso de producción ya que parte del éxito depende de aumentar el volumen de producción de rosas observando los estándares de calidad requeridos por los compradores y así aumentar las ventas de exportación además de buscar nuevos mercados.

7.- La situación financiera de la empresa reflejo una estructura financiera equilibrada con adecuados índices de liquidez (derivado, entre otros aspectos, por el interés de los directivos por finiquitar sus obligaciones a corto plazo con la banca comercial). El proyecto de inversión a largo plazo para la rehabilitación de los invernaderos se presentó con proyecciones financieras realizadas sobre bases conservadoras, las cuales resultaron en apropiado niveles y flujo de efectivo positivos, suficientes para solventar holgadamente las obligaciones contraídas, situación que permitirá atender con toda oportunidad las necesidades de capital de trabajo que surjan a lo largo del proyecto, originando una satisfactoria generación de recursos internos. Lo anterior permitió obtener el crédito solicitado a Bancomext. Por ultimo es importante señalar que la experiencia de la dirección de la empresa en esta rama y el interés por capacitar al personal en los adelantos existentes en la actividad florícola a llevado con éxito el proyecto.

RECOMENDACIONES

En la actividad florícola es importante mantener un estricto cuidado del producto a través del almacenaje en frío y el manejo poscosecha, además de atender de forma inmediata posibles plagas o enfermedades del cultivo para su erradicación. Por ello es importante buscar un acercamiento con los centros de investigaciones nacionales para realizar estudios que permitan cultivar nuevas variedades y/o aprovechar nuevas técnicas de cultivo.

Para la venta de flores al mercado externo, se debe tener sumo cuidado al iniciar el proceso de selección del producto, dar un manejo adecuado, buscar la máxima calidad posible y cuidar la política de precios de la empresa para poder competir con otros vendedores en el extranjero.

Se deben aprovechar las ventajas en cuanto a costos más bajos de mano de obra y terreno (en relación con otros países), en conjunto con otros factores como la cercanía geográfica y medios de comunicación, consiguiendo un mayor contacto con el mercado destino.

Es de gran importancia para el productor establecer contacto permanente con el comprador extranjero con el fin de planear con tiempo la producción, además de intercambiar información relativa a la entrada de nuevas variedades al mercado o

de cuidados en el manejo del producto para que llegue siempre en óptimas condiciones al consumidor final, esto servirá para entablar relaciones de negocios a largo plazo que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En la floricultura es importante adecuarse a las especificaciones que el cliente solicita (tamaños de tallo, color, grado de maduración, etc.), la permanencia en el mercado es resultado de la constancia y calidad del producto, permitiendo ser competitivo con respecto a otros países. Para lograr que el cliente en el extranjero reconozca a la empresa exportadora como profesional en su actividad, la mercancía se provea siempre debe cumplir con los volúmenes, precios y tiempos pactados.

Por otra parte, la agroindustria en general debe estar alerta sobre el futuro con respecto a las ventajas arancelarias derivadas de los tratados comerciales suscritos por México, de las diversas barreras no arancelarias, la aplicación de nuevas técnicas de cultivo, la preocupación sobre el uso del suelo, el nivel residual de pesticidas y agroquímicos. La falta de una infraestructura adecuada, pueden llegar a afectar las ventas en los mercados externos.

El exportador principiante debe estar conciente de que con el primer embarque al extranjero no se obtendrán grandes ganancias (la exportación implica costos extras). Primero se deben mantener las ventas de exportación para ganar la confianza del comprador y posteriormente consolidarse en el mercado meta para

lograr nuevas posibilidades de negocio. Es necesario conocer los canales de distribución del mercado y la posición en que se encuentra la empresa, para consolidar una infraestructura de distribución estable y flexible de acuerdo con las costumbres y hábitos de consumo de cada país.

La coordinación de los diversos trámites para el despacho oportuno de la mercancía resulta una parte fundamental para la empresa pues el manejo incorrecto en trámites y documentos puede hacer que fracase una negociación.

ANEXOS

ANEXO 1

SIMBOLOGIA DE FLUJOGRAMA DE PRODUCCION.



Operación se crea o añade algo.



Transporte o traslado.



Proceso.



Actividad combinada o al mismo tiempo.



Almacenamiento.



Manejo, preparación para acción posterior (transporte, inspección, exhibición).

ANEXO 2

PRONOSTICOS DE VENTA

Utilizando los datos históricos de las ventas de exportación de Mousflower, se aplico el método estadístico de mínimos cuadrados ya que este permite ajustar de mejor forma la línea de tendencia en una serie de tiempo. Se utilizo para tal efecto las ecuaciones de tendencia de línea recta, tendencia parabólica de segundo grado y tendencia mediante logaritmos para determinar su comportamiento y pronosticar su venta futura. Al respecto los datos arrojados se muestran en la siguientes tablas:

Ventas de Mousflower y tendencia de ventas				
Año	Ventas históricas Miles de dls.	Tendencia de vtas (MCO) Miles de dls.	Tendencia de vtas Parabólica Miles de dls.	Tendencia de vtas Logarítmicas Miles de dls.
1996	31.6	15.6	33.0	20.7
1997	17.5	32.0	14.5	28.6
1998	44.3	64.7	47.2	54.6
1999*	100.0	81.0	98.5	75.5

*Estimado.

Tendencia o Pronostico de las ventas de Mousflower para los años 2000-2007			
Año	Tendencia de vtas (MCO) Miles de dls.	Tendencia de vtas Parabólica Miles de dls.	Tendencia de vtas Logarítmicas Miles de dls.
2000	97.4	173.0	104.3
2001	113.8	270.7	144.1
2002	130.1	391.8	199.2
2003	146.5	536.1	275.2
2004	162.8	703.6	380.2
2005	179.2	894.4	525.4
2006	195.6	1'108.5	726.0
2007	211.9	1'345.8	1'003.0

Método de Mínimos Cuadrados

Tendencia con ecuación de Línea Recta	Tendencia con ecuación Parabólica de Segundo Grado	Tendencia con Ecuación Logarítmica.
<p>Es la forma más simple para describir un movimiento de tendencia secular. La línea recta sobre la escala aritmética indica el incremento o decremento de una serie de tiempo en una cantidad constante. Permite comparar cantidades de cambio.</p>	<p>Una curva no lineal puede describir mejor la tendencia en una serie de tiempo en comparación con una línea recta. El método de tendencia parabólica utiliza una ecuación polinomial de segundo grado (es de segundo grado porque indica que es la más alta potencia de la variable x; La ecuación presenta 2) Dicha ecuación tiene 3 constantes desconocidas a, b y c obtenidas a través del mínimos cuadrados.</p>	<p>La tendencia se describe a través de semilogaritmos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando es una línea recta en una gráfica semilogarítmica presenta incrementos de los valores de Y (ventas) de una serie de tiempo a una tasa constante. • Cuando es una curva no lineal, la curva ascendente muestra un crecimiento a tasas variables que depende de las pendientes, mientras más pronunciada la pendiente, mayor la tasa de crecimiento. <p>Este método permite comparar tasas de cambio.</p>
<p>Formula:</p> <p>Ecuación 1: $na + b\sum x = \sum Y$</p> $a = \frac{\sum(Y)}{n}$ <p>Ecuación 2: $a\sum x + b\sum X^2 = \sum Y$</p> $b = \frac{\sum(XY) - \sum(X) \sum(Y)}{\sum(X^2)}$ <p>Ecuación:</p> $Yc = a + bx$	<p>Formula:</p> $a = \frac{\sum(Y) - c \cdot \sum(X^2)}{n}$ $b = \frac{\sum(XY) - \sum(X) \sum(Y)}{\sum(X^2) - \frac{(\sum(X))^2}{n}}$ $c = \frac{n \sum(X^2Y) - \sum(X^2) \sum(Y)}{n \sum(X^4) - \frac{(\sum(X^2))^2}{n}}$ <p>Ecuación:</p> $Yc = a + bx + c \cdot x^2$	<p>Formula:</p> $\text{Log } a = \frac{\sum(\log Y)}{n}$ $\text{Log } b = \frac{\sum(X \cdot \log Y)}{n}$ <p>Ecuación:</p> $\text{Log } Yc = \text{log } a + (\text{log } b) X$
<p>Desarrollo:</p> <p>$Yc = 48.35 + 16.36(X)$</p> <p>1996 $Yc = 48.35 + 16.36(-2) = 15.63$ 1997 $Yc = 48.35 + 16.36(-1) = 31.99$ 1998 $Yc = 48.35 + 16.36(1) = 64.71$ 1999 $Yc = 48.35 + 16.36(2) = 81.07$ 2000 $Yc = 48.35 + 16.36(3) = 97.43$ 2001 $Yc = 48.35 + 16.36(4) = 113.79$ 2002 $Yc = 48.35 + 16.36(5) = 130.15$ 2003 $Yc = 48.35 + 16.36(6) = 146.51$ 2004 $Yc = 48.35 + 16.36(7) = 162.87$ 2005 $Yc = 48.35 + 16.36(8) = 179.23$ 2006 $Yc = 48.35 + 16.36(9) = 195.59$ 2007 $Yc = 48.35 + 16.36(10) = 211.95$</p>	<p>Desarrollo:</p> <p>$Yc = 17.925 + 16.56(x) + 11.97(x)^2$</p> <p>$Y = 17.925 + 16.56(-2) + 11.97(-2)^2 = 33.075$ $Y = 17.925 + 16.56(-1) + 11.97(-1)^2 = 14.545$ $Y = 17.925 + 16.56(1) + 11.97(1)^2 = 47.265$ $Y = 17.925 + 16.56(2) + 11.97(2)^2 = 98.515$ $Y = 17.925 + 16.56(3) + 11.97(3)^2 = 173.025$ $Y = 17.925 + 16.56(4) + 11.97(4)^2 = 270.795$ $Y = 17.925 + 16.56(5) + 11.97(5)^2 = 391.825$ $Y = 17.925 + 16.56(6) + 11.97(6)^2 = 536.115$ $Y = 17.925 + 16.56(7) + 11.97(7)^2 = 703.665$ $Y = 17.925 + 16.56(8) + 11.97(8)^2 = 894.475$ $Y = 17.925 + 16.56(9) + 11.97(9)^2 = 1108.545$ $Y = 17.925 + 16.56(10) + 11.97(10)^2 = 1345.875$</p>	<p>Desarrollo:</p> <p>$\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(x)$ Antilog*</p> <p>$\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(-2) = 1.3165$ Antilog=20.72 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(-1) = 1.4569$ Antilog=28.63 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(1) = 1.7377$ Antilog=54.66 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(2) = 1.8781$ Antilog=75.52 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(3) = 2.0185$ Antilog=104.35 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(4) = 2.1589$ Antilog=144.18 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(5) = 2.2993$ Antilog=199.20 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(6) = 2.4397$ Antilog=275.23 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(7) = 2.5801$ Antilog=380.27 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(8) = 2.7205$ Antilog=525.41 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(9) = 2.8609$ Antilog=725.93 $\text{Log } Yc = 1.5973 + 0.1404(10) = 3.0013$ Antilog=1003.00</p>
<p>Notas y Conclusiones: Se considero el año base es 1997. 1 de Junio de 1997 *Las cantidades obtenidas del desarrollo de las ecuaciones son las cantidades pronosticadas de venta en miles de dls. (para el caso de tendencia logarítmica es el antilogaritmo)</p> <p>Dependiendo la ecuación de tendencia que se utiliza, se generan efectos de pronósticos futuros diferentes. El análisis de los efectos de tendencia lineal con extrapolación, tendencia parabólica y tendencia logarítmica presentan diferentes pronósticos especialmente si se considera un largo plazo del último año incluido en la serie. Sin embargo se considero la tendencia logarítmica para efectos de largo plazo al presentar un escenario más conservador y apegado a las condiciones reales de venta en el mercado nacional y externo.</p> <p>Cabe mencionar que también existen otros factores que afectan la actividad futura de las ventas como el tipo de cambio, el incremento en los costos de producción o de los gastos de exportación derivados por la inflación, la preferencias de los clientes por la calidad del producto y las cambiantes condiciones del mercado.</p>		

ANEXO 3

Estados Financieros Indexados

ESTADOS FINANCIEROS INDEXADOS A FEBRERO DEL 2000			
Cifras en miles de pesos			
Periodo	1996	1997	1998
Factor de Ajuste	1.7410	1.4433	1.2450
ACTIVOS			
Efectivo caja y bancos	3	2	3
Ctas x cobrar clientes	101	5,047	1,444
Otros circulantes	5	9	301
Total Circulantes	109	5,058	1,748
Activo fijo	6,298	5,161	4,813
Depreciación acumulada	(4,244)	(3,778)	(3,578)
Revaluación de activos	0		2,839
Otros activos fijos	0	0	0
Total Activos Fijos	2,054	1,383	4,074
Activos diferidos	95	63	7
Activos Totales	2,258	6,504	5,829
PASIVOS			
Bancos C.P.	2,150	2,842	0
Proveedores	5	20	16
Acreedores diversos	1,610	0	75
Anticipo de clientes	0	100	0
Impuestos por pagar	35	313	444
Otros circulantes	0	2,887	0
Total Pasivos C.P.	3,800	6,162	535
Pasivos Totales	3,800	6,162	535
CAPITAL			
Capital social	2,787	2,309	1,992
Exceso/insuficiencia en actualización de capital	0	0	2,839
Utilidad acumulada	-4,052	-3,588	-1,697
Utilidad del ejercicio	-277	1,621	2,160
Capital contable	-1,542	342	5,294
T. Pasivo y capital	2,258	6,504	5,829
Activo. Pasivo y capital	0	0	0
Fuente: Mousflower.			

Indice de Precios al Consumidor en México y Estados Unidos de Norte América					
Año	Mes	México		USA	
		Indice promedio	Factor de ajuste	Indice promedio	Factor de ajuste
2000	Febrero	315.844		168.5	
1999	Prom. anual	295.757	1.0679	166.6	1.0114
1998	31-Dic.	275.038	1.1483	163.9	1.0280
1998	Prom. anual	253.682	1.2450	163.9	1.0280
1997	31-Dic.	231.886	1.3620	163.0	1.0337
1997	Prom. anual	218.826	1.4433	161.3	1.0446
1996	31-Dic.	200.388	1.5761	160.5	1.0498
1996	Prom. anual	181.409	1.7410	158.6	1.0624
1995	31-Dic.	156.915	2.0128	156.8	1.0746
1995	Prom. anual	135.000	2.3395	153.5	1.0977
1994	Prom. anual	100.000	3.1584	148.2	1.1369
Año Base México: 1994=100					
Año Base USA: 1982-1984=100					
Fuente:					
México: Banco de México					
Estados Unidos de Norte América: U.S. Bureau of Labor Statistics, Washington D.C. (CPI-U)					

ANEXO 4

Indicadores Financieros

Análisis de los Estados Financieros de la empresa Mousflower.

Pruebas de Liquidez: Permiten conocer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones o compromisos.			
Formula	Resultado		Observaciones
Liquidez Activo circulante Pasivo circulante	1996	0.03	De cada peso que debe la empresa se tienen para pagar 3.27 pesos.
	1997	0.82	
	1998	3.27	
Razón ácido Activo circulante – inventario Pasivo Corto Plazo	1996	0.03	La empresa dispone de 3.2 pesos por cada peso de deuda contraída.
	1997	0.82	
	1998	3.27	
Capital de trabajo Activo circulante – Pasivo C.P. =	1996	(2,120)	La empresa cuenta con 974 mil pesos de excedente de recursos circulantes para llevar a cabo sus operaciones.
	1997	(765)	
	1998	974	
Pruebas de solvencia o endeudamiento: Permiten conocer la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a largo plazo.			
Apalancamiento financiero Pasivo Total X 100 Activo total	1996	168.3%	El nivel de financiamiento con capital ajeno que presento la empresa en el '98 fue de 9.2 % Una empresa no debe rebasar el 50% para que su estructura financiera soporte un crédito.
	1997	94.7%	
	1998	9.2%	
Endeudamiento Pasivo Total Capital contable	1996	0	Para 1998 la empresa debía \$ 0.10 ctvos. por cada peso invertido.
	1997	18.01	
	1998	0.10	
Movilidad del capital: Permite conocer el tiempo que tarda el capital invertido en recuperarse.			
Rotación de inventarios Inventarios X Días Costos de venta	1996	0 días	La empresa no cuenta con inventarios ya que sus productos son perecederos (el tiempo máximo de almacenamiento es de 2 días).
	1997	0 días	
	1998	0 días	
Rotación de cuentas por cobrar Cuentas por cobrar X Días Ventas netas a crédito	1996	12 días	La recuperación de la cartera para la empresa es de 182 días. (6 meses)
	1997	334 días	
	1998	182 días	

Formula	Resultado		Observaciones
Rotación de cuentas por pagar $\frac{\text{Proveedores} \times \text{Días}}{\text{Costo de ventas}}$	1996	1 día	La empresa en el '98 paga a sus proveedores en un plazo máximo de 3 días.
	1997	3 días	
	1998	3 días	
Productividad y rentabilidad de la inversión. Permite conocer el rendimiento de los fondos invertidos en la empresa y la eficiencia con la que se aplican los recursos.			
Eficiencia de la planta $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$	1996	1.43	Por cada peso invertido en activos fijos en el '98 se generan \$0.70 ctvos. de venta
	1997	3.93	
	1998	0.70	
Productividad de la inversión $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital circulante}}$	1996	26.8	Por cada peso de activo o capital circulante en el '98 se requiere \$1.6 de venta.
	1997	1.075	
	1998	1.635	
Productividad del activo total $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	1996	1.306	Por cada peso de inversión en el '98 se genera \$ 0.49 centavos de venta. A mayor venta por peso de inversión, mayor será el rendimiento de la inversión. Esta razón incluye la inversión de los accionistas y el financiamiento externo.
	1997	0.836	
	1998	0.490	
Rendimiento sobre la inversión total $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	1996	12%	El rendimiento que se obtuvo por la inversión total en el '98 asciende a 79%
	1997	24%	
	1998	79%	
Margen de utilidad de operación $\frac{\text{Utilidad operación} \times 100}{\text{Ventas}}$	1996	19%	La empresa para el 98 obtuvo un margen de utilidades del 17% sobre el capital utilizado.
	1997	88%	
	1998	17%	
Margen de utilidad neta $\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	1996	9.4%	La empresa obtuvo en el '98 una utilidad del 75.6% por cada peso vendido.
	1997	29.8%	
	1998	75.6%	

ANEXO 5

NORMAS DE CALIDAD PARA LAS FLORES DE CORTE EN EL MERCADO EUROPEO.

Normas que definen los requisitos en materia de calidad, clasificación, tamaños, presentación, embalajes y marcado de las flores cortadas y del follaje cortado. Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE), Julio de 1987.

El 27 de febrero de 1968 entró en vigor el reglamento de la Comunidad Económica Europea CEE 234/68 bajo el cual se creó la Organización Común de Mercados para el Sector de las Plantas Vivas y de los Productos de la Floricultura (OCMPVF), con el objeto de regular este sector de gran importancia para la economía agrícola en determinadas regiones de la CEE.²⁹ En dicha organización se plasma principalmente la necesidad de adoptar y establecer normas comunes de calidad que ayuden a favorecer la comercialización racional de los productos florícolas y asegurar la estabilidad de los mercados.

1.- Ambito de aplicación.

Las normas de calidad que se establecen para las flores y capullos cortados para ramos o para adornos frescos de la subpartida 06.03 del arancel aduanero común, establece que los productos que no se ajusten a estas normas de calidad no podrán dentro de los países miembro ser puestos a la venta ni vendidos en la fase de comercio al por mayor, por los comerciantes, ni directamente por los productores. Tampoco serán admitidas importaciones procedentes de terceros países, ni serán admitidos para su exportación con destino a terceros países.

²⁹ A partir de la ratificación del Tratado de Maastrich, el 1º de Noviembre de 1993. La Comunidad Económica Europea se convirtió en una Unión Europea (UE).

2.- Características de calidad

Características mínimas: Los productos deberán haber sido adecuadamente cortados o recolectados según la especie y haber alcanzado un desarrollo apropiado.

Clasificación:

Categoría 1. Los productos clasificados en esta categoría deberán ser de buena calidad, presentar las características de su especie y en su caso, de la variedad a cultivar. Todas las partes de las flores cortadas deberán estar: ☞ Enteras. ☞ Frescas. ☞ Libres de parásitos de origen animal. ☞ Exentas de residuos de parásitos de origen animal o vegetal, así como de daños provocados por estos. ☞ Exentas de residuos de productos plaguicidas u otras sustancias extrañas que afecten el aspecto del producto. ☞ Exenta de magulladuras. ☞ Exentas de defectos de vegetación. Los tallos deberán ser, según la especie y la variedad, rígidos y suficientemente fuertes para sostener la flor o las flores.	Categoría 2. Esta categoría comprende productos que no cumplan todas las exigencias de la categoría 1. Así todas las partes de las flores deberán estar: ☞ Enteras. ☞ Frescas. ☞ Libres de parásitos de origen animal. Las flores podrán, no obstante presentar algunos defectos como: ☞ Ligeras malformaciones. ☞ Ligeras magulladuras. ☞ Ligeros daños causados, en particular por enfermedades o ataques de parásitos de origen animal. ☞ Tallos menos rígidos y menos fuertes. ☞ Pequeñas manchas provocadas por tratamientos plaguicidas. Los defectos admitidos no deberán comprometer la presentación, el aspecto y la buena utilización de los productos.
Denominación Extra. Se podrá dar la denominación "Extra" a los productos que presenten las características de la Categoría 1 siempre que no se beneficien de alguna tolerancia de calidad.	

3.- Disposiciones Especiales.

Las disposiciones especiales para determinados géneros de flores, figuran en el anexo 1^a del reglamento, donde prevalecen sobre las disposiciones antes señaladas.³⁰

4.- Calibrado.

Para las flores de corte, el calibrado deberá corresponder, por lo menos a la siguiente escala:

³⁰ El Anexo I^a se refiere a las normas comunes de calidad para las flores cortadas frescas. Disposiciones especiales para las mimosas.

Las diferencia entre las longitudes máximas y mínimas de las flores contenidas, por unidad de presentación (manojos, cajas, ramos y similares) no podrán exceder de:

⊗ 2.5 cm. para las flores clasificadas con códigos 15 e inferiores.

⊗ 5.0 cm. para las flores clasificadas en los códigos 20 a 50 (incluido).

⊗ 10.0 cm. para las flores clasificadas en los códigos 60 y superiores.

CODIGO DE LONGITUD	LONGITUD
0	Menos de 5 cm. o flores comercializadas sin tallo.
5	5-10 cm.
10	10-15 cm.
15	15-20 cm.
20	20-30 cm.
30	30-40 cm.
40	40-50 cm.
50	50-60 cm.
60	60-80 cm.
80	80-100 cm.
100	100-120 cm.
120	Más de 120 cm.

5.- Tolerancias de Calidad.

Se admiten tolerancias de calidad en cada en cada unidad de presentación para los productos que no se ajustan a las normas.

Categoría 1.

El 5% de las flores cortadas podrán presentar defectos ligerísimos, siempre y que no resulte afectada la homogeneidad de las flores en una unidad de presentación.

Categoría 2.

El 10% de las flores cortadas podrán no corresponder a las características de la categoría. la mitad de esta proporción podrá estar atacada por parásitos de origen animal o vegetal. Los defectos de que se trata no deberán comprometer la utilización de los productos.

6.- Envasado y Presentación.

Presentación.

Una unidad de presentación (manojos, ramos, cajas o similares) deberá constar de cinco, diez o un múltiplo de diez piezas; No obstante, esta norma no se aplica a:

⊗ Flores comercializadas normalmente por unidades.

⊗ Flores comercializadas normalmente a peso.

⊗ Flores para las cuales el vendedor y el comprador convinieran expresamente establecer una excepción de lo dispuesto sobre la cantidad de flores por unidad de presentación. Esta excepción se admitirá únicamente para transacciones que se realicen fuera de los mercados al por mayor, siempre que:

- a) Las mercancías sean objeto de una transacción de venta directa al detallista o a una persona que actúe por orden de un detallista basándose en un precio de venta fijo por unidad de presentación en la fase de comercio al por mayor.
- b) Las mercancías vayan acompañadas de una factura, de una remisión o de otro documento que haga mención del precio de venta claramente especificado.
- c) El producto sea presentado en un envase definitivo exigido por el comprador y destinado al consumo final; dicho envase deberá ser tal que permita la identificación de las mercancías.

Homogeneidad.

Cada presentación del embarque (manojos, cajas ramos o similares) deberá contener flores del mismo género (genus), especies (species), o variedad (cultivar) y de la misma categoría de calidad, que presenten un desarrollo homogéneo.

No obstante, se admite la mezcla de flores y en su caso de flores y follaje de géneros (genus), de especies o de variedades diferentes siempre que la formen productos de la misma categoría de calidad y que se ponga un marcaje adecuado.

Acondicionamiento.

El acondicionamiento deberá ser tal que garantice una protección conveniente del producto. Los papeles u otros materiales en contacto directo con las flores cortadas deberán ser nuevos.

Marcado.

Las mercancías deberán ser acompañadas de los siguientes requerimientos:

1) Identificación. Expedidor o embalador (nombre y domicilio o identificación simbólica).
2) Naturaleza del producto. Género (genus). Especie (species) o variedad (cultivar) o color de las flores En su caso la mención - mezcla - o la utilización de una palabra equivalente
3) Origen del producto (facultativo). Zona de producción o denominación nacional, regional o local.
4) Características comerciales. <ul style="list-style-type: none">• Categoría.• Calibrado (código de longitud) o longitudes mínimas y máxima (facultativo).³¹• Número o peso neto.• Marca oficial de control (facultativa).• Presentación.

Si el número de flores por unidad de presentación no correspondiera a las disposiciones de la letra A del capítulo VI, el marcado de los bultos deberá indicar la composición exacta de las unidades de presentación que éstos contengan.³²

5) Otros requisitos.

También en la aduana el producto recibe una inspección fitopatológica, la mercancía tiene que ser acompañada de un certificado sanitario de origen, emitido por la autoridad (en este caso la mexicana) competente. Este certificado debe ser entregado a las autoridades del país destino en original.

6) Análisis de la competencia.

Acuerdos especiales.³³

Las políticas que rigen los cambios con terceros países se limitan a un control mediante precios mínimos a la exportación y de precios de entrada. los precios de entrada se mantienen a través de aranceles estacionales ad-valórem que varían entre 15 y 20%.

³¹ El reglamento CEE 309/79, publicado en el Diario de las Comunidades Europeas el 16 de Febrero de 1979, incluyó la palabra facultativo a este punto.

³² El reglamento CEE 802/71 publicado en el Diario de las Comunidades Europeas el 19 de Abril de 1971, incluyo el inciso F en este apartado.

³³ Reglamento CEE 2604/93

La Unión Europea tiene acuerdos preferenciales con terceros países bajo diversas mecánicas:

- a) Aranceles reducidos, inclusive a cero.
- b) Esquemas de arancel cuota ("contingentes arancelarios") de los cuales se permite la entrada de ciertas cantidades máximas de arancel cero. El ingreso de cantidades que sobrepasan el "contingente cero" están sujetas al arancel de acuerdo a la cláusula de la "Nación Más Favorecida" NMF.
- c) Los beneficios arancelarios otorgados a estos países, solo se aplican a los productos importados a la UE, que respetan determinadas condiciones de precio.³⁴ Para un producto de determinado origen, el derecho de aduana preferencial sólo se aplica si el precio del producto importado tiene un nivel de por lo menos el 85% del precio de producción en la comunidad. De ser inferior, el derecho de aduana preferencial es suspendido ³⁵ hasta que se constate que durante dos días consecutivos de suspensión del derecho de aduana preferencial, por lo menos el 70% de las cantidades importadas entran con un precio igual o superior al 85% del precio comunitario.³⁶
- d) Los países ACP, países centroamericanos y países del Pacto Andino (Bolivia, Perú Ecuador y Colombia) se benefician de manera temporal de una suspensión total del derecho aduanero común para todos los productos exportados a la UE del sector de las plantas vivas y productos de la floricultura, es decir de todos los productos regulados por la OCMPVF.
- e) Turquía y Malta tienen firmado cada uno un protocolo de adhesión con la UE, gracias al cual se benefician de una suspensión indefinida del derecho aduanero común para el sector florícola. En el caso particular de Turquía esta suspensión es total y se aplica

³⁴ Reglamento CEE 4088/87 art.1

³⁵ Reglamento CEE 4088/87 art.2 apartado1

³⁶ Reglamento CEE 4088/87 art.2 apartado 3

a todos los productos del sector agrícola. Por su parte, para Malta la suspensión sólo aplica a algunos productos y en otros tiene un arancel reducido.

- f) Para México se encuentra en una situación desventajosa respecto a estos países, ya que no se benefician del arancel cero en ningún producto de este sector, aunque tiene arancel reducido bajo el Sistema General de Preferencias Arancelarias (SGP) en algunos productos como follaje, hojas y demás partes de las plantas, orquídeas y plantas vivas.

Medidas de salvaguarda.

Las medidas de salvaguarda consisten en la suspensión total o parcial de las importaciones, y se aplican cuando la estabilidad del mercado comunitario se encuentra amenazado debido a la importación de grandes cantidades de flores, estas medidas pueden limitarse a un origen determinado o a la calidad, calibre o variedad del producto.³⁷

³⁷ Reglamento CEE 3280/75 art.1

ANEXO 6

CERTIFICADO DE ORIGEN

Tratado de Libre Comercio de América del Norte
Certificado de Origen
(Instrucciones al Reverso)

Llenar a máquina o con letra de molde

1. Nombre y domicilio del exportador: Número de Registro Fiscal:	2. Periodo que cubre: <div style="text-align: center;"> D D M M A A D D M M A A DE: - - - - - A: - - - - - </div>				
3. Nombre y domicilio del productor: Número de Registro fiscal:	4. Nombre y domicilio del importador: Número de Registro Fiscal:				
5. Descripción del (los) bienes(es):	6. Clasificación arancelaria	7. Criterio para trato preferencial	8. Productor	9. Costo Neto	10. País de origen
Declaro bajo protesta de decir verdad que: - La información contenida en este documento es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier declaración falsa y omisión hecha o relacionada con el presente documento. - Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes entregue el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. - Los bienes son originarios del territorio de una o más de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes; salvo en los casos permitidos en el artículo 411 o en el anexo 401. Este certificado se compone _____ hojas, incluyendo todos sus anexos. de					
11. Firma autorizada: Nombre:			Empresa: Cargo:		
Fecha:	D D M M A A 	Teléfono:		Fax:	

TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL CERTIFICADO DE ORIGEN

Con el propósito de recibir trato arancelario preferencial, este documento deberá ser llenado en forma legible y en su totalidad por el exportador del bien, y el importador deberá tenerlo en su poder al momento de formular el pedimento de importación. Queda a elección del productor llenar de manera voluntaria este documento, a fin de que sea utilizado por el exportador del bien. Favor de llenar a máquina o con letra de molde.

CAMPO 1: Indique el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el número del registro fiscal del exportador. El número del registro fiscal será:

En Canadá: El número de identificación del patrón o el número de identificación del importador/exportador, asignado por el Ministerio de Ingresos de Canadá.

En México: La clave del registro federal de contribuyentes (R.F.C.)

En los Estados Unidos de América: El número de identificación del patrón o el número del seguro social.

CAMPO 2: Deberá llenarse sólo en caso de que el certificado ampara varias importaciones de bienes idénticos a los descritos en el Campo 5, que se importen a algún país parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en un período específico no mayor de un año (período que cubre). La palabra "DE" deberá ir seguida por la fecha (Día/Mes/Año) a partir de la cual el Certificado ampara el bien descrito en el Certificado. (Esta fecha puede ser anterior a la fecha de firma del Certificado). La palabra "A" deberá ir seguida por la fecha (Día/Mes/Año) en la que vence el período que cubre el Certificado. La importación del bien sujeto a trato arancelario preferencial con base en este Certificado deberá efectuarse durante las fechas indicadas.

CAMPO 3: Indique el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el número de registro fiscal del productor, tal como se describe en el campo 1. En caso de que el Certificado ampare bienes de más de un productor, anexe una lista de los productores adicionales, incluyendo el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y número de registro fiscal, haciendo referencia directa al bien, descrito en el campo 5. Cuando se desee que la información contenida en ese campo sea confidencial, podrá señalarse de la siguiente manera: "disponible a solicitud de la aduana". En caso de que el productor y el exportador sean la misma persona, indique la palabra "mismo". En caso de desconocerse la identidad del productor, indicar la palabra "desconocido".

CAMPO 4: Indique el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el número de registro fiscal del importador, tal como se describe en el campo 1. En caso de no conocerse la identidad del importador, indicar la palabra "desconocido". Tratándose de varios importadores, indicar la palabra "diversos".

CAMPO 5: Proporcione una descripción completa de cada bien. La descripción deberá ser suficiente para relacionarla con la descripción contenida en la factura, así como con la descripción que corresponda al bien en el Sistema Armonizado. En caso de que el Certificado ampare una sola importación del bien, deberá indicarse el número de factura, tal como aparece en la factura comercial. En caso de desconocerse, deberá indicarse otro número de referencia único, como el número de orden de embarque.

CAMPO 6: Declare la clasificación arancelaria a seis dígitos que corresponda en el Sistema Armonizado a cada bien descrito en el campo 5. En caso de que el bien esté sujeto a una regla específica de origen que requiera ocho dígitos, de conformidad con el anexo 401, deberá declararse a ocho dígitos la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado que corresponda en el país a cuyo territorio se importa el bien.

CAMPO 7: Identifique el criterio aplicable (de la A a la E) para cada bien descrito en el campo 5. Las reglas de origen se encuentran en el Capítulo 4 y en el anexo 401 del TLCAN. Existen reglas adicionales en el anexo 703.2 (determinados productos agropecuarios), apéndice 6-A del anexo 300-B (determinados productos textiles) y anexo 308.1 (determinados bienes para procesamiento automáticos de datos y sus partes).

NOTA: Para poder gozar del trato arancelario preferencial, cada bien deberá cumplir alguno de los siguientes criterios.

CRITERIOS PARA TRATO PREFERENCIAL:

A.- El bien es "obtenido en su totalidad o producido enteramente" en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN, de conformidad con el artículo 415. **NOTA:** La compra de un bien en el territorio de un país del TLCAN no necesariamente lo convierte en "obtenido en su totalidad o producido enteramente". Si el bien es un producto agropecuario, véase el criterio F y el Anexo 703.2 (referencia: Artículo 401 (a) y 415).

B.- El bien es producido enteramente en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN y cumple con la regla específica de origen establecida en el Anexo 401, aplicable a su clasificación arancelaria. La regla puede incluir un cambio de clasificación arancelaria, un requisito de valor de contenido regional o una combinación de ambos. El bien debe cumplir también con todos los demás requisitos aplicables del capítulo IV. En caso de que el bien sea un producto agropecuario, véase también el criterio F y el anexo 703.2 (Referencia: Artículo 401 (b)).

C.- El bien es producido enteramente en territorio de uno o más de los países partes del TLCAN exclusivamente con materiales originarios. Bajo este criterio, uno o más de los materiales puede no estar incluido en la definición de "obtenido en su totalidad o producido enteramente" conforme al artículo 415. Todos los materiales usados en la producción del bien deben calificarse como "originarios" al cumplir con alguna de las reglas de origen del artículo 401 (a) a (d). Si el bien es un producto agropecuario, véase también el criterio F y el Anexo 703.2 (referencia: artículo 401 (c)).

D.- El bien es producido en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN, pero no cumple con la regla de origen aplicable establecida en el anexo 401, porque alguno de los materiales no originarios no cumple con el cambio de clasificación arancelaria requerido. El bien, sin embargo, cumple con el requisito de valor de contenido regional establecido en el artículo 401 (d). Este criterio es aplicable únicamente a las dos circunstancias siguientes:

1.- El bien se importó al territorio de un país parte del TLCAN sin ensamblar o desensamblado, pero se clasificó como un bien ensamblado de conformidad con la regla general de interpretación 2(a) del sistema Armonizado; o

2.- El bien incorpora uno o más materiales no originarios clasificados como partes de conformidad con el Sistema Armonizado, que no pudieron cumplir con el cambio de clasificación arancelaria porque la partida es la misma, tanto para el bien, como para sus partes, y no se divide en subpartidas, o la subpartida es la misma, tanto para el bien, como para sus partes, y esta no se subdivide.

NOTA: Este criterio no es aplicable a los capítulos 61 a 63 del Sistema Armonizado (referencia: Artículo 401(d)).

E.- Algunos bienes de procesamiento automático de datos y sus partes, comprendidos en el anexo 308.1, no originarios del territorio de uno o más de los países partes del TLCAN, se considerarán como si fueran originarios al momento de su importación al territorio de un país parte del TLCAN procedentes del territorio de otro país parte del TLCAN, cuando la tasa arancelaria de nación más favorecida aplicable al bien se ajusta a la tasa establecida en el Anexo 308.1 y es común para todos los países partes del TLCAN (Referencia Anexo 308.1).

F.- El bien es un producto agropecuario originario de conformidad con el criterio para trato preferencial A, B o C, arriba mencionados, y no está sujeto a restricciones cuantitativas en el país importador del TLCAN, debido a que es un producto calificado conforme al Anexo 703.2, Sección A o B (favor de especificar). Un bien listado en el apéndice 703.2.b.7 está también exento de restricciones cuantitativas y tiene derecho a recibir trato arancelario preferencial, siempre que cumpla con la definición de "producto calificado" de la Sección A del Anexo 703.2. NOTA 1: Este criterio no es aplicable a bienes que son totalmente originarios de Canadá o de Estados Unidos que se importen a cualquiera de dichos países. NOTA 2: Un Arancel-cupo no es una restricción cuantitativa.

CAMPO 8: Para cada bien descrito en el campo 5, indique "SI" cuando usted sea el productor del bien. En caso de que no sea el productor del bien, indique "NO" seguido por (1), (2) o (3), dependiendo de si el certificado se basa en uno de los siguientes supuestos:

- (1).- Su conocimiento de que el bien califica como originario;
- (2).- Su confianza razonable en una declaración escrita del productor (distinta a un certificado de origen) de que el bien califica como originario; o
- (3).- Un certificado que ampare el bien, llenado y firmado por el productor, proporcionado voluntariamente por el productor al exportador.

CAMPO 9: Para cada bien descrito en campo 5, cuando el bien este sujeto a un requisito de valor de contenido regional (VCR), indique "CN" si el VCR se calculo con base en el método de costo neto; de lo contrario indique "NO". Si el VCR se calculó de acuerdo al método de costo neto en un periodo de tiempo, identifique las fechas de inicio y conclusión (DDMM/AA) de dicho periodo, (Referencia: Artículo 402.1 y 402.5).

CAMPO 10: Indique el nombre del país ("MX" o "EU" tratándose de bienes agropecuarios o textiles exportados a Canadá "EU" o "CA" para todos los bienes exportados a México; o "CA" o "MX" para todos los bienes exportados a los Estados Unidos) al que corresponde la tasa arancelaria preferencial, aplicable con los términos del anexo 302.2, de conformidad con las Reglas de Marcado o en la lista de desgravación arancelaria en cada parte.

Para todos los demás bienes originarios exportados a Canadá, indique "MX" o "EU", según corresponda, si los bienes originan en ese país parte del TLCAN, en los términos del anexo 302.2 y el valor de transacción de los bienes no se ha incrementado en más de 7% por algún procesamiento ulterior en el otro país parte del TLCAN, en caso contrario, indique "JN" por producción conjunta (Referencia: Anexo 302.2).

CAMPO 11: Este campo deberá ser llenado, firmado y fechado por el exportador. En caso de que el productor llene el Certificado para uso del exportador, deberá ser llenado, firmado y fechado por el productor. La fecha deberá ser aquella en que el Certificado se llenó y firmó.

ANEXO 7

FACTURA COMERCIAL

**COMERCIAL INVOICE
FACTURA COMERCIAL**

DATE OF EXPORTATION (FECHA DE EXPORTACION)		COUNTRY OF EXPORT (PAIS DE EXPORTACION)	
SHIPPER/EXPORTER COMPLETE NAME AND ADDRESS (NOMBRE COMPLETO Y DOMICILIO DEL REMITENTE)		CONSIGNEE COMPLETE NAME AND ADDRESS (NOMBRE COMPLETO Y DOMICILIO DEL CONSIGNATARIO)	
COUNTRY OF ORIGIN OF GOODS (PAIS DE ORIGEN DE LA MERCANCIA)		COUNTRY OF ULTIMATE DESTINATION (PAIS DE DESTINO FINAL)	
INTERNATIONAL AIRWAYBILL No. (No. DE GUIA AEREA INTERNACIONAL) <input type="text"/>			
No. OF PAKGS	FULL DESCRIPTION OF GOODS (DESCRIPCION COMPLETA DEL CONTENIDO)	UNIT VALUE (VALOR UNITARIO)	TOTAL VALUE (VALOR TOTAL)
I DECLARE ALL THE INFORMATION CONTAINED IN THIS INVOICE TO BE TRUE AND CORRECT (DECLARO QUE LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTA FACTURA ES REAL Y CORRECTA)			
SIGNATURE OF SHIPPER/EXPORTER (FIRMA DEL REMITENTE)		DATE (FECHA)	



8

ANEXO 8

LISTA DE EMPAQUE

Packing List

_____ 200
Place and date of shipment

To.

Gentlemen:

Under your order N° _____ the material listed below was shipped.
Via _____

To.

Shipment consists of _____Cases. _____Packages. _____Crates. _____Cartons. _____Bols. _____Drums. _____Reels. _____	Marks
--	-------

Legal weight is weight of article plus paper, box, bottle, etc. Containing the article as usually carried in stock.

Package Number	Weight in Lbs. or Kilos			Dimensions			Quantity	Clearly state contents of each package
	Gross Weight Each	Legal Weight Each	Net Weight Each	Height	Width	Length		

ANEXO 9

GUIA AEREA INTERNACIONAL

PARA TODOS LOS ENVIOS INTERNACIONALES
 Requests May Be Subject To Office And Time At Destination
 Los servicios pueden estar sujetos a restricciones e impuestos en el destino

7007 1101 2110



EXPRESS

4

100174641475

Sender's Forward Express Account Number Número de cuenta Federal Express del remitente		Phone Number (City, Country) Número de teléfono (ciudad, país)		Aircraft Billing Reference Information (Optional) (P.O. Box Number, Mileage, etc.) Información de referencia para el cobro aéreo (opcional) (Caja postal, número de millaje, etc.)	
Company Name Compañía		Destination No. (City, Country) Número de destino (ciudad, país)		Phone Number (City, Country) Número de teléfono (ciudad, país)	
From Street Address (Origin) (City, Country) Calle y número de la calle (origen) (ciudad, país)		To Street Address (Destination) (City, Country) Calle y número de la calle (destino) (ciudad, país)			
City, Country Ciudad, país		City, Country Ciudad, país		City, Country Ciudad, país	
Country País		Country País		Country País	
City, Country Ciudad, país		City, Country Ciudad, país		City, Country Ciudad, país	
3 SERVICE Must check one box. SERVICIOS Marque un recuadro.		4 SHIPMENT INFORMATION/INFORMACION AGENCIA DEL ENVIO Describe the contents of the shipment. Describe el contenido de la carga.			
<input type="checkbox"/> International Priority <input type="checkbox"/> International Economy		Weight (kg/lb) / Peso (kg/lb) Volume (m ³) / Volumen (m ³) Quantity of Packages / Cantidad de paquetes Description of Contents / Descripción de contenidos			
5 PACKING/EMBALLAJE Must check one box.		Packing Method / Método de empaque Fragile / Frágil Hazardous / Peligroso			
6 DELIVERY HANDLING INSTRUCTIONS Check boxes as appropriate.		Delivery Instructions / Instrucciones de entrega Signature / Firma			
7 DANGEROUS GOODS ARTÍCULOS PELIGROSOS		Signature / Firma Date / Fecha			
Signature / Firma Date / Fecha		Signature / Firma Date / Fecha			

MANIFEST BILLING COPY

By the use of this Bill of Lading, the shipper agrees to the conditions of carriage set forth in the back of this Bill of Lading. The carrier is not responsible for damage to or loss of goods unless the carrier is negligent. The carrier is not responsible for delay in delivery of goods unless the carrier is negligent. The carrier is not responsible for loss of goods unless the carrier is negligent. The carrier is not responsible for damage to or loss of goods unless the carrier is negligent. The carrier is not responsible for delay in delivery of goods unless the carrier is negligent. The carrier is not responsible for loss of goods unless the carrier is negligent.



ANEXO 10

PEDIMENTO DE EXPORTACION								
FECHA DE PAGO: TIP DE OPERACIÓN: ADUANA/SEC.: FECHA PRESENT.: RFC: EXPORTADOR: DOMICILIO: CIUDAD/EDO.:			NO. DE PEDIMENTO: CLAVE PEDIMENTO: FACTOR MON.EXTR.: TRANSPORTE: PESO: PAIS COMPRADOR: PAIS DESTINO: CODIGO:		SELLOS			
FACTURAS/FECHAS/FORMAS DE FACTURACION/PROVEEDOR/DOMICILIO								
MARCAS, NUMEROS, TOTAL DE BULTOS - CONOCIMIENTOS, GUIA O VEHICULOS NOS.								
VALOR MONEDA EXTRANJERA:			VALOR DLS.		FLETES		SEGUROS	
VALOR COMERCIAL:								
No. ORDEN	DESCRIPCION DE MERCANCIAS			PRECIO UNIT.	COMERCIAL DLS	TASA	FP/ IMPUESTO	
	FRACCION	CANTIDAD	UNIDAD	CANT.TRF/U.MT.				
ACUSE DE RECIBO			CODIGO DE BARRAS			CONTRIBUCIONES		
						ADV		
						DTA		
OBSERVACIONES:						TOTALES		
						Efectivo		
						Otros		
						Total		
PATENTE, NOMBRE, RFC Y FIRMA DEL AGENTE O APODERADO ADUANAL.								
AGENTE O APODERADO ADUANAL				DESTINO ORIGEN:				

ANEXO 11

CERTIFICADO FITOSANITARIO

SEE REVERSAR FOR ADDITIONAL INFORMATION. VOIR REVERS POUR INFORMATION ADDITIONNEL. ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN SIEHERÜCKSEITE

		SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD VEGETAL			
CERTIFICADO FITOSANITARIO INTERNACIONAL DE LA CONVENCIÓN INTERNACIONAL DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA DE 1951 A LA ORGANIZACIÓN DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA DE:					
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL					
CERTIFICACION					
Por el presente se certifica que las plantas o productos vegetales descritos o continuación, se han inspeccionado de acuerdo con los procedimientos adecuados y se consideran libres de plagas de cuarentena, y prácticamente libres de otras plagas nocivas; y se considera que se ajustan a las disposiciones fitosanitarias vigentes en el país importador.					
1. FECHA DE INSPECCION		18. FECHA DE EXPIRACION		11. LUGAR DE EXPEDICION	
DESCRIPCION					
2. NOMBRE Y DIRECCION DEL EXPORTADOR			3. NOMBRE Y DIRECCION DECLARADOS DEL DESTINATARIO		
4. NOMBRE DEL PRODUCTO Y CANTIDAD DECLARADA					
5. NOMBRE BOTANICO DE LAS PLANTAS			6. LUGAR DE ORIGEN		
7. NUMERO Y DESCRIPCION DE LOS EMPAQUES			8. MARCAS DISTINTIVAS		
9. MEDIO DE TRANSPORTE DECLARADO			10. PUNTO DE ENTRADA DECLARADO		
TRATAMIENTO DE DESINFECCION O DESINFESTACION					
13. FECHA		12. TRATAMIENTO			
13. PRODUCTO QUIMICO (INGREDIENTE ACTIVO)		14. DURACION Y TEMPERATURA			
15. CONCENTRACION		16. INFORMACION ADICIONAL			
Cualquier declaración con falsedad que se manifieste en este certificado fitosanitario, será sancionada administrativamente conforme lo marca el Capítulo III de la Ley Federal de Sanidad Vegetal, sin perjuicio de las penas que correspondan cuando sean constitutivas de delito, conforme lo marcan los Capítulos IV y V del Título Décimo Tercero del Código Penal para el Distrito Federal. Este certificado debe ser presentado cada vez que sea requerido por profesionales fitosanitarios oficiales autorizados de la Secretaría y será nulo si presenta tachaduras o enmendaduras.					
17. DECLARACION ADICIONAL					
NULO					
18. NOMBRE Y CARGO DEL FUNCIONARIO (mayúsculas o a máquina de escribir)		19. FIRMA		20. FECHA DE INSCRIPCION	
				VIGENCIA	
La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, ninguno de sus oficiales, ni sus representantes asumen responsabilidad económica con respecto a este certificado					

CERTIFICATION

This is to certify that the plants or plant products described below have been inspected according to appropriate procedures and are considered to be free of quarantine pests and practically free of other injurious pests, and that they are considered to conform with the current phytosanitary regulations of the importing country.

- 1a. Inspection date
- 1b. Issuing date
- 1c. Place of issuing
2. Name and address of the exporter
3. Declared name and address of the consignee
4. Name of product and quantity declared
5. Botanical name of materials
6. Place of origin
7. Number and description of packages
8. Distinguished labels
9. Declared means of conveyance
10. Declared point of entry
11. Date
12. Treatment applied
13. Chemical (active ingredient)
14. Time and temperature
15. Concentration
16. Additional information
17. Additional declaration
18. Name and charge of authorized officer (type or print)
19. Signature of authorized officer
20. Inscription code

NOTE:

The Ministry of Agriculture, Livestock and Rural Development, its officials and/or representatives bear no financial responsibility regarding any misuse or unlawful application of the present certificate.

CERTIFICATION

C'est pour certifier que les végétaux ou produits végétaux décrits au-dessous ont été inspectés suivant des procédures appropriées et ils sont estimés être libres d'ennemis d'importance quarantenaire, ainsi que pratiquement libres d'autres ennemis dangereux et qu'ils sont d'accord à la réglementation phytosanitaire en vigueur dans le pays importateur.

- 1a. Date d'inspection
- 1b. Date d'expédition
- 1c. Lieu d'expédition
2. Nom et adresse de l'exportateur
3. Nom et adresse déclaré du destinataire
4. Nom du produit et quantité
5. Nom botanique des matériaux
6. Lieu d'origine
7. Numéro et description des colis
8. Description des étiquettes des colis
9. Moyen de transport déclaré
10. Point d'entrée déclaré
11. Date
12. Traitement appliqué
13. Produit chimique (ingrédient actif)
14. Durée et température
15. Concentration
16. Information supplémentaire
17. Déclaration additionnelle
18. Nom et position de l'agent autorisé (utiliser lettres majuscules ou taper à la machine)
19. Signature de l'agent autorisé
20. Clé d'inscription

NOTE:

Le Ministère d'Agriculture, Élevage et Développement Rural, ainsi qu'aucun de ses agents ou représentants n'assume aucune responsabilité économique dérivée de ce certificat.

BESCHEINIGUNG

Hiermit wird bescheinigt, daß die nachfolgend beschriebenen Pflanzen oder Pflanzenprodukte mit geeigneten Verfahren inspiziert worden sind und frei von Quarantäneplagen und anderen Schädlingen sind. Es wird bescheinigt, daß sie die gesetzlich gültigen Bestimmungen des Pflanzenschutzes des Importlandes erfüllen.

- 1a. Inspektionsdatum
- 1b. Ausstellungsdatum
- 1c. Ausstellungsort
2. Name und Adresse des Exporteurs
3. Name und Adresse des Empfänger
4. Name des Produktes und der deklarierten Menge
5. Botanischer Name der Pflanzen
6. Herkunftsort
7. Nummer und Beschreibung der Verpackung
8. Kennzeichnung/Warenzeichen
9. Deklariertes Transportmittel
10. Deklarierter Ankunftsort
11. Datum
12. Behandlung
13. Chemische Produkte (aktive Inhaltsstoffe)
14. Dauer und Temperatur
15. Konzentration
16. Zusätzliche Information
17. Zusätzliche Erklärung
18. Name und Stellung des autorisierten Beamten
19. Unterschrift des autorisierten Beamten
20. Codenummer

BEMERKUNG:

Weder das Landwirtschaftsministerium noch seine Behörden oder Vertreter übernehmen die Verantwortung über den Inhalt dieser Bescheinigung.

ANEXO 12

Carta de Instrucciones

CARTA DE INSTRUCCIONES		
AGENTE ADUANAL:		
ADUANA MEDIO DE TRANSPORTE: GUIA AEREA/BILL AIRWAY: NOMBRE DE LINEA TRANSPORTISTA: PAGADO: POR COBRAR:		
IMPORTADOR:	EXPORTADOR	
DIRECCION:	DIRECCION	
RFC.	R.F.C.	
CONSIGNATARIO:		
NOTIFICAR:		
MERCANCIA: FRACC. ARANCELARIA SUGERIDA: PESO BRUTO: PESO NETO: VOLUMEN: EMPAQUE:		
PERMISOS/AUTORIZACIONES:		
SEGUROS: OTROS:		
OBSERVACIONES:		
DOCUMENTOS ANEXOS: 1. Factura comercial. 2. Lista de empaque. 3. Traducción. 4. Documentos de embarque. 5. Cartas técnicas. 6. Permisos/ autorizaciones. 7. Certificado de origen. 8. Copia RFC. 9. Otros doctos. que amparan tipo y uso de la mercancía.		

ANEXO 13

MANIFESTACION DE VALOR EN ADUANA

"Hoja de "

C. ADMINISTRADOR DE LA ADUANA DE:
PRESENTE.

EL CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN EL PARAFEO I INCISO A) DEL ART. 48 DE LA LEY ADUANERA EN VIGOR Y EN CUMPLIMIENTO DEL ANEXO 7 DE LA RESOLUCION QUE ESTABLECE PARA 1996 LAS REGLAS FISCALES DE CARÁCTER GENERAL RELACIONADAS CON EL COMERCIO EXTERIOR (RESOLUCION MISCELANEA DE COMERCIO EXTERIOR (RESOLUCION MISCELANEA DE COMERCIO DE EXTERIOR PARA 1996) PUBLICADO EN EL DIARIO OF. DE LA FED DE FECHA 23 ABR 96.

INFORMACION GENERAL	
DATOS DEL IMPORTACION	DATOS DEL VENDEDOR
NOMBRE O RAZON SOCIAL:	NOMBRE O RAZON SOCIAL:
DOMICILIO:	DOMICILIO:
R.F.C.	R.F.C.
FACTURAS: FECHA:	NOMBRE DEL AGENTE ADUANAL Y NUMERO DE PATENTE:
PEDIMENTOS: FECHA:	
DESCRIPCION MERCANCIA:	
METODO DE VALORACION APLICADO:	VALOR DE TRANSACCION DE LA MERCANCIA:
DOLARES	
PRECIO DE LAS MERCANCIAS (SEGUN FACTURA):	\$ _____
CONCEPTOS INCREMENTABLES:	
GASTOS DE CARGA Y DESCARGA, FLETES O SEGUROS EN EL EXTRANJERO (INCISO D) FRACCION I DEL ARTICULO 65	
	\$ _____
SUMA	\$ _____
PRECIO PAGADO O POR PAGAR	\$ _____
LOS CONCEPTOS INCREMENTABLES MENCIONADOS EN EL ARTICULO 65 DE LA LEY ADUANERA, EN SU CASO SE DESGLOSAN Y ESPECIFICAN EN FORMA SEPARADA DEL PRECIO PAGADO, EN OTROS DOCUMENTOS COMERCIALES:	
EXISTE VINCULACION LA CUAL NO ES DETERMINABLE.	
NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL	

FECHA	

ANEXO 14

MÉTODOS PARA COTIZAR Y ESTABLECER EL PRECIO DE EXPORTACION

La cotización en base a costos (**costing**) utiliza una "hoja de costos" con la siguiente información:

1. Precio de vta. en invernadero
2. Embalaje de exportación
3. Marcas, etiquetas de embalaje
4. Precio Exw (en Invernadero)
5. Trámite de doctos., certificados y autorizaciones
6. Transporte de almacén a la aduana de aeropuerto/1
7. Impuestos (aeropuerto)
8. Despacho aduanal
9. Documentación, honorarios y gastos complementarios/2
10. Seguro de la mercancía (hasta abordaje del avión)

11. Precio FCA (transporte libre)
12. Pago de transporte aéreo
13. Precio CPT (flete pagado a...)
14. Seguro del transporte (hasta lugar de destino)
15. Precio CPT (flete y seguro pagado a...)


Cotización Final

Notas:

/1 Incluye maniobras de carga y descarga en aeropuerto.

/2 Para el precio FCA se aplica sobre el valor factura, en el precio CIP se aplica sobre el valor factura + gastos comprobados incluyendo impuestos y derechos.

El valor debe ir en:

- Pesos unitario y total
 - Dólares unitario y total
 - Tiempo en días
-
- Con el costing se fijan los precios en función a los costos que tiene la empresa, este método realiza los cálculos adicionando al costo de venta en invernadero Ex work, los gastos por concepto de exportación.
 - También permite determinar si la empresa esta en posición de ofrecer el precio de competencia en el mercado destino a nivel de sus costos.

La cotización sobre la base del precio de mercado (Pricing) utiliza los siguientes elementos:

:

Metodología del pricing
1. Precio final
2. IVA
3. Precio de mercado - IVA
4. Margen del minorista
5. Precio del minorista
6. Margen del mayorista
7. Precio del mayorista
8. Margen del broker (importador)
9. Precio al broker
10. Impuesto de importación
11. Gastos de exportación
12. Precio en invernadero

Cotización Final



- La metodología del pricing permite analizar la estructura de los costos y ver en que parte del proceso de exportación se pueden disminuir costos.
- Se toma la base de un precio establecido para la flor en el mercado destino (USA), es decir, se parte del precio de venta al público y se retrocede hasta los costos de producción.

BIBLIOGRAFIA

1. **Anuario Estadístico de la producción Agrícola de los E.U.M.**, SAGAR, 1996.
2. Baca Urbina G., **Evaluación de Proyectos de Inversión**, 3ª. Ed Mc. Graw Hill, México, 1995.
3. Banco Nacional de Comercio Exterior SNC. **Guía Básica del Exportador**, 2ª Ed Bancomext, México 1996.
4. Bancomext, Serie Documentos Técnicos: **Contratos Internacionales**, México 1996.
5. Bancomext, Serie Documentos Técnicos: **Formación del Precio de Exportación**, México 1996.
6. Bancomext, Serie Documentos Técnicos: **Formas de Pago**, México 1996.
7. Bancomext, **Canadá: Mercado de Flores de Corte 1994**, México 1994.
8. Bancomext, **Estados Unidos: Mercado de Flores de Corte**, México 1993.
9. **Boletín Informativo Semanal Mercados del Exterior, Flores y Ornamentales**; Servicio Nacional de Información de Mercados (SNIM), Octubre 1997, México 1997.
10. Chacholiades ,M. **Economía Internacional**, 2ª. ed , Mc. Graw Hill, México 1992.

-
11. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT, **Como Iniciarse en la Exportación: Manual de Capacitación para las PYME**, Ed. CCI, Ginebra, Suiza, 1995.
 12. **Code of Federal Regulations: Agriculture, USA.**, Office of The Federal Registrar, 1996
 13. **Exporters' Enciclopedia**, Dun & Bradstreet Inc. USA., 1997.
 14. **Florist' Review**, USA 1996. (varios números 1997)
 15. Gajón Sánchez C., **La Rosa y su Cultivo**, Ediciones Agrícolas Trucco, 2ª Ed México D.F., 1948.
 16. **Ley Aduanera y Reglamento 1997**, Ediciones Fiscales ISEF S.A., México, 1997.
 17. Porter Michael, **La Ventaja Competitiva de la Naciones**, Javier Vergara editores, Buenos Aires, Argentina ,1994.
 18. **Revista Hortalizas, Frutas y Flores**, Ed. Año Dos Mil S.A. (varios números).
 19. Sagahon H.H., **Manual Práctico de Comercio Exterior**, 3ª. Ed. Dofiscal, México, 1993.
 20. **San Francisco Wholesales Ornamental Crops Report**, Noviembre 1997.
 21. **The International Floriculture Quarterly Report**. (varios números 1997)
 22. Torres T. Felipe, **Desarrollo Sustentable y Alimentación Sana**, Revista Comercio Exterior, Vol. 46, No. 8, Agosto 1996, México.
 23. Guajardo Cantú Gerardo, **Contabilidad Financiera**, 2ª. Ed. Mc Graw Hill, México 1998.

INTERNET

Dirección	Descripción
www.cyberflowersandgifts.com	Catálogos de flores y precios.
www.morelos.gob.mx	Información del Estado de Morelos.
www.gbs.com/flowers	Información de principales productores e información graf.
www.ortho.com	Información sobre cultivos de flores.
www.weddindspot.com	Información comercial de flores y ornamentales
www.800florals.com	Información para el cuidado de arreglos florales y ornamentos
www.secofi.gob.mx	Secretaria de Comercio y Fomento Industrial
www.secofi-siem.gob.mx	Sistema de Información Empresarial Mexicano
www.bancomext.com.mx	Banco Nacional de Comercio Exterior.
www.sagar.gob.mx	Secretaria de Agricultura
www.aaapn.org/amigaaa/	Asoc. Agentes Aduanales de Piedras Negras
www.flora.nl	Precios internacionales de flores
www.netland.nl	Precios internacionales de flores
www.cosmoflorgrowers.com.mx	Empresa florícola mexicana
www.whitehouse.gov/fsbr/esbr.html	Estadísticas de U.S.A.
www.banxico.org.mx	Banco de México.

Fe de Erratas

Derivado de un problema en la impresión del libro se modificó el índice temario.

INDICE	
CONTENIDO	PAGINA
INTRODUCCION	6
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL MERCADO DE FLORES DE CORTE EN MÉXICO.	10
1.1 INTRODUCCION	10
1.2 PANORAMA MUNDIAL DE LA FLORICULTURA.	13
1.3 LA FLORICULTURA EN MÉXICO.	33
1.4 CARACTERISTICAS Y MODALIDADES DE LA EMPRESA AGRÍCOLA EN MÉXICO	44
CAPITULO 2	
ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL MERCADO DE FLORES DE CORTE EN MÉXICO.	52
2.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	53
2.1.1 LOCALIZACION DE LA EMPRESA	53
2.1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	56
2.1.3 PLANES Y REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA	58
2.1.4 ENTORNO ECONOMICO, POLÍTICO Y SOCIAL EN QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA	59
2.2 ASPECTOS TECNICOS	61
2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA ROSA	64
2.4 ASPECTOS DE MERCADO	72
2.4.1 DEFINICION DEL PRODUCTO (ROSA FRESCA DE CORTE)	72
2.4.2 OFERTA Y DEMANDA DE LA ROSA	73
2.4.3 SITUACION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	86
2.4.4 CANALES DE COMERCIALIZACION	88
2.4.5 COMPETENCIA	91
2.5 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO DE LA EMPRESA	93
CAPITULO 3	
DESARROLLO DEL PROYECTO DE EXPORTACIÓN PARA FLORES DE CORTE	109
3.1 LOGISTICA DE EXPORTACIÓN PARA LAS FLORES DE CORTE	110
3.1.1 ENVASE Y EMBALAJE	111
3.1.2 TRANSPORTACION	119
3.1.3 REGULACIONES ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS	121
3.1.4 DOCUMENTOS Y TRAMITES DE EXPORTACION	129
CAPITULO 4	
PRECIO DE EXPORTACIÓN Y COTIZACION	135
4.1 PRECIO DE EXPORTACION	135
4.1.1 INCOTERMS	140
4.1.2 CONTRATOS Y NEGOCIACIÓN	143
4.1.3 FORMAS DE PAGO	143
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	148
ANEXOS	150
BIBLIOGRAFÍA	179