



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

PROYECTO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE MANGO TOMMY ATKINS A ITALIA.

TRABAJO DE SEMINARIO QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN CONTADURIA PRESENTA: JOSEFINA LOPEZ ORTIZ

ASESOR: L.E. FRANCISCO ARTURO HERRERA BARROSO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2002.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario "Plan de Negocios para la Exportación"

"Proyecto de Negocios para la Exportación de Mango Tommy Atkins a Italia"

que presenta la pasante: Josefina López Ortiz

con número de cuenta: 9008054-0 para obtener el título de  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 01 de octubre de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	Raúl González Espinoza	
III	Francisco Arturo Herrera	
IV	Jocquín Flores Parada	

## **AGRADECIMIENTOS**

**Mi más sincero agradecimiento:**

**A Dios por permitirme llegar hasta esta etapa de mi vida.**

**A la Universidad Nacional Autónoma de México, y en particular a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por la oportunidad que me dieron de realizar mi formación profesional en ellas.**

**A mi asesor Arturo Herrera Barroso por su apoyo en la elaboración del presente trabajo.**

**A los sinodales y a todos los profesores de esta Facultad por compartir sus conocimientos y experiencias para nuestra formación profesional.**

A mi papá y a mi mamá: Ma. Clemencia  
Ortíz Rivera y Joaquín Felipe López  
Garnica por su amor y apoyo  
Incondicional que me han brindado en  
todo momento.

A mis hermanos: Ana Lilia, Marcela y  
Joaquín por su cariño y todo su  
apoyo.

A mi sobrino Jesús Samuel, quien  
nos ha brindado mucha felicidad.

A toda mi familia con la que he  
compartido momentos muy  
felices.

A mis amigos porque  
compartimos momentos  
muy agradables en la  
Facultad.

## **Objetivo General:**

Concretar un proyecto para la exportación del mango **Tommy Atkins** a Italia, considerando que existe un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea y que este producto está libre de arancel, todo esto con el fin de dar a conocer los aspectos que deben considerarse para poder realizar la exportación.

## **Objetivos Particulares:**

1. Motivar a la industria agropecuaria para que la producción del mango Tommy Atkins tenga la calidad para poder competir con los mercados más exigentes.
2. Reforzar el mercado Europeo aprovechando el tratado comercial que tiene México con la Unión Europea en donde se aplica un 0% en aranceles a este producto.
3. No depender del 83% de las exportaciones de mango a un solo cliente (Estados Unidos).

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Introducción	1
<b>1. EL CONTEXTO DE COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>3</b>
1.1 La Globalización Mundial	4
1.2 Desarrollo de la Globalización en México	6
1.2.1 Con Miras Hacia el Neoliberalismo	7
1.2.2 Indiclos de la Apertura Comercial	8
1.3 Análisis de la Balanza Comercial de México 1990-2001	10
1.3.1 Balanza de Pagos	10
1.4 Productos Mexicanos Competitivos en el Mercado Internacional	14
<b>2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y MARCO JURÍDICO</b>	<b>16</b>
2.1 Régimen Fiscal del Comercio Exterior	16
2.2 Sistema Armonizado y los Incoterms	18
2.2.1 El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías	18
2.2.2 Incoterms	20
2.3 Regulaciones Arancelarias y no Arancelarias en el Comercio Mundial	22
2.3.1 Regulación Arancelaria	23
2.3.2 Regulación no Arancelaria	24
2.4 Los Tratados Comerciales y las Reglas de Origen	27
2.5 Documentos y Trámites Aduaneros para Exportar	32
2.6 Programas e Instituciones de Apoyo a la Exportación	34
2.6.1 Programas de Fomento a la Exportación	34
2.6.2 Instituciones de Apoyo en México	35

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CON PERFIL**

<b>EXPORTADOR</b>	<b>38</b>
3.1 Plan de Negocios de Exportación	38
3.2 Aspectos del Proceso Productivo	43
3.3 Análisis Contable y Financiero de la Empresa	49
3.4 Análisis de FODAS	52
3.5 Dimensión del Potencial Exportador de la Empresa	54
3.6 La Oferta Exportable	56
<b>4. CASO PRÁCTICO</b>	<b>59</b>
4.1 Análisis Estratégico de la Empresa y Determinación del Producto a Exportar	59
4.2 Competitividad e la Empresa y su Producto en el Mercado Meta	65
4.3 Canales de Comercialización	68
4.4 El Precio de Exportación y los Incoterms	68
4.5 Documentación y Trámites Aduaneros	70
4.6 Logística de Exportación	71
4.7 Forma de Pago	73
Conclusiones	75
Bibliografía	76
Anexos	78

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de una investigación documental de la comercialización del mango Tommy Atkins a Italia, considerando que México tiene un Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea y precisamente el mango esta libre de arancel.

La elección del mango Tommy Atkins fue porque además de ser un producto que se cosecha en nuestro país en grandes cantidades, es también un producto con gran proyección en el comercio mundial.

Se pretende que este trabajo sea una fuente de consulta para las personas que deseen exportar algún producto, y para los estudiantes y profesionistas de carreras administrativas, debido a que se tratan aspectos importantes de la situación económica de la empresa y de comercio Internacional que permiten determinar si hay condiciones para comercializar un producto en el extranjero.

En el primer tema hablaré de la forma en que la globalización se ha dado a través del tiempo en México y en el mundo, además de cómo impacta en la balanza comercial de un país la exportación de productos y servicios.

En el segundo tema hablaré acerca de las leyes que regulan la actividad exportadora con el fin de que el exportador las tenga presentes y se evite problemas. Mencionaré la importancia de anotar correctamente en los documentos la fracción arancelaria que le corresponda al producto, debido a que de ésta se derivan beneficios y obligaciones para el exportador, es decir, éste último puede saber las regulaciones arancelarias y no arancelarias que aplican a su producto, y por lo tanto, podrá determinar de forma más fácil los trámites necesarios que debe realizar y los documentos que debe presentar en la aduana.

En la última parte de este tema hablaré de las instituciones y los programas que apoyan al exportador para lograr sus objetivos de introducir su producto en el mercado internacional.

En el tema tres hablaré de las herramientas con las cuales cuenta una empresa para evaluar su situación en todos los aspectos y determine si puede exportar o no su producto, en este último caso conocer los obstáculos y hacerles frente, ya sea recurriendo a instituciones o programas de apoyo o planteándose nuevos objetivos estructurales.

Por último, explico el caso práctico para exportar el mango Tommy Atkins a Italia, el cual parte de una empresa ficticia y se desarrolla su plan de exportación, utilizando también datos y documentos ficticios.

## 1. EL CONTEXTO DE COMERCIO EXTERIOR

Entre los siglos XVI y XVIII se dan algunas corrientes de pensamientos respecto al Comercio Internacional. La corriente de pensamiento Mercantilista, quienes sus representantes más distinguidos son Thomas Mun y Antonio Serra, consideraban que para lograr la riqueza del Estado se tenía que disminuir las importaciones y promover las exportaciones, de esta forma se obtendría un superávit en la balanza comercial, lo que permitiría la acumulación de metales preciosos, siendo ésta la forma de riqueza que reconocen los mercantilistas; además, dan origen a las políticas proteccionistas que se aplican en las importaciones.

Otra corriente de pensamiento son los Clásicos, quienes sus representantes son Adam Smith y David Ricardo, consideran que la fuente de la riqueza es la producción. Con esta propuesta ellos justifican la necesidad de eliminar las políticas proteccionistas y abrirse al libre comercio. Explican así dos teorías, la de las ventajas absolutas y la de las ventajas comparativas. La primera teoría plantea si dos países intercambian dos productos invirtiendo el mismo tiempo de trabajo y uno de los dos países es más productivo en alguno de los dos productos y viceversa; entonces si cada país se especializa en producir el producto en el que es más productivo y los intercambian ambos países se verán beneficiados. La segunda teoría dice que si un país tiene ventaja absoluta en los dos productos sobre otro país, entonces debe especializarse en el producto en el cual su ventaja es mayor debido a que en este tiene su ventaja comparativa. En tanto que el segundo país que tiene desventaja en los dos productos debe especializarse en el producto en el cual su ventaja sea un poco mayor y precisamente este producto será el que tendrá su ventaja comparativa.

La teoría Neoclásica de Heckcher-Ohlin propone que *"un país tiene ventaja comparativa en aquel bien que utiliza intensivamente el factor abundante en ese país"*<sup>1</sup>. Por ejemplo, México tiene una ventaja comparativa

<sup>1</sup> Flores Parodis, Joaquín; "El Contexto del Comercio Exterior de México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global"; UNAM: FES-C, México, 2001, p. 15.

exportando mango debido a que existen varios Estados que lo producen en grandes cantidades.

Otra teoría es la del Intercambio Desigual, la cual plantea que los países subdesarrollados tienen un déficit en la balanza de pagos, debido a las restricciones arancelarias y no arancelarias de los productos primarios que comercian y al bajo costo que tienen que vender. Además, la dependencia tecnológica de estos países los obliga a aumentar sus importaciones de los países desarrollados, dando como resultado que se tenga que competir con esos productos; en cuanto a los sueldos, éstos tienden a la baja; y con respecto al desarrollo científico, éste se vuelve más lento o nulo.

Por otro lado, la teoría del Ciclo del Producto de Raymond Vernon plantea que en el lanzamiento de un producto en un país desarrollado pasará por varias etapas; si tiene buena aceptación en el país que lo lanzó, posteriormente se producirá en otros países de acuerdo a la demanda. Pero en la última etapa, el producto ya no se elaborará en el país de origen debido a que ya se estará pensando u ocupando en el lanzamiento de uno nuevo.

Hasta aquí se mencionaron las teorías con mayor trascendencia, sin embargo, no hay alguna teoría que explique la forma en que se comporta la competencia imperfecta, que es el tipo de comercio que actualmente se está dando.

## **1.1 LA GLOBALIZACIÓN MUNDIAL**

La globalización es el sistema internacional que moldea las políticas internas y las relaciones exteriores de todos los países. Si bien, la globalización es un proceso dinámico y cambiante, involucra la integración de los mercados, de los países y las tecnologías a un grado nunca antes visto.

Con la caída del Muro de Berlín en 1989 y al desintegrarse la Unión Soviética en 1991 el sistema internacional cambió, debido a que durante la Guerra Fría en los países socialistas la mayoría de los recursos económicos y humanos estaban puestos en el tema de la seguridad; sin embargo, al terminar dicha guerra, las prioridades nacionales de los países cambiaron,

por lo que el interés económico permitió que la apertura comercial iniciara en forma acelerada.

Tenemos así dos elementos importantes que sustentan el movimiento internacional hacia la globalización: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas. Las primeras se dan cuando hay ausencia o disponibilidad de recursos de la naturaleza en diferentes regiones y países; y las segundas, se generan a través del intelecto humano. Estas dos ventajas orientan al ser humano hacia diferentes y específicos sectores, permitiendo que los costos se reduzcan mediante economías a escala, eficiencia y productividad, al producir en los lugares más propicios para ello o en lo que se es más hábil, puede generar entonces mayores ganancias, que constituyen el motor de la actividad en la economía de la libre empresa<sup>2</sup>.

Entre las causas que permitió la globalización tenemos que son: *"el desarrollo tecnológico de los medios de producción, comunicación y transporte"*<sup>3</sup>.

El desarrollo tecnológico en los medios de producción, ha permitido la segmentación de los procesos, permitiendo identificar cada fase de la producción.

Con respecto a los medios de comunicación se puede decir que éstos han contribuido a homogenizar los gustos, las costumbres y los hábitos del consumidor, ampliando en forma significativa el mercado.

Por último, los medios de transporte, son otro factor que permite llegar a lugares muy lejanos y con rapidez en la entrega de las mercancías.

Para adentrarnos en el tema de Comercio Exterior es importante mencionar dos organismos internacionales que lo regulan, éstos son:

El Fondo Monetario Internacional (FMI), fue creado después de la Segunda Guerra Mundial en el año de 1946 con el objeto de *"fomentar la cooperación monetaria internacional, facilitar la expansión y el crecimiento del comercio, crear un sistema multilateral de pagos para las transacciones*

---

<sup>2</sup> Apuntes del Seminario "Plan de Negocios para Exportación"; 2002.

<sup>3</sup> Op. cit. p. 55.

entre los países miembros<sup>4</sup>, entre otros. Una de las facultades de este organismo es el de proporcionar asistencia financiera a países miembros con problemas en la balanza de pagos. Es importante mencionar que son 184 los países que se encuentran inscritos en el FMI.

También existe otra organización creada en 1946, el Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), la cual a partir de 1995 se convirtió en Organización Mundial de Comercio (OMC), que tiene 144 países miembros a enero de 2002. Este organismo surge con el objetivo principal de reducir *"las tarifas aduaneras a través de la extensión de la cláusula de nación más favorecida... y consiste en que cada uno de los signatarios del Acuerdo se compromete a conceder a los demás un trato igual, sin discriminaciones en sus relaciones comerciales"*<sup>5</sup>. La forma en que se determinan las cuotas arancelarias es a través de rondas que realizan los principales países exportadores e importadores quienes al alcanzar acuerdo bilateral y al ser aprobadas por lo menos por dos tercios de las partes contratantes, se generaliza al resto de los signatarios.

Como se ve, el FMI y la OMC son dos organizaciones que regulan varios puntos de los acuerdos y tratados comerciales que han firmado los países que las integran.

## **1.2. DESARROLLO DE LA GLOBALIZACIÓN EN MÉXICO**

Después de la Segunda Guerra Mundial y hasta 1970, México fue punto de atracción de inversionistas extranjeros (principalmente europeos y norteamericanos), debido a que tenía una estabilidad política, contaba con abundantes recursos naturales y además de mano de obra barata. Es así como inicia una etapa en la cual nuestro país tuvo un crecimiento en su economía al implementar medidas proteccionistas, imponiendo aranceles elevados y un sistema de cuotas y permisos previos para importar. También puso en marcha *"programas gubernamentales de fomento al sector industrial como donaciones de terrenos, preferencias y exenciones fiscales*

---

<sup>4</sup> Ibidem. p. 23 a la 28.

<sup>5</sup> Ibidem. p. 29.

*temporales*<sup>6</sup>. El crecimiento económico permitió mantener estables los precios de los alimentos y materias primas de uso industrial, por lo que también se generaron excedentes que exportó obteniendo así ganancias que permitieron el financiamiento del desarrollo industrial.

Las políticas impuestas a las importaciones permitieron que el déficit de la balanza comercial no fuera tan grande en esta época, debido a que por una parte México tuvo incremento en su economía por las exportaciones que realizaba, y por otra, invirtió mucho en la adquisición de equipamiento industrial e importaciones para la infraestructura.

### **1.2.1. Con Miras Hacia el Neoliberalismo**

Con la decisión del entonces presidente norteamericano Richard Nixon, en 1971, de ya no aceptar la convertibilidad de dólar por oro, dicha moneda se devaluó con respecto al oro, a las divisas europeas y al yen japonés, y como el peso no modificó su paridad con el dólar también sufrió una devaluación. Sin embargo, a pesar de la devaluación del peso el gobierno mexicano decidió continuar con el proteccionismo comercial, que aunado con *"el incremento de la participación gubernamental vía inversiones en paraestatales, subsidios al consumo y a la producción combinados con la paridad fija y el disparo de la inflación"*<sup>7</sup>, originó un déficit en la balanza comercial dando paso a adquirir préstamos para poderse financiar. Al final del sexenio de Luis Echeverría, en 1976, el peso sufre una depreciación del 60% frente al dólar, lo que implica una situación económica difícil para el país.

Cuando López Portillo toma la presidencia, la deuda externa ya se había incrementado 5 veces con respecto al sexenio anterior y, en este periodo de gobierno también opta por el proteccionismo comercial. Y nuevamente el país vive una crisis económica cuando el petróleo sufre una disminución en sus precios y las tasas de interés aumentan con respecto a los préstamos a corto plazo.

---

<sup>6</sup> Ibidem. p. 71.

<sup>7</sup> Ibidem. p. 72.

## 1.2.2. Indicios de la Apertura Comercial

Después de la crisis de 1982, se comprendió que la protección a la industria nacional de la competencia extranjera no solo fortaleció las debilidades del mercado mexicano, sino que también dio pie a problemas de ineficacia, corrupción, baja competitividad y altos costos en todos los sentidos. Por lo que la apertura del mercado permitiría en gran medida fomentar a la economía nacional, además de atraer la competitividad de las empresas con miras a la exportación.

Es entonces cuando México inicia la apertura de su economía a través de reformas, privatizaciones y tratados para promover y garantizar el libre comercio. En 1985 México presiona para su inscripción al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Tarifas), lo cual se realiza en 1986. Con la inscripción al GATT nuestro país se integró formalmente al sistema regulado del comercio mundial, con lo que además de adquirir derechos para vender sus productos en distintos mercados, también tenía que acatar una serie de disposiciones y deberes para abrir su mercado nacional. Es entonces cuando los empresarios mexicanos inician una etapa de competencia internacional que se vio dificultada por las carencias y deficiencias de la economía nacional, desatando así una nueva crisis económica en 1987.

Durante la administración de Carlos Salinas de Gortari la apertura comercial se profundiza, pues con la reforma de la Ley de Inversión Extranjera permitió mayor inversión en nuestro país de capitales foráneos en las empresas mexicanas. A la par, *"se inicia un proceso de privatización de empresas paraestatales como telecomunicaciones, transporte, de alimentos, banca, minería, entre otras, sin embargo, la política económica diseñada en ese momento pretendía alcanzar metas mucho más ambiciosas, de tal forma que, con el fin de insertar a la economía mexicana en el mundo y asegurarse un lugar estratégico en el mercado más importante, el gobierno de Salinas logra convencer a los Estados Unidos para firmar un tratado de libre comercio junto a Canadá"*<sup>B</sup>, el cual entró en vigor el 1° de enero de 1994.

<sup>B</sup> Eaton, David W.; "México y la Globalización hacia un Nuevo Amanecer"; Ed. Trillas, México, 2001.

En la administración del presidente Ernesto Zedillo se continúa con la línea económica de sus antecesores, que a pesar de la gran crisis de diciembre de 1994 el modelo de libre mercado no pareció modificarse. Y continuaron las privatizaciones, como el sistema de pensiones, ferrocarriles y aeropuertos; se dio la apertura de la banca y de telefonía, y también continuaron los acuerdos y tratados internacionales de libre comercio.

En la actual administración, el presidente Vicente Fox tiene una gran oportunidad por delante para obtener el mayor provecho a la tendencia de apertura económica que ha traído consigo la globalización, además de la responsabilidad de coordinar el desarrollo de México y de sus habitantes.

Es importante mencionar que los tratados comerciales que ha firmado México son grandes posibilidades de crecimiento para las empresas que están exportando y para las que deseen o estén en proceso de exportar. A continuación menciono los tratados y acuerdos comerciales que ha firmado nuestro país<sup>9</sup>:

- a) Acuerdo con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)
- b) Tratado de Libre Comercio México-Chile.
- c) Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- d) Tratado de Libre Comercio México-Bolivia.
- e) Tratado de Libre Comercio México-Costa Rica.
- f) Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres.
- g) Tratado de Libre Comercio México-Nicaragua.
- h) Tratado de Libre Comercio México-Israel.
- i) Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea.
- j) Tratado de Libre Comercio de México con el Triángulo del Norte.
- k) Tratado de libre comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).

---

<sup>9</sup> Sistema de Información de Comercio Exterior (SICE). [www.sice.oas.org/trado/chmofa/](http://www.sice.oas.org/trado/chmofa/)

### **1.3. ANÁLISIS DE LA BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO 1990-2001**

En 1944 el Banco de México inició estudios acerca de la Balanza de Pagos. Y es después de la Segunda Guerra Mundial cuando se hace necesario el estudio del Ingreso Nacional; además, de que para entonces era obligatorio que todos los países que formaban parte del Fondo Monetario Internacional informaran a éste el comportamiento de su Balanza de Pagos, lo cual estaba establecido en el artículo VIII, sección 5, del Acuerdo Constitutivo<sup>10</sup>.

Tenemos así, que el análisis del sector externo de la economía de cualquier país se realiza a través de la balanza de pagos, en la cual se registran todas las transacciones comerciales que un país realiza con los del resto del mundo. A continuación haremos un análisis de la balanza de pagos de México y conoceremos la importancia que tiene en la economía nacional.

#### **1.3.1 Balanza de Pagos**

Para el análisis de la Balanza de Pagos de México es necesario conocer los rubros que la integran con el fin de interpretar los datos, lo cual nos permitirá tener una visión más amplia del desarrollo económico del país, así como de las fortalezas y debilidades.

Comencemos por definir la Balanza de Pagos, la cual es un documento contable que presenta de manera resumida el registro de las transacciones económicas llevadas a cabo entre los residentes de un país y los del resto del mundo durante un período de tiempo determinado que normalmente es un año<sup>11</sup>.

La estructura de la Balanza de Pagos se compone de: Cuenta Corriente, Cuenta de Capital, Errores y Omisiones y Variación de la Reserva Internacional. A continuación se mencionan los rubros que integran la Balanza de Pagos, así como la explicación de ellos.

<sup>10</sup> Apuntes del Seminario "Plan de Negocios para Exportación"; 2002.

<sup>11</sup> "La Balanza de Pagos en la Economía de Mercado, Virtudes inconvenientes"; Martínez Coll, Juan Carlos; [www.eumod.net](http://www.eumod.net) 22 de abril.

Cuadro 1.

<b>ESTRUCTURA DE LA BALANZA DE PAGOS</b>	
<b>I. Cuenta Corriente.</b>	Es la diferencia entre las ventas y las compras del exterior de bienes y servicios. Si el importe es positivo significa que hay un superávit en la Cuenta Corriente, por el contrario, será un déficit si el signo es negativo.
<b>A) Ingresos</b> 1. Exportación de mercancías. 2. Servicios no factoriales a) Viajeros b) Otros 3. Servicios factoriales a) Intereses b) Otros 4. Transferencias <b>B) Egresos</b> 5. Importación de mercancías. 6. Servicios no factoriales c) Viajeros d) Otros 7. Servicios factoriales c) Intereses d) Otros 8. Transferencias	Donde se registran los ingresos y egresos de dólares por concepto de exportación e importación de mercancías y servicios (éstos últimos aparecen como factoriales y no factoriales). También se registran las Transferencias de los envíos que realizan los mexicanos que se encuentran en Estados Unidos.
<b>II. Cuenta de Capital.</b>	Es la diferencia entre nuestras ventas de activos fijos al exterior y nuestras compras de activos ubicados en el extranjero.
<b>A) Pasivos.</b> 1. Préstamos y Depósitos a) Banca de Desarrollo b) Banca Comercial c) Banco de México d) Sector Público no Bancario e) Sector Privado no Bancario 2. Inversión extranjera a) Directa b) De Cartera - Mercado Accionario - Mercado de Dinero - Valores en moneda extranjera <b>B) Activos.</b> 1. En Bancos del exterior 2. Créditos al Exterior 3. Garantías de Deuda Externa 4. Otros	<p>Se registran con signo positivo los préstamos y la Inversión que del extranjero llegan al país y con signo negativo los pagos o amortizaciones de préstamos cuyo plazo se ha vencido, así como las salidas de inversión extranjera.</p> <p>Se registra con signo positivo el capital que está disponible para México en Bancos extranjeros, el pago de préstamos cuyo plazo ha vencido y con signo negativo se registra la salida de capital por pagos como garantía de deuda externa.</p>
<b>III. Errores y Omisiones.</b>	Se ajusta por las transacciones clandestinas y fraudulentas que no son registradas en las aduanas así como de los errores u omisiones en los registros de las operaciones legales.
<b>IV. Variación de Reservas Internacionales Netas.</b>	Es la diferencia entre la Cuenta Corriente y la Cuenta de Capital. Se obtiene un superávit cuando hay un incremento en la reserva Internacional (saldo positivo) y tiene un déficit si decrece tal reserva (saldo negativo).
<b>V. Ajuste por Valoración.</b>	Se registran los ajustes que sufre el oro y la plata que forman parte de las reservas internacionales.

Fuente: Parados Flores, Joaquín; "El contexto del comercio exterior de México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global"; Ed. UNAM, FES- Cuauhtlán, México, 2001.

Si bien, para poder analizar la situación económica de un país a través de la Balanza de Pagos podemos definir tres conceptos importantes de desequilibrios. Estos son:

- a) Desequilibrio de Precios: Se presenta cuando el nivel de precios es excesivo provocando el aumento de la inflación y devaluación de la moneda.
- b) Desequilibrio Estructural: Se da cuando renglones de la balanza de pago se reducen en su activo o cuando sus renglones en el pasivo aumentan.
- c) Desequilibrio de Sobreinversión: Se da cuando la demanda efectiva interna de bienes de inversión excede el ahorro nacional.

A continuación se muestra un resumen de la Balanza de Pagos de México, de los años de 1990 al 2001, con el fin de explicar el comportamiento económico.

**Cuadro 2.**

<b>BALANZA DE PAGOS DE MEXICO (1990-1995)</b>						
MILLONES DE DOLARES						
Concepto	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Cuenta Corriente	-7,113.9	-13,789.0	-24,804.4	-23,399.2	-29,419.4	-1,576.7
Cuenta de Capital	8,163.6	24,134.0	26,542.3	32,582.1	14,584.2	15,405
Errores y Omisiones	2,183.2	-2,208.8	-564.6	3,142.3	-3,556.1	-4,238.2
Variación de Reserva	3,332.9	8,137.0	1,173.3	6,040.6	-18,387.3	9,590.7

Fuente: Paredes Flores, Joaquín: "El contexto del comercio exterior de México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global", Ed. UNAM, FES- Cuautitlán, México, 2001.

**Cuadro 3.**

<b>BALANZA DE PAGOS DE MEXICO (1996-2001)</b>						
MILLONES DE DOLARES						
Concepto	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Cuenta Corriente	-2,330.3	-7,448.4	-16,089.8	-14,325.1	-17,689.9	-17457.1
Cuenta de Capital	4,069.2	15,762.7	17,652.1	14,335.6	17,919.7	22,707
Errores y Omisiones	34.6	2,197.2	576.1	581.6	2,594.4	2,075.1
Variación de Reserva	1,773.6	10,511.5	2,135.4	592.2	2,824.2	7,325

Fuente: Paredes Flores, Joaquín: "El contexto del comercio exterior de México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global", Ed. UNAM, FES- Cuautitlán, México, 2001.

Podemos ver (Cuadro 2) que de 1990 a 1995 se realizaron más importaciones que exportaciones provocando un déficit en la Cuenta Corriente. También dicho déficit se debió a que en la administración del presidente Carlos Salinas se quería lograr una inflación anual de un dígito, sin embargo, con la apertura comercial los productores y empresarios nacionales se vieron obligados a bajar sus precios para poder mantenerse en el mercado, pero muchos de ellos no pudieron hacerlo.

El déficit persistente en las cuentas corrientes además se debe a que la tasa de inflación de nuestro país es más alta que la de los países con los que se tiene relaciones comerciales, lo que encarece los productos nacionales y dificulta las exportaciones. Por otro lado, las medidas fiscales y monetarias reducen la capacidad de consumo de las familias y por lo tanto aumenta la demanda de importaciones.

Por otra parte, la Cuenta de Capital aumentó a partir de 1991, este aumento provino de la inversión extranjera de cartera, pero en 1994 disminuyó mucho debido a la incertidumbre que vivió el país con los acontecimientos políticos y con el levantamiento armado en Chiapas, por lo que los inversionistas trasladaron su dinero a otros países con mayor estabilidad política y financiera.

Y con respecto a la Reserva Internacional, se puede ver que la Balanza de Pagos de México tuvo un superávit en los años de 1990 a 1993 y en 1994 obtuvo un gran déficit de -18,387.3 millones de dólares que se debió a las causas antes mencionadas y llevó al presidente Ernesto Zedillo aceptar una devaluación. Para el año de 1995 nuevamente el país obtiene un superávit en su Balanza.

En el Cuadro 3 (de 1996 a 2001) podemos ver que México aún continúa con un déficit en la Cuenta Corriente que aumenta cada año, y sigue importando más de lo que exporta. Con la toma de poder del presidente Vicente Fox en el año 2000 no se vio afectada la economía del país con respecto a los sexenios anteriores, debido a que se mostró unas elecciones con mayor certidumbre. Cabe mencionar que ha sido acertada la decisión de

mantener la libre flotación de la moneda y el hacer del conocimiento público las reservas internacionales ha evitado la alarma entre la población<sup>12</sup>.

La Cuenta de Capital en este período permitió que México tuviera superávit en la Balanza de Pagos. Para el 2001 nuestro país se ha convertido en un punto estratégico que atrae la inversión extranjera debido a que forma parte de un importante Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá.

Por último, es importante mencionar que los empresarios deben prepararse y vean como una muy buena opción el exportar su producto y de esta forma vean crecer su organización, porque con la apertura comercial se dio un gran paso a la competitividad y sólo podrán permanecer en el mercado aquellas empresas que puedan ofrecer un producto con calidad y precio.

#### **1.4 PRODUCTOS MEXICANOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

Como ya se mencionó, existen varios tratados comerciales que ha firmado México y además, es nuestro país quien ha firmado más tratados comerciales con otros países; entre los objetivos principales esta el de diversificar su mercado y de dar certidumbre a la inversión extranjera. Actualmente, nuestro país tiene varias ventajas para exportar sus productos a los países con los cuales ha firmado un tratado comercial.

Entre los productos que México exporta a otros países tenemos los siguientes: Algodón, legumbres, frutas, frutas preparadas en conserva, amoníaco, zinc afinado, cables aislados para electricidad, ácidos policarboúlicos, hierro en barras o en lingotes, tequila y otros aguardientes, colores y barnices preparados, petróleo, artesanías, artículos de piel, zapatos, cemento, hierro o acero manufacturado, vidrio cristal, entre otros.

---

<sup>12</sup> *Ibidem.* p. 66.

También hay otros productos que exporta nuestro país como son: fibras textiles artificiales o sintéticas, automóviles para el transporte de personas, refacciones y accesorios para automóviles, partes y piezas sueltas para maquinaria, entre otros productos<sup>13</sup>.

En el siguiente capítulo veremos cómo se lleva a cabo la comercialización de los productos y las restricciones arancelaria y no arancelarias que les aplican. También hablaremos, entre otros temas, de las clasificaciones arancelarias que deben tener las mercancías para pasar por la aduana y así determinar el importe del arancel correspondiente.

---

<sup>13</sup> "El Tratado de Libre Comercio México, EUA y Canadá, Beneficios y Desventajas"; Ed. Diana, 1991, p. 22.

## **2. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y MARCO JURÍDICO**

Las actividades del comercio exterior son reguladas por varias leyes, las cuales integran el régimen jurídico de México en esta materia. Es necesario cumplir las disposiciones que en éstas se establecen para evitar sanciones por no cumplirlas o problemas en la operación de exportación. A continuación mencionaré las leyes que aplican al comercio exterior de nuestro país.

### **2.1 RÉGIMEN FISCAL DEL COMERCIO EXTERIOR**

Las actividades del comercio exterior son reguladas por varias leyes, las cuales forman el régimen jurídico de México en esta materia. Es necesario cumplir las disposiciones que en éstas se establecen para evitar sanciones por no cumplirlas o problemas en la operación de exportación. A continuación mencionaré las leyes que aplican al comercio exterior de nuestro país.

#### **Ley de Comercio Exterior**

Esta Ley se publicó en 1993 y tiene como objetivos principales: regular las facultades del Ejecutivo Federal en materia de aranceles, promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, regular las prácticas desleales de comercio internacional y usar en forma eficiente los recursos productivos del país para integrarlo adecuadamente en el contexto internacional<sup>14</sup>.

Respecto a las facultades de la SECON que menciona esta Ley están las siguientes: estudiar, proyectar y proponer modificaciones al Ejecutivo Federal de tarifas arancelarias y restricciones no arancelarias a las importaciones, exportaciones, circulación y tránsito de mercancías, establecer reglas de origen, establecer los requisitos de mercado de país de origen, tramitar y resolver las prácticas desleales de comercio internacional y por consiguiente determinar las cuotas compensatorias, diseñar mecanismos

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 110.

para la promoción del comercio en el exterior, sancionar las infracciones cometidas en la práctica comercial, entre otras<sup>15</sup>.

### **Ley Aduanera y su Reglamento**

Esta Ley entró en vigor el 1° de julio del año de 1982 y fue modificada después de que México ingresó al GATT en 1986. Posteriormente cuando nuestro país firmó el TLCAN se realizaron varios cambios pues en abril de 1996 entró en vigor la nueva Ley Aduanera y su Reglamento.

Entre los aspectos más importantes que regula esta Ley tenemos los siguientes:

- Regula la entrada al territorio nacional y la salida del mismo de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, y
- Regula el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste o de la entrada y salida de mercancías.

Por otro lado, la Ley Aduanera en su artículo 1° establece los sujetos obligados al cumplimiento de ésta, y son:

- Quienes introducen mercancías al territorio nacional o las extraen de él;
- Las personas que tengan intervención en la introducción, extracción, custodia, almacenaje, manejo y tenencia de las mercancías; y
- Quienes participen en el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste o de dicha entrada o salida de mercancías.

Por último, mencionaré los aspectos más relevantes que trata la Ley Aduanera y son los siguientes<sup>16</sup>: documentación y control de la entrada y salida de mercancías; concesiones y autorizaciones en materia aduanera; impuestos, derechos, regulaciones y restricciones no arancelarias relacionados con el comercio exterior; regímenes aduaneros; exenciones y franquicias; agentes aduanales y apoderados aduanales; embargos, infracciones y sanciones; entre otros.

<sup>15</sup> "Ley Comercio exterior 2001"; Ediciones Fiscales ISEF; México, 2001; p. 1, 2, 3, 28, y 27.

<sup>16</sup> Moreno Castellanos Jorge A., Hadar Moreno Valdez, Hadar et.al.; "Comercio Exterior sin Barreras"; Ed. Fiscales ISEF, México, 2002, 53 y 54.

## **Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, y Otras Leyes**

La Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE) fue publicada en el Diario Oficial de la Federación y entró en vigor el 1° de abril de 2002; sustituye a la Ley del Impuesto General de Importación y la Ley del Impuesto General de Exportación vigentes hasta marzo de este mismo año.

La Tarifa de la LIGIE clasifica las mercancías y determina los impuestos al comercio exterior o sus exenciones, tanto a la exportación como a la importación porque como ya se mencionó, las dos leyes se consolidaron en una sola.

Por otro lado, solo haré mención de algunas leyes que regulan también el comercio exterior, las cuales son: Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, Ley General de Salud, Ley Federal de Sanidad Vegetal, Ley Federal de Sanidad Animal, Ley Federal de Derechos, Ley del IVA, Ley del Impuesto Especial Sobre Productos y Servicios, Reglas Fiscales de Carácter General en Materia de Comercio Exterior<sup>17</sup>.

### **2.2 SISTEMA ARMONIZADO Y LOS INCOTERMS**

Existen dos puntos importantes que el exportador debe conocer para realizar con éxito el traslado de la mercancía a sus clientes en el extranjero, los cuales son: determinar correctamente la fracción arancelaria que le corresponde al producto que va a exportar y acordar con el cliente el término que va a ser utilizado para enviar el producto.

#### **2.2.1 El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SADCM)**

En el año de 1960 varios países utilizaban un sistema para clasificar las mercancías, lo hacían a través de la Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera (NCCA). Esta clasificación se hacía cada vez más necesaria debido a que se presentaban trabas e inconvenientes para el

---

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 111.

manejo efectivo de las importaciones y las exportaciones, dando lugar al inicio del estudio de un sistema único de clasificación.

Entonces se constituye el Comité del Sistema Armonizado con un reducido número de miembros con voz y voto, integrado por 8 países (Australia, Canadá, EUA, Francia, India, Japón, Reino Unido y Checoslovaquia) y 12 organizaciones internacionales (CCA, GATT, CEE, OTAN, IATA, Cámara Internacional de Marina Mercante, ISO, entre otras), y surge así, el Sistema Armonizado.

El SADC M es una nomenclatura polivalente de seis dígitos, para bienes transportables que satisface necesidades de autoridades aduaneras, además de requerimientos de estadísticas de exportación e importación y de sectores de transporte y producción<sup>18</sup>.

Los objetivos del SADC M son:

- a) Ofrecer un sistema completo de clasificación que asegure la uniformidad internacional de una manera más racional.
- b) Establecer relación entre las estadísticas comerciales y las de producción, además de tomar en cuenta la evolución tecnológica.
- c) Simplificar la clasificación de mercancías.
- d) Homogeneizar a nivel mundial la clasificación de los productos y estadísticas.

El Sistema Armonizado funciona de la siguiente manera:

Se codifica la mercancía en seis dígitos con base en una secuencia en su nomenclatura pasando de lo general a lo particular, de lo más simple a lo más complejo y de lo menos a lo más elaborado.

Se basa su operación en: Secciones, Capítulos, Partidas y Subpartidas. A continuación se explican:

- a) **Secciones:** se compone de XXI Secciones e integra los grandes grupos con los que se puede realizar el Comercio Internacional.
- b) **Capítulos:** las Secciones se subdividen en 97 Capítulos y el orden progresivo corresponde al grado de elaboración de las mercancías.

---

<sup>18</sup> Apuntes del Seminario "Plan de Negocios para Exportación", 2002.

- c) **Partidas:** los Capítulos se subdividen en 1,242 Partidas y también constan de dos dígitos que se sitúan después del número del Capítulo al que pertenecen.
- d) **Subpartidas:** las Partidas se subdividen en 5,019 Subpartidas. Siguen el mismo procedimiento y constituyen el máximo nivel de desglose de observancia general.
- e) **Fracción,** es la suma de: Capítulo, Partida y Subpartida. Por ejemplo, la fracción arancelaria del mango es la siguiente:

**Sección II:** Productos del reino vegetal.

**Capítulo 08:** Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones.

**Partida 08.04:** Dátiles, higos, piñas aguacates, guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos.

**Subpartida 0804.50:** Guayabas, mangos y mangostanes.

Es decir, que la fracción arancelaria del mango se expresa: **0804.50**

**Nota:** Estados Unidos y otros países dividen la subpartida en dos o más fracciones.

Es muy importante conocer la correcta fracción arancelaria de un producto, debido a que ello permitirá saber los requerimientos legales, arancelarios y de documentación; precisar si hay beneficios arancelarios por tratados o acuerdos comerciales suscritos por México; además de seleccionar mejor el medio de transporte, los almacenes y servicios complementarios.

### **2.2.2 Incoterms**

Los Incoterms (International Commercial Terms) surgen en 1812 y en 1936 son publicados por la Cámara Internacional de Comercio, posteriormente en los años 40 y 50 son aceptados. Con el tiempo los Incoterms han sufrido cambios en la logística y práctica comerciales, la tecnología y en los tratos entre exportadores e importadores, hasta llegar a constituir reglas mundialmente aceptadas por su exactitud en la delimitación de las obligaciones y derechos entre compradores y vendedores internacionales. México adopta oficialmente el uso de los Incoterms en 1988.

Los Incoterms constituyen reglas para la interpretación de los términos comerciales, que tienen por objeto establecer una serie de normas internacionales, de carácter facultativo, destinadas a precisar obligaciones y derechos entre el vendedor o exportador, y el importador o comprador, tales como punto de entrega, medio de transporte, inclusión o no de seguros, responsabilidad de la documentación, entre otros puntos<sup>19</sup>. Los Incoterms no son un ordenamiento legal pero una vez acordados entre el importador y el exportador deben cumplirse.

Existen dos grupos de términos de comercio mundial:

- a) Los Incoterms
- b) Las Definiciones Revisadas del Comercio Exterior Norteamericano (RAFTD) de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos.

Los Incoterms regulan tres aspectos básicos relacionados con el lugar de entrega.

- a) Transferencia de riesgos entre comprador y vendedor
- b) Costos a cuenta del comprador y vendedor, y
- c) Documentación.

Las RAFTD realmente no son obligatorias, pero la validez se la dan las partes al asignar un contrato. Estos términos se establecieron en 1919 y la última versión se realizó en 1941. Los términos fueron derogados en 1985, sin embargo, los importadores y exportadores de Estados Unidos los siguen utilizando.

### **Clasificación de los Incoterms**

Los Incoterms se clasifican en dos grupos:

- Por Grupos
- Por tipo de transporte a utilizar

### **Por grupos.**

Los Incoterms se clasifican en cuatro grupos que se conoce por la primera letra de las siglas.

---

<sup>19</sup> Moreno, José María: "Manual del Exportador, Teoría y Práctica Exportadora"; Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1996, p. 56.

a) **Grupo E.** EXW. Exit (en punto de salida u origen). Único término en que la mercancía se pone a disposición del comprador en el domicilio del vendedor.

b) **Grupo F.** FCA, FAS, y FOB. Free (libre de flete principal). En éstos términos al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador.

c) **Grupo C.** CFR, CFI, CPT y CIP. Cost (costo de flete principal incluido). Términos según los cuales el vendedor ha de contratar el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, o los costos adicionales debido a hechos acaecidos después de su envío y despacho.

d) **Grupo D.** DAF, DES, DEQ, DDU y DDP. Delivered (entregado en destino). Todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino corren por cuenta del vendedor.

Los términos que inicia con la letra **E** y **F** indican que la mercancía se entrega en el país de origen y los que inician con la letra **C** y **D** indican que el bien se entrega en el país de destino.

#### **Por tipo de transporte a utilizar**

La clasificación en este grupo es de los siguientes tipos:

- a) **A** = Aéreo
- b) **M** = Marítimo o fluvial
- c) **O** = Cualquier tipo de transporte, incluyendo multimodal
- d) **T** = Transporte terrestre

En el anexo 1 se explica con más detalle cada uno de los Incoterms.

### **2.3 REGULACIONES ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS EN EL COMERCIO MUNDIAL**

A partir de la década de 1990 el comercio entre países se ha multiplicado, sin embargo, actualmente ningún país es proteccionista o libremercantilista totalmente, y muestra de ello tenemos las restricciones al comercio internacional; es por ello que cada país tiene su política de comercio exterior, en donde establece reglas a seguir para la operación de importación y exportación de mercancías. Las importaciones de mercancías son las que

tienen mayores restricciones, principalmente con tendencia hacia el proteccionismo.

Las restricciones son de dos tipos: Regulaciones Arancelarias y Regulaciones no Arancelarias. Las primeras son cuotas determinadas por las autoridades aduanales, en tanto que las segundas son restricciones de tipo cuantitativo y cualitativo a las importaciones, que generalmente no son gravámenes o impuestos, enseguida se explican ambas regulaciones.

### 2.3.1 Regulación Arancelaria

El Arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior y se impone sobre un bien cuando éste cruza las fronteras nacionales, teniendo como fin el agregar valor al precio de las mercancías en un mercado receptor o final. Este impuesto se aplica tanto a importaciones como a exportaciones de mercancías.

En México, la Ley de Comercio Exterior en su artículo 12 reconoce cinco tipos de aranceles<sup>20</sup>:

- a) **Ad Valorem**: este arancel se expresa en términos porcentuales y se aplica sobre el valor en aduana de la mercancía.
- b) **Específico**: So fija en términos monetarios por unidad de medida, por ejemplo USD\$1 por metro de tela. Este tipo de arancel no considera si el precio de la tela es muy alto o muy bajo.
- c) **Mixto**: Es una combinación de los dos anteriores, por ejemplo: 5% ad valorem más USD \$1.00 por metro cuadrado de tejido políester.
- d) **Cuota**: Es el arancel que grava el excedente de importación sobre la cuota autorizada.
- e) **Estacional**: Se aplica en ciertas épocas del año en algunos productos.

Es importante destacar que existen diferentes tratamientos arancelarios en función del origen de las mercancías que llega a las aduanas, por ello los aranceles de importación pueden ser de tres formas:

- **Tarifa General**: se aplica a todos los países miembros de la Organización Mundial de Comercio y es el tratamiento de nación más favorecida.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*, p. 98.

- **Tarifa Preferencial:** se aplica a mercancías originarias de países a los que se concede trato preferencial (un arancel menor al general o exención del mismo) como resultado de un acuerdo o tratado comercial.
- **Tarifa Diferencial:** se aplica a mercancías de países a quienes se les ha impuesto una sanción o castigo económico, en este caso el pago de impuesto es mayor al arancel general.

Como efectos de los aranceles tenemos que: disminuye el consumo interno de la mercancía importada, se estimula la producción interna (efecto protección) y tiende a disminuir las importaciones, lo cual repercute en la balanza comercial.

Es importante mencionar que para proteger la producción nacional de cada país se aplican medidas antidumping y compensatorias, las cuales no son arancelarias, pero cuando se aplican su cobro se realiza igual que los aranceles en aduana. Cabe señalar que el dumping es cuando se vende una mercancía en un mercado extranjero a un precio inferior al que se vende u ofrece en el mercado interno o de origen, luego entonces, la medida antidumping se aplica al país que realizó el acto desleal, para contrarrestar o protegerse de los efectos que lesionen la capacidad productiva y competitiva de los productores locales.

### **2.3.2 Regulación no Arancelaria**

Las regulaciones no arancelarias son todos los requerimientos o medidas que un país aplica en la importación de mercancías a su país, con el fin de controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales, para preservar los bienes de cada país en lo que respecta a medio ambiente, sanidad animal y vegetal o para asegurar a los consumidores buena calidad de las mercancías.

Estas regulaciones no arancelarias son de dos clases, cuantitativas y cualitativas y enseguida se explican<sup>21</sup>:

<sup>21</sup> Bancomext; "Guía Básica del Exportador"; México, 2002, p. 160, 162 a la 175.

**A) CUANTITATIVAS.** Son medidas aplicadas a cantidades de productos que se permiten importar a un país o contribuciones cuantificables a las que se sujetan esas mercancías distintas del arancel, con el fin de proteger a los productores locales de la competencia externa. En este tipo de restricciones tenemos las siguientes:

**a) Permisos de importación o exportación.** Los permisos previos tienen la finalidad de restringir la importación o exportación de ciertas mercancías por razones de seguridad nacional, sanitarias, protección ambiental y de la planta productiva.

**b) Cuotas.** Cada país puede fijar las cantidades, volúmenes o valores de mercancías que se pueden importar o exportar, así como la vigencia y la tasa arancelaria que deben cubrir las mercancías sujetas a cuotas.

**c) Precios oficiales.** Son el valor mínimo de una mercancía, sobre el que deben calcularse las contribuciones al comercio exterior.

**d) Impuestos antidumping.** Son los impuestos que se establecen a productos importados, que se presume han incurrido a dumping, con el objeto de neutralizar su efecto nocivo.

**e) Impuesto compensatorio.** Este impuesto se aplica cuando se presume que las exportaciones están siendo subsidiadas para mejorar su nivel de competitividad, a fin de neutralizar esa propuesta.

**B) CUALITATIVAS.** Estas medidas se aplican a todos los productos que entran a un país y cuidan de la calidad del producto y sus accesorios (envase y embalaje) sin importar la cantidad. A continuación se mencionan:

**a) Regulaciones de etiquetado.** Este tipo de normas se encuentra entre las principales regulaciones no arancelarias, debido a que se utilizan en las mercancías que se exportan o importan y sirve para que el consumidor conozca la marca del producto, el país de origen, así como las características del producto. En varios países es requisito que los fabricantes o exportadores envíen la mercancía debidamente etiquetada al ingresar a la aduana.

**b) Regulaciones de envase y embalaje.** Estas regulaciones tienen como objetivo proteger los productos durante las etapas de transportación y

almacenaje para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor final. Las regulaciones de envase tiene que ver con la calidad de los materiales con los que se elaboró, los niveles de resistencia, la forma de presentación de la información del producto, y tratándose de productos alimenticios se verifica que no existan sustancias nocivas a la salud.

**c) Mercado de país de origen.** Con el fin de identificar el país de origen de las mercancías, mediante reglas de origen, es necesario utilizar marcas físicas que deben tener en el momento de su importación, tales como marbetes, etiquetas, entre otras.

**d) Regulaciones sanitarias.** Estas regulaciones son medidas que la mayoría de los países han establecido a fin de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal, frente a riesgos de introducción y propagación de enfermedades, así como presencia en los productos de contaminantes que causen enfermedad.

Cada país cuenta con entidades responsables de establecer y hacer cumplir las regulaciones en la materia para los productos agropecuarios y pesqueros que se comercializan, procesado o no.

**e) Normas técnicas.** Estas especifican las propiedades y técnicas, y en ciertos casos, métodos de manufactura, que debe cumplir una mercancía para un mercado específico. Estas normas garantizan a los consumidores que los productos que compran tienen calidad, seguridad y métodos de fabricación adecuados para brindarles la utilidad buscada.

En México tenemos el Sistema Nacional de Laboratorios de Pruebas (SINALP), en donde se encuentran empresas especializadas autorizadas para verificar el cumplimiento de Normas Oficiales Mexicanas.

**f) Regulaciones de toxicidad.** Estas se establecen a los productos en cuya elaboración se incorporan insumos peligrosos dañinos para la salud humana, es decir, a productos que estarán en contacto con personas y alimentos como son: materiales de arte, juguetes y juegos didácticos.

**g) Normas de calidad.** Para que el producto que se desea introducir al extranjero y tenga mayor probabilidad de éxito se sugiere a la empresa

cuenta con la certificación de su producto, emitida por una institución reconocida mundialmente.

La ISO 9000 se suele utilizar como una descripción de normas de los sistemas de calidad. Estas definen las condiciones y principios primordiales en cuanto a la calidad, aunque su carácter es principalmente orientativo, es de gran valor para aquellas compañías que comienzan a operar en el ámbito del registro.

Las series 9001 y 9002 constituyen las partes operativas de las cadenas de calidad y funcionan como un parámetro de calidad externo en situaciones contractuales.

**h) Regulaciones ecológicas.** Estas regulaciones tienen como objetivo el mantener y proteger el medio ambiente. Actualmente, dentro de los tratados comerciales entre países cobra gran importancia los acuerdos sobre ecología.

## **2.4 LOS TRATADOS COMERCIALES Y LAS REGLAS DE ORIGEN**

Como ya mencionamos en capítulos anteriores México ha firmado varios tratados comerciales, los cuales permiten a las partes contratantes formar bloques regionales comerciales, obteniendo los beneficios que en ellos se establezcan. A continuación mencionaré los aspectos más relevantes de cada tratado.

### **Tratados Comerciales**

#### **a) Acuerdo con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).**

Los países que integran este organismo son: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú Uruguay y Venezuela. La ALADI surge mediante el Tratado de Montevideo en 1980.

##### **Objetivos:**

- Promover el comercio regional.
- Fungir como instrumento de modernización y de inserción competitiva de los países miembros en el mercado mundial.
- Promover programas de cooperación científica y tecnológica.

**b) Tratado de Libre Comercio México - Chile.**

Entró en vigor el 1° de enero de 1992, y en 1998 quedó libre de arancel el 100%.

**Objetivos:**

- Aumentar y diversificar el comercio.
- Intensificar las relaciones económicas y comerciales mediante la liberación total de gravámenes y restricciones a las importaciones.
- Coordinar y complementar las actividades económicas, en especial en las áreas productivas de bienes y servicios.

**c) Tratado de Libre Comercio de América del Norte.**

Los países que integran el TLCAN son: Canadá, Estados Unidos y México. Entró en vigor el 1° de enero de 1994. Representa el 83% del comercio de nuestro país. La eliminación arancelaria de productos procesados se concluirá, de manera gradual, para finalizar el año 2008.

**Objetivos:**

- Fomentar el intercambio comercial y los flujos de inversión entre los tres países.
- Promover el empleo y el crecimiento económico.
- Aumentar las oportunidades de inversión.

**d) Tratado de Libre Comercio México - Bolivia.**

Este tratado entró en vigor el 1° de enero de 1995. Con él, cerca del 97% de las exportaciones mexicanas y el 99% de las importaciones quedaron libres de arancel. Los productos mexicanos que no gozan de las preferencias arancelarias son el maíz y el frijol.

**Beneficios:**

- Oportunidades para aumentar y diversificar la producción, alianzas comerciales y de inversión, mayor competitividad, crecimiento y más empleos productivos.
- Eliminación de derechos de trámite aduanero 8 años después de entrar en vigor el tratado.

**e) Tratado de Libre Comercio México - Costa Rica.**

Entró en vigor el 1° de enero de 1995 el tratado, y establece que el 70% de las exportaciones mexicanas no agropecuarias a Costa Rica quedaron exentas de aranceles a partir de su entrada en vigor, el 20% se desgravó en 1999 y el 10% restante se desgravará en el año 2004.

**Objetivos:**

- Establecer normas que promuevan el comercio de bienes y servicios, facilitando el desarrollo de inversiones.

**f) Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres.**

Los países que lo integran son: Colombia, Venezuela y México. El tratado entró en vigor el 1° de enero de 1995.

**Objetivo:**

- Integrar una zona de libre comercio, la cual se deberá alcanzar en un período de 10 años. Por otra parte, los acuerdos del grupo incluyen normativas sobre inversiones para facilitar el flujo de capitales, favoreciendo la integración de la base productiva que supere la tradición estrictamente comercial.

**g) Tratado de Libre Comercio México - Nicaragua.**

El tratado con este país centroamericano entró en vigor el 1° de junio de 1998.

**Objetivo:**

- Alentar una mayor competitividad de las economías de ambos países, al permitir un mejor aprovechamiento de las ventajas comparativas de cada una.

**h) Tratado de Libre Comercio México - Israel.**

Entró en vigor el 1° de julio de 2000. Este es el primer tratado de México con un país del Medio Oriente. Israel es un mercado en crecimiento que importa 30 mil millones de dólares al año. La total eliminación de aranceles se logrará en el año 2005.

#### **I) Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea.**

Entró en vigor el 1° de julio de 2000. La Unión Europea es nuestro segundo socio comercial. La eliminación total de aranceles en el sector industrial se dará a más tardar el primero de enero de 2007.

##### **Objetivos:**

- Garantizar el acceso preferencial y seguro de los productos mexicanos al mercado, más grande del mundo.
- Diversificar las relaciones económicas de México, tanto en importaciones como en exportaciones.
- Generar, mayores flujos de inversión extranjera directa y alianzas estratégicas.
- Fortalecer nuestra presencia en el exterior y nuestra posición como centro estratégico.

**Certificado de Origen.** Para que al exportador se le otorgue trato preferencial, deberá acompañar a cada embarque de exportación el certificado de circulación de mercancías EUR.1 expedido por la SECON.

Con el fin de facilitar la libre circulación de productos mexicanos en Europa, se acordó implementar el registro de "exportador autorizado". Por lo tanto, si el exportador cuenta con dicho registro, cuando exporte mercancía a la Unión Europea no será necesario que elabore un certificado de circulación EUR.1, pues sólo deberá asentar en la factura una declaración de origen y el registro de "exportador autorizado".

Cabe señalar que sólo podrán solicitar dicho registro las empresas PITEEX, ALTEX y Maquiladoras que exporten por lo menos cinco millones de dólares.

#### **J) Tratado de Libre Comercio de México con el Triángulo del Norte de Centroamérica.**

El tratado con los siguientes países Guatemala, Honduras y El Salvador, entró en vigor el 1° de marzo de 2001. Las exportaciones mexicanas a estos países representan el 25% del total de las ventas de México a Latinoamérica.

#### **k) Tratado de Libre Comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).**

Los países que firmaron este tratado son: Islandia, Noruega, El Principado de Liechtenstein y Suiza. Entró en vigor el 1° de julio de 2001. Los países de la AELC liberaron el 63% una vez que entró en vigor este tratado.

#### **Reglas de Origen**

Las reglas de origen son los requisitos mínimos de fabricación, contenido o elaboración que debe cumplir un producto para ser considerado como originario de la región. Estas reglas establecen cuales mercancías califican como originarias y excluye a los bienes de otros países de las preferencias arancelarias.

El artículo 401 del Código de Valoración Aduanera del GATT establece que se considera originario de territorio de una parte siempre que:

- a) El bien sea totalmente obtenido o producido en el territorio de una o más de las partes o países.
- b) Cada uno de los materiales no originarios que se utilicen en la producción del bien y sufra un cambio.
- c) El bien se produzca totalmente en territorio de una o más de las partes, exclusivamente a partir de materiales originarios de la región.

Por otra parte, el artículo 402 del mismo Código, establece dos métodos para determinar el valor de contenido regional de las mercancías:

- a) **El Método de Valor de Transacción** se refiere a que el valor de contenido regional no debe ser inferior al 60%.
- b) **El Método de Costo Neto** establece como mínimo un 50% de valor de contenido regional, siempre que el bien satisfaga los demás requisitos aplicables.

Es importante destacar que para asegurar que las mercancías cumplan con las reglas de origen se exige el Certificado de Origen, éste es un documento emitido por una entidad o persona autorizada, con base a los acuerdos internacionales suscritos por México para su aplicación, sus principales objetivos son:

- Certificar el origen o procedencia de la mercancía.

- Gozar de beneficios arancelarios, en tratados o acuerdos firmados.
- Cubrir un requerimiento exigido por las autoridades del importador o eventualmente por las del exportador.
- Cubrir un requerimiento conforme la forma de pago, en particular en las cartas de crédito.

## **2.5 DOCUMENTOS Y TRÁMITES ADUANEROS PARA EXPORTAR**

Todo exportador debe presentar varios documentos en la aduana y debe cumplir con algunos trámites que se indican en la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE), con el fin de que se garantice evidenciar su propiedad jurídica y su tránsito legal por la aduana del país de origen y la del importador, por ello debe solicitar los servicios de un agente aduanal para que se encargue de todos los trámites.

El agente aduanal es un profesional en la materia que está legalmente autorizado para actuar a nombre del exportador y se convierte en responsable solidario de la veracidad y exactitud de los datos e información que presente en la aduana. A continuación se señalan los documentos que se deben presentar en la aduana y posteriormente los trámites aduaneros que el exportador debe realizar.

El **Pedimento de Exportación** se debe presentar con los siguientes documentos:

- a) Factura Comercial.** Es un documento emitido por el exportador que se debe enviar al cliente en el exterior, en el que se describe detalladamente la mercancía y se ampara la misma. Se presenta en original y seis copias.
- b) Lista de Empaque.** Es un documento que acompaña la factura, en la cual se detalla la cantidad exacta de los artículos o productos a exportar.
- c) Documentos de Transporte.** Es un título de consignación que la empresa transportista expide, indicando el lugar de origen y destino de la mercancía, además de indicar el estado o condición en que se encuentra dicha mercancía. Los documentos que se expiden dependen de acuerdo al tipo de transporte que se utiliza y son los siguientes: guía aérea para el transporte

aéreo, conocimiento de embarque para el transporte marítimo, carta de porte para el autotransporte y talón de embarque para el transporte ferroviario.

**d) Pólizas de Seguros.** Se establece entre la compañía aseguradora y el exportador con el propósito de prever posibles daños o pérdidas por siniestros que ocurran durante el tránsito de mercancías.

**e) Documentos que comprueben haber cumplido con las regulaciones no arancelarias.** Son documentos o requisitos que se tienen que cubrir adicionalmente como medidas de seguridad para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales o para preservar el medio ambiente de los países.

**f) Certificado de Origen.** Este documento comprueba el lugar de origen de las mercancías. Lo emite el exportador y la Secretaría de Economía, en el caso de México.

Tenemos así varios **trámites aduanales** que el exportador debe de realizar y son los siguientes:

**a) Registro Federal de Contribuyentes (RFC).** Para realizar las contribuciones tributarias que establece el artículo 31 de la Constitución Política de México, toda persona que se dedique a actividades empresariales debe estar inscrita en el RFC. Además, todo exportador debe tener su registro para poder realizar varios trámites como: obtener los apoyos de Pitex y Altex, solicitar devolución de IVA, realizar trámites en oficinas de gobiernos, etc.

**b) Registro de Marcas y Propiedad Industrial.** Todo exportador debe registrar sus marcas ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, con el fin de proteger los derechos de propiedad industrial como: invenciones, marcas y diseños comerciales.

**c) Registro ante Cámaras Empresariales.** El registro o inscripción a estos organismos no es obligatorio, ni es requisito para realizar exportaciones, sin embargo, tener una afiliación se puede acceder a algunos apoyos que promueven la actividad empresarial, además de intercambiar información.

d) **Mercado de País de Origen.** Es marcar los envases, etiquetas y productos con la leyenda "Hecho en México", con el fin de identificar el origen y la identidad de las mercancías.

e) **Despacho Aduanal.** Los exportadores deben exhibir las mercancías para ser revisadas por un agente aduanal, además de presentar documentos que garanticen la propiedad de los bienes y que se han pagado los impuestos respectivos.

## **2.6 PROGRAMAS E INSTITUCIONES DE APOYO A LA EXPORTACIÓN**

Debido a que la actividad de exportación de mercancías es importante, en el sentido de que favorece al país, el gobierno federal ha creado programas de fomento a la exportación, además de las instituciones que existen en México y que dan apoyo a los exportadores. Entre los programas e instituciones sobresalen los siguientes:

### **2.6.1 Programas de Fomento a la Exportación**

#### **Programa de Importación Temporal para Exportación (PITEX)**

Se creó para estimular la actividad exportadora y permitir a los inscritos exención del pago de impuestos en la importación de insumos, maquinaria y equipo utilizados en la producción de bienes exportados.

Algunos beneficios de este programa son: no se paga aranceles, cuotas compensatorias, IVA en la importación de insumos, maquinaria y equipo; pueden vender hasta el 30% de la exportación total en el mercado nacional, si la empresa tiene saldo positivo en divisas<sup>22</sup>.

#### **Fomento de Operación de la Industria Maquiladora de Exportación**

Actualmente el objetivo que se ha logrado es la creación de fuentes de empleo. Entre los beneficios tenemos que hay exención en el pago de aranceles a la importación, despacho aduanero simplificado, 100% de capital extranjero, visa especial para técnicos y personal administrativo extranjeros, entre otros.

---

<sup>22</sup> *Ibidem.* p. 145 a la 151.

### **Devolución de Impuestos (Draw Back)**

Este programa se creó con el fin de que las empresas que producen con insumos que importan y se dedican a la actividad exportadora puedan obtener la devolución de impuestos causados por la importación de mercancías que utilizaron en su proceso productivo.

### **Empresas de Comercio Exterior (ECEX)**

El objetivo de este apoyo es de impulsar el establecimiento de empresas comercializadoras internacionales. Pero estas empresas deberán contar con un capital social mínimo de USD \$100,000 deberán tener exportaciones anuales mínimas de 3 millones de dólares y demostrar saldo operacional positivo de divisas. Algunos beneficios que tienen estas empresas son: acreditación automática como empresa ALTEX, el pago de impuestos lo podrán realizar en instituciones financieras, entre otros.

### **Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)**

Su objetivo es estimular a las grandes empresas exportadoras con exenciones fiscales y facilidades en la operación en aduanas. Entre los beneficios que se otorgan a estas empresas son: la devolución inmediata del IVA cuando se tiene saldo a favor, acceso gratuito al sistema de información comercial SECON - BANCOMEXT, exención del 2° reconocimiento aduanal, entre otros.

## **2.6.2 Instituciones de Apoyo en México**

Existen algunas instituciones dentro del país que prestan servicio y asistencia técnica a las empresas pequeñas y medianas en diversos ámbitos, a continuación menciono alguna que se relacionan con la actividad exportadora.

### **Secretaría de Economía (SECON)**

Esta Secretaría es una dependencia del Poder Ejecutivo Federal que tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, comercio interior y abasto.
- Regular, orientar y estimular las medidas de protección al consumidor, entre otras.

A través de las oficinas de la SECON el empresario mexicano puede obtener información y apoyo en diversos aspectos industriales y de comercio exterior, mediante programas e instrumentos, así como certificados de origen.

#### **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)**

Proporciona información sobre estadísticas económicas, financieras y fiscales de México, normatividad de comercio exterior y aduanas, clasificación de mercancías, impuestos, cambios de régimen o aduana, ampliación de plazos y autorizaciones de importaciones y exportaciones<sup>23</sup>.

También esta Secretaría autoriza los impuestos y franquicias aduanales, realiza la autorización previa de regímenes temporales de importación y despachos a domicilio.

La normatividad en aduanas, modificación de artículos y aspectos relacionados con Aduanas son puntos que regula la SHCP.

#### **Secretaría de Salud (SS)**

En general esta Secretaría se encarga de salvaguardar la salud de los mexicanos a través de normas y medidas que regulan la entrada y salida de alimentos y otros productos.

También la SS expide autorización sanitaria de importación y exportación, así como manifiesto de exportación para materias primas, equipo médico, instrumental, productos terminados, medicamentos y reactivos, alimentos procesados, productos de aseo y productos de tocador, entre otros. También expide certificados para exportación de libre venta, de análisis de producto<sup>24</sup>.

Para obtener permisos sanitarios de importación o de exportación para las materias primas, medicamentos que sean o contengan estupefacientes o psicotrópicos y de los insumos para la salud y para el programa de certificado de exportación se debe solicitar dicho permiso a ésta Secretaría.

---

<sup>23</sup> [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)

<sup>24</sup> [www.ssa.gob.mx](http://www.ssa.gob.mx)

### **Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).**

Esta Secretaría tiene como objetivo salvaguardar la salud humana a través de normas y medidas aplicadas a la importación y exportación de productos agropecuarios, ganaderos y pesqueros.

Entre las funciones de esta Secretaría está expedir certificados zosanitarios de importación y de exportación para animales y subproductos, expedir responsivas médicas y su renovación.

Otra función es autorizar la exportación e importación de vegetales, realizar la inscripción de huertas, frutas y hortalizas, expedir certificado internacional fitosanitario, determinar la cuarentena vegetal, entre otras.

### **Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)**

Es la institución financiera de desarrollo del gobierno federal encargada de promover el comercio exterior de México, especialmente las exportaciones no petroleras. Además, Bancomext fomenta la atracción de inversión extranjera.

Esta institución apoya a la comunidad con apoyos financieros y no financieros, los cuales se otorgan a empresas relacionadas directa o indirectamente al comercio exterior.

Entre los apoyos no financieros podemos encontrar: información, capacitación, asesoría, asistencia técnica, promoción y publicaciones especializadas.

### **3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CON PERFIL EXPORTADOR**

#### **3.1 PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN**

En toda empresa la planeación es una actividad muy importante, debido a que del cumplimiento de los planes que se establezcan dependerá su éxito o su fracaso.

En este tema veremos que dentro de una organización se elaboran varios planes, entre estos encontramos el Plan de Negocios, en el cual se determinan los planes generales de la empresa y los subplanes, que son más específicos y en donde se determinan los planes de cada departamento, área o proyecto.

#### **Plan de Negocios**

Comenzaré por definir este plan. El Plan de Negocios es una serie de pasos que la organización debe llevar a cabo a través de un análisis de su situación actual, de sus fortalezas y debilidades, así como del análisis que haga de la competencia que tiene en el mercado, con el fin de decidir la ruta o rutas a seguir y de esta forma cumplir exitosamente con los objetivos que se propuso<sup>25</sup>.

Es importante mencionar que el Plan de Negocios debe presentar los siguientes aspectos:

- a) Dónde se encuentra la organización.
- b) Dónde pretende llegar.
- c) Qué tiene que hacer para llegar a donde pretende.

Para que el Plan de Negocios funcione, debe ser comunicado su contenido a todo el personal que este involucrado en el logro de los objetivos de dicho plan; además, se deberán hacer revisiones parciales para determinar la funcionalidad y resultados que van teniendo de acuerdo a lo planeado y en su caso, adecuar el plan.

---

<sup>25</sup> Lerna Kirchner, Alejandro E.; "Comercio Internacional, Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial"; Ed. ECAFSA, México, 2000, p. 39 a la 41.

El Plan de Negocios puede ser simple o complejo de acuerdo a la magnitud de la organización. A continuación se explicará brevemente los pasos a seguir para la elaboración de un Plan de Negocios<sup>26</sup>.

**a) Observar, preguntar o investigar las necesidades o deseos insatisfechos o no satisfechos adecuadamente en su localidad.** Consiste en identificar las oportunidades que hay en el mercado, determinando así el mercado en el cual se puede tener éxito en la venta del producto.

**b) Seleccione cuál o cuales de las necesidades y deseos detectados, usted podría hacer algo para satisfacerlos y además que le interese hacerlo.** Para que una necesidad o deseo se convierta en demanda, es necesario que exista la capacidad de compra de las personas y la voluntad de adquirir el bien o el servicio, para lo cual se deberá elegir las áreas de oportunidad.

**c) Desarrollar varias ideas del concepto.** El autor Alejandro Lerma nos dice que el desarrollo de ideas tiene su base en la creatividad, y a su vez, la creatividad está en función de dos elementos: la información y la imaginación.

Primero se debe de buscar y obtener toda la información posible acerca del tema o temas referentes al área de oportunidad que se detectó.

Posteriormente, se debe de dejar volar la imaginación sin restricción alguna acerca de cada área de oportunidad, registrando las ideas una vez que se tengan.

Después se debe convertir la idea en concepto, refinando varios detalles para que se pueda convertir en un producto o un servicio, y a este concepto se deberá hacer la evaluación comercial, con el fin de identificar si tiene la demanda suficiente para hacer rentable el proyecto.

Y por último, el proyecto se deberá poner en marcha para ver los resultados y entonces poder evaluar el proyecto.

**d) Evaluar las ideas.** Una vez que se identificó una o varias oportunidades de negocio, y desarrolló algún concepto de lo que se podría hacer, entonces se deberá realizar una evaluación de cada concepto y así determinar la

---

<sup>26</sup> Op. cit. p. 44 A LA 51.

conveniencia o no conveniencia de llevarlo a cabo en la realidad. Es importante que primero se evalúen bien los conceptos antes de materializarlos para no incurrir en posibles costos y pérdidas.

**e) Preparar el Plan de Negocios.** Una vez que se selecciona una o varias alternativas de proyectos se procede a la preparación del documento correspondiente al Plan de Negocios.

A continuación haré mención de la estructura de un plan de negocios para una empresa pequeña, considerando que la estructura no es fija, pues deberá modificarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Debe contener:

- a) Carátula.
- b) Índice.
- c) Resumen ejecutivo.
- d) Descripción del negocio actual.
- e) Descripción del o de los proyectos "las buenas ideas", con la descripción detallada de los mismos.
- f) Análisis de mercado que sustente la viabilidad económica de cada proyecto.
- g) Programa de actividades.
- h) Financiación con montos, fuentes de financiación, tasa interna de retorno, estimado de montos y de ingresos, costos, gastos y utilidades por período.
- i) Anexos como última sección del plan.

### **Plan de Exportación**

El Plan de Exportación es un documento en el cual se especifica más a detalle las fases que el exportador plantea para poder llegar a los mercados internacionales y así cumplir sus objetivos<sup>27</sup>.

Este plan es como dije anteriormente, más específico y se elabora por separado del plan de negocios porque definitivamente el mercado interno es diferente al mercado internacional en aspectos como: usos y costumbres de los consumidores, barreras arancelarias y no arancelarias de mercancías,

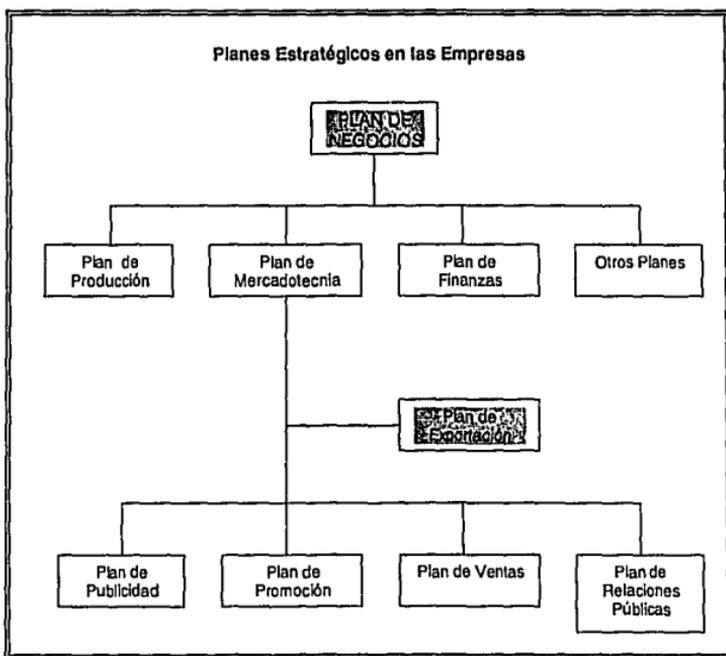
---

<sup>27</sup> Ibidem. p. 87.

canales de distribución, tramitación aduanal, transporte, embalaje, entre otros.

A continuación se muestra un organigrama que indica en qué parte encaja el plan de exportación.

Cuadro 5



Fuente: Lerma Kirchner, Alejandro; "Comercio Internacional, Metodología para la Formulación de Estudios de competitividad Empresarial"; Ed. ECAFSA, 2000, p. 88.

Para la elaboración de un Plan de Exportación debemos conocer el mercado internacional y llevar a cabo los siguientes pasos<sup>28</sup>.

a) **Descripción de la situación presente del negocio**, es decir, se debe elaborar un resumen detallado de los aspectos relevantes de las operaciones presentes de la empresa.

<sup>28</sup> Ibidem. p. 92 a la 96.

**b) Detección de oportunidades comerciales en el mercado internacional (Investigación producto-mercado).**

Primero, es importante investigar cada posible mercado en forma documental y, si es posible, visitar las localidades a las que se desea exportar para hacer contacto con los compradores potenciales e intermediarios del producto que se desea exportar. En este caso se recomienda solicitar apoyo a las consejerías comerciales.

Segundo, se debe identificar a los importadores más importantes para el producto o servicio y a los posibles aliados, en caso de necesitar asociaciones estratégicas para ayuda en el mercado meta.

Por último, es necesario identificar a los posibles clientes de nuestro negocio, evaluando sus cualidades y capacidades para elegir al cliente o clientes con el perfil ideal.

**c) Evaluación de la competitividad internacional** de la empresa y de sus productos o servicios, a través de un análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en comparación con sus competidores.

**d) Determinación de la estrategia competitiva.** Con la información que se obtuvo de los tres puntos anteriores se debe identificar y determinar las acciones para mejorar el funcionamiento de la empresa en los nuevos mercados y de esta forma tener éxito en el extranjero.

Es importante que todo exportador también desarrolle la estrategia y el material promocional para que la empresa lo presente en el mercado meta, además deberá identificar las ferias comerciales que puedan favorecer a la presentación del producto, y por último, identificar y seleccionar las misiones comerciales que haga promoción en el mercado meta.

**e) Formulación del Plan de Exportación.** Es la descripción de uno o varios proyectos específicos de importación que sean prometedores. El contenido que debe tener un Plan de Exportación es<sup>29</sup>:

- a) Carátula
- b) Índice
- c) Introducción

---

<sup>29</sup> Ibidem, p. 89 y 90.

- d) Resumen ejecutivo
- e) Observaciones y recomendaciones
- f) Objetivos comerciales y financieros relativos al proyecto de exportación
- g) Análisis de la situación actual. Respecto a la empresa, el producto o servicio y el mercado
- h) El mercado Meta. Identificación, evaluación y selección del o (los) mercado (s) meta, del consumidor y los canales de distribución
- i) El entorno
- j) Sugerencia de estrategias
- k) Plan de acción
- l) Presupuesto para la exportación
- m) Anexos

Una vez concluida la elaboración del plan de exportación, se debe poner en marcha para realizar las adecuaciones necesarias y para hacer promoción preliminar y así, de esta forma establecer contacto con los posibles compradores y obtener el apoyo institucional correspondiente. Cabe mencionar que las consejerías comerciales mexicanas en el exterior pueden ayudar a identificar y hacer contacto de negocios<sup>30</sup>.

### **3.2 ASPECTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Desde el principio, el hombre se ha ingeniado por obtener los medios necesarios para la producción de los bienes y servicios que requiere para la supervivencia. Ha diseñado y fabricado herramientas, máquinas y equipos de toda clase a fin de realizar sus objetivos. Antiguamente el sistema de producción fue manual, posteriormente sobrevino la manufactura y por último surgieron los sistemas automatizados que se conocen en la actualidad.

Los métodos de administración de operaciones de los sistemas productivos han evolucionado. Asimismo, los métodos intuitivos y tradicionales han sido reemplazados por técnicas científicas, adaptadas al contexto de la empresa<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Ibidem. p. 92 a la 98.

<sup>31</sup> Tawfik, Louis y Chauvel, Alain M.; "Administración de la Producción"; Ed. McGraw Hill, México, 1992, p. 2.

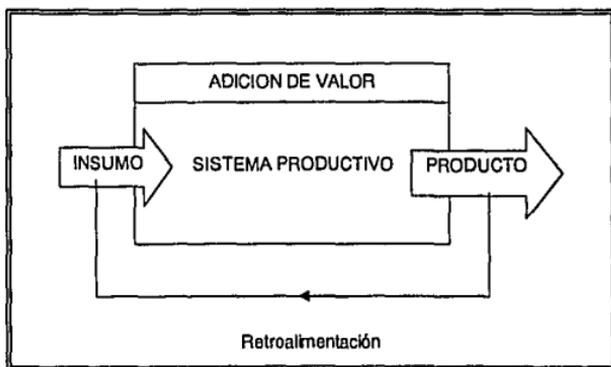
A continuación hablaremos acerca de la producción, qué es, cuales son sus elementos y el sistema en el cual se desarrolla.

### Concepto de Producción

Se entiende por producción la adición de valor a un bien, ya sea producto o servicio, a través de una transformación, con el fin de satisfacer ciertas necesidades.

El Proceso de Producción consta de un Insumo, un sistema productivo y un producto. A continuación se muestra una gráfica de un esquema del sistema de producción.

#### Esquema de un Sistema de Producción



### Elementos de Producción

Todo sistema se crea para ejecutar una función cuyo cumplimiento implica recursos materiales, humanos y financieros, los cuales deben estar organizados de tal forma que se logre un conjunto coherente. Enseguida se explican los elementos del sistema de producción.

- a) **Insumo.** Son todos los elementos (materia prima) que deben sufrir una transformación.
- b) **Factor Humano.** Es el hombre que actúa sobre el insumo a diversos niveles.

c) **Factor Físico.** Se refiere a los recursos materiales que permiten la transformación del insumo en un producto, como por ejemplo, la maquinaria, las herramientas, el mobiliario y equipo, etc.

d) **Capital.** Es el aspecto financiero con el cual cuenta la organización para la realización de sus actividades.

Todos estos elementos mencionados en conjunto forman un sistema, el cual debe funcionar correctamente para que la organización pueda cumplir sus metas y objetivos.

### **Teoría de Sistemas**

La Teoría de los Sistemas fue introducida por la Escuela del pensamiento neoclásico de la Administración en el año de 1939. Sin embargo, el enfoque de Sistemas ha tenido más aceptación en las últimas tres décadas, pues ha servido de base para la integración del conocimiento científico a través de una amplia gama. El autor Rodríguez Valencia Joaquín define a los sistemas como *"un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema"*<sup>32</sup>.

La Teoría de Sistemas es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que une sus actos hacia un fin determinado.

A continuación se menciona la clasificación que hace de los tipos de Sistemas el autor Arias Galicia.

a) **Sistemas Determinísticos y Sistemas Probabilísticos.** Los primeros son aquellos que se puede determinar con toda certeza, mientras que en los segundos existe incertidumbre al respecto.

b) **Subsistemas y Suprasistemas.** Para el análisis de las relaciones entre los elementos del conjunto, se deberán establecer los límites del sistema, es decir, se deberá establecer cuáles elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto. Así por ejemplo, la organización es el suprasistema y los departamentos y secciones de ésta son los subsistemas.

---

<sup>32</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas"; Ed. ECASA, México, 1993, p. 54.

**c) Sistemas Cerrados y Sistemas Abiertos.** El Sistema Abierto es aquel sistema en el cual existe interrelación entre el sistema y el suprasistema, es decir, que el sistema recibe ciertas influencias del suprasistema y puede influir en él de alguna forma. En el Sistema Cerrado no existe intercambio alguno entre el sistema y el suprasistema<sup>33</sup>.

De lo anterior se puede decir que la integración del concepto de sistemas a la función de organización provoca la necesidad de integrar todas las actividades para el logro de los objetivos totales, pero también la importancia de la actuación eficiente de los subsistemas. De esta manera, todas las actividades están interrelacionadas a lograr un objetivo, y deben ser planeadas, organizadas e integradas conjuntamente.

### **Proceso de Producción.**

Dentro del proceso de producción los diagramas de flujo se utilizan para la descripción de actividades que se deben llevar a cabo en el sistema productivo.

El Sistema de Producción es un conjunto de pasos ordenados y relacionados entre sí, que convierten insumos en productos o servicios.

El producto necesita un procedimiento específico, el cual debe ser lo más económico posible, teniendo en cuenta la capacidad del sistema de producción. Esta capacidad dependerá de factores como son los recursos humanos, materiales y financieros de la organización.

Enseguida se muestra el proceso de producción en el cual se refleja la importancia que tiene cada subsistema dentro de la organización.

<b>El Proceso de la Producción</b>	
AREA I	INSTALACIONES
AREA II	EQUIPO
AREA III	DISTRIBUCION Y PERSONAL
AREA IV	A) VOLUMEN O INTENSIDAD      B) TIEMPO C) COSTO                              D) CALIDAD
AREA V	TRANSFORMACION
AREA VI	INVESTIGACION DE PRODUCTOS Y SISTEMAS

<sup>33</sup> Ibidem. p. 48.

Como se puede ver, cada subsistema dentro de una organización debe funcionar correctamente para que el sistema (la empresa) pueda cumplir con sus metas y objetivos.

Es importante mencionar, para que la organización tenga un buen control de procesos debe realizar monitoreos de las variables o actividades clave, con la finalidad de detectar qué se hace que no genera valor agregado. También se podrá conocer en forma oportuna las desviaciones o trabajos innecesarios que solo generan costos adicionales.

Para llevar este control se utiliza una herramienta que es el Diagrama de Flujo de Proceso, pues a través de él y con la ayuda del responsable del proceso se logra conocer los procedimientos de las áreas que intervienen para la elaboración del producto o servicio.

### **Diagramas de Flujo**

El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, se elabora a base de símbolos que denotan un significado preciso y para su utilización se aplican determinadas reglas<sup>34</sup>.

La finalidad de un diagrama de flujo es facilitar comunicaciones entre personas y entre las principales utilidades del Diagrama de Flujo de Procesos están las siguientes:

- a) Facilita la comprensión de los procesos.
- b) Facilita la detección de problemas y áreas de oportunidad.
- c) Se utiliza para definir o acordar la secuencia en que debe ocurrir un proceso dado.
- d) Facilita el logro de un mismo enfoque dentro de un grupo<sup>35</sup>.

Con el fin de eliminar la posibilidad de confusión, las personas que escriben diagramas de flujo deben tener en cuenta que existen símbolos estándares, por ejemplo:

---

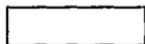
<sup>34</sup> Farina, Mario V.; "Diagramas de flujo"; Ed. Diana, México, 198, p. 11 y 12.

<sup>35</sup> Apuntes del Seminario "Plan de Negocios para Exportación"; 2002.

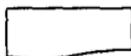
**Terminal.** Es el inicio o la terminación del flujo, además se usa para indicar un departamento, área o puesto que recibe o proporciona información.



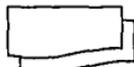
**Operación ó Proceso.** Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.



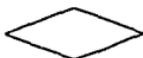
**Documento.** Representa cualquier tipo de documento, que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



**Documento con Copia.** Representa un documento que contiene una copia fiel del mismo.



**Decisión o Alternativa.** Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.



**Conector.** Representa una conexión de una parte del diagrama con otra parte del mismo diagrama en una misma hoja.



**Conector de Página.** Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente del diagrama de flujo.



**Dirección del Flujo o Línea de Unión.** Conecta los símbolos señalando el orden en las que deben ir las distintas operaciones. Indica la dirección o el orden del diagrama.



Por último, es importante decir que los diagramas de flujo hacen más fácil la elaboración de procedimientos y a su vez, esto permitirá un correcto desempeño de las actividades dentro de la organización. Por consiguiente, el buen funcionamiento de cada departamento ayudará a tener información veraz para emitir estados financieros y éstos a su vez se analizarán para su interpretación y de esta forma brindar información financiera a los directivos de la compañía.

### **3.3 ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO DE LA EMPRESA**

Si bien es cierto, la planeación financiera es de gran importancia para las organizaciones, un buen análisis financiero podrá detectar las fuerzas y los puntos débiles de un negocio.

El análisis financiero de una organización se realiza a través de sus Estados Financieros, utilizando principalmente el Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, éstos son elaborados mediante la técnica contable y en los cuales se muestra la situación en que se encuentra una empresa, los resultados de sus operaciones, el movimiento de fondos u otros aspectos relacionados con la obtención y el uso del dinero.

El **Balance General** es el Estado Financiero en donde se presenta la situación financiera de una empresa en una fecha determinada y lo componen los conceptos: activo, pasivo y capital contable. El **activo** son los recursos económicos propiedad de la empresa y con los cuales realiza directamente sus operaciones; el **pasivo** esta conformado por todas las deudas que la empresa ha contraído con sus acreedores; y, el **capital contable** es la aportación que realizan los dueños de la empresa.

Por otro lado, el **Estado de Resultados** muestra el resultado de las operaciones durante un intervalo de tiempo. Su estructura se basa en las ventas deducidas por los costos, gastos, impuestos y la participación de los

trabajadores en las utilidades (PTU), para dar como resultado la utilidad neta disponible para los accionistas.

Por último, el **Estado de Origen y Aplicación de Recursos** consiste en la comparación de los balances al inicio y al final del período con una columna que muestre los aumentos o disminuciones en las diferentes partidas del Activo, Pasivo y Capital Contable. La finalidad de este Estado es mostrar el origen de los fondos puestos a disposición de la empresa durante un período y los usos que se dieron de dichos fondos.

### **Métodos de Análisis de los Estados Financieros**

Antes de establecer un método de análisis dentro de una empresa se tienen que considerar algunos requisitos que deben contener los estados financieros a analizar, los cuales son:

- a) Deben basarse en los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- b) Debe tener notas aclaratorias, en su caso.
- c) Se debe informar en forma oportuna hechos de importancia.

Existen dos clases de análisis o comparaciones: las verticales y las horizontales; enseguida se explican ambas.

**Comparaciones Verticales.** Son aquellas que se realizan entre el conjunto de estados financieros dentro de un mismo período, en donde el tiempo es solo un factor incidental. Entre estos métodos de análisis tenemos los siguientes:

- a) Método de Reducción de Estados Financieros a Porcientos.
- b) Método de Razones Simples.

**Comparaciones Horizontales.** Son las que se realizan entre Estados Financieros pertenecientes a varios períodos. Entre estos tenemos:

- a) Método de Aumentos y Disminuciones
- b) Método de Tendencias.

Enseguida explicaré el Método de Razones Simples mencionando algunas razones financieras.

### **Método de Razones Simples**

Este método es uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis financiero de entidades, debido a que miden la eficacia y comportamiento de la organización basándose en datos reales provenientes de los estados financieros. Además, las razones financieras pueden ser comparables con las de otras empresas.

En este tipo de método el analista será quien decida las razones financieras que va a utilizar, dependiendo del objetivo que tenga su análisis. Entre las razones tenemos las siguientes<sup>36</sup>:

Capital de trabajo.

Activo circulante – Pasivo Circulante

#### **Razones de Liquidez**

Estas razones miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, basada en la disponibilidad de efectivo y otros bienes de rápida convertibilidad al efectivo. Entre ellas figuran:

a) Tasa circulante.

Activo Circulante

Pasivo Circulante

b) Prueba del ácido.

(Activos Circulantes – Inventarios)

Pasivos Circulantes

#### **Razones de Endeudamiento**

Miden el grado en que la empresa se ha financiado por medio de la deuda. Están incluidas:

a) Razón de deuda total a activo total.

Pasivo Total

Activo total

b) Razón de pasivo a capital.

Pasivo Total

Capital Contable

<sup>36</sup> Philpattos, George C.; "Fundamentos de Administración Financiera"; Ed. McGraw Hill, México, 1978.

### Razones de Rentabilidad

La rentabilidad es el resultado neto de un gran número de políticas y decisiones. Este tipo de razones revela la efectividad de la administración en una organización.

- a) Tasa de margen de beneficio sobre ventas.

(Ventas – Costo de lo Vendido)

Ventas

- b) Rendimiento sobre activos totales.

Ventas Anuales

Activos Totales

- c) Tasa de rendimiento sobre el valor neto de la empresa.

Utilidades Netas Después de Impuestos

Activos Totales

### **3.4 ANÁLISIS DE FODAS**

Encontramos a la Planeación dentro de las etapas del proceso administrativo, la cual se divide de la siguiente manera:

a) **Planeación Operativa.** Este tipo de planeación se basa en metas u objetivos a corto plazo que determinan los mandos medios en una organización.

b) **Planeación Estratégica.** Esta planeación se basa en la misión y valores estratégicos que se realizan con un lapso a largo plazo por los directivos de la organización.

Dentro de la planeación estratégica hay una herramienta que se utiliza para el análisis de la situación actual de una organización y para orientarla hacia donde quiere llegar, dicha herramienta es el FODA y enseguida se menciona el significado de éstas siglas:

**F= Fuerzas**

**O= Oportunidades**

**D= Debilidades**

**A= Amenazas**

El FODA es una herramienta que se utiliza para hacer la introspección de una empresa con el fin de determinar estrategias que debe tomar para hacer frente a las oportunidades y amenazas que se le presenten.

De lo anterior podemos deducir que las Fuerzas y las Debilidades las vamos a encontrar dentro de la organización, en tanto que las Oportunidades y Amenazas fuera de ella.

**Las fuerzas y debilidades internas** son las actividades que puede controlar la organización y que realiza muy bien o muy mal. Se establecen en comparación con la competencia y se pueden obtener con base a los objetivos de la organización.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden realizar diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos<sup>37</sup>.

**Las amenazas y oportunidades externas** están en gran medida fuera de control de la organización, de ahí el término "externas". Tenemos como ejemplos de amenazas u oportunidades para las organizaciones las siguientes: la revolución de las computadoras, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales, la exploración del espacio, el aumento de la competencia de las compañías, los empaques reciclables y los cambios climáticos.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por lo tanto, para alcanzar el éxito es necesario detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Uno de los principios de la planeación estratégica consiste en identificar lo que la empresa hace mejor, su experiencia en el mercado, su fuerza de producción y qué ofrece de más de las otras compañías. Por lo tanto, la

---

<sup>37</sup> Fred R. David, "Conceptos de Administración Estratégica"; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, p. 10.

organización debe forjarse una misión y una visión empresarial, es decir, debe establecer su razón de existir y también debe proyectarse a futuro.

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares y señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.

Y respecto a la visión, es una proyección de la empresa a futuro que realiza con base a objetivos a largo plazo.

### **3.5 DIMENSIÓN DEL POTENCIAL EXPORTADOR DE LA EMPRESA**

Cuando el empresario desea exportar sus productos necesita analizar varios aspectos para que tenga éxito. Enseguida hablaremos de los aspectos que se deben tener presentes para la actividad exportadora.

De acuerdo al autor Alejandro Lerma, existen 4 pasos que el exportador debe llevar a cabo:

- a) **Análisis de Competitividad.** Quiere decir que se debe elegir un producto exportable.
- b) **Prospección de Mercados Internacionales.** Determinar a dónde exportar y cómo hacerlo.
- c) **Gestión de Venta.** El exportador debe presentar el producto o servicio, proponerlo, cotizar, convencer al posible cliente y formular contrato de exportación.
- d) **Logística de Exportación.** Debe tener cuidado en elegir el embalaje, transporte, tramitación aduanal, seguros y formas internacionales de pago.

El estudio de preexportación consiste en realizar un análisis del potencial exportador de la organización, a través de que defina sus fortalezas y sus debilidades; enseguida se mencionan los aspectos que deben contemplar.

- a) Diagnóstico de la empresa:
  - Fortalezas y debilidades; oportunidades y amenazas.
  - Estructura organizacional para la exportación.
  - Proceso productivo.
  - Situación financiera.

- Recomendaciones y sugerencias para la exportación.
- b) Análisis del producto:
- Características
  - Materias prima y proveedores.
  - Envase y embalaje para exportar.
  - Requisitos administrativos (permisos, licencias, certificados y cuotas).
  - Adecuación del producto para la exportación.
  - Formación del precio de exportación.
- c) Orientación inicial con respecto a posibles mercados meta:
- Indicadores básicos del mercado meta.
  - Regulaciones internacionales.
  - Consumo aparente.
  - Aranceles y barreras.

También es importante que la organización analice su capacidad de producción, con el fin de que determine si puede satisfacer la demanda de su producto en el mercado meta, y si no fuera así, tendrá que diseñar la estrategia para cubrir su demanda si desea exportar.

### **Capacidad de Producción**

La capacidad de producción tiene que ver con el hecho de que la organización tenga en forma habitual la producción necesaria para cubrir la demanda del mercado extranjero.

En el caso de que la capacidad de producción sea insuficiente, el empresario debe realizar un análisis de las causas, como puede ser: insuficiencia de instalaciones, que éstas operen por debajo de su capacidad, falta de capital de trabajo, o bien, por falta de insumos, provocando así que se detenga la producción. Las causas mencionadas deben ser estudiadas con profundidad para proponer soluciones realistas, mediante acciones como: proyectos de inversión con o sin respaldo financiero preferencial, localización de fuentes de insumos más confiables, mejoras al proceso productivo, entre otras.

### 3.6 LA OFERTA EXPORTABLE

El propósito que se pretende a través del análisis de la oferta es determinar o medir las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio<sup>38</sup>.

La oferta se puede definir como la cantidad de bienes y servicios que un productor está dispuesto a mandar al mercado en los diferentes precios en el que operen.

Es importante mencionar que la oferta, al igual que la demanda, esta en función de varios factores que deben tomarse en cuenta, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, el tipo de mercado al que se enfrenta, entre otros.

#### Tipos de Oferta

A continuación mencionaremos la clasificación de la oferta. En relación con el número de oferentes se reconocen tres tipos<sup>39</sup>:

**a) Oferta Competitiva.** Es en la cual los productores están en circunstancias de libre competencia, debido a que existen factores como la calidad, el precio y el servicio que determinan la preferencia del consumidor.

**b) Oferta Oligopólica.** Ésta es dominada por unos cuantos productores. El tratar de entrar a este mercado es de riesgo para el productor y a veces hasta imposible.

**c) Oferta Monopólica.** Es aquella en que existe un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo es quien domina todo el mercado, imponiendo calidad, servicio, precio y cantidad. Se considera productor monopolístico si domina más del 95% del mercado.

Para realizar el análisis de la oferta es indispensable conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta, por lo que se tiene que recabar datos de fuentes primarias y secundarias. Las variables que se deben considerar para realizar el análisis de la oferta son: número de productores, localización, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio de los productos, planes de expansión, inversión fija y número de trabajadores.

<sup>38</sup> Baca Urbina, Gabriel; "Evaluación de Proyectos"; Ed. McGraw Hill, México, 1995, p. 36 y 37.

<sup>39</sup> Op. cit. p. 37.

Cuando la empresa decide exportar su producto y ha determinado que tiene la capacidad de producción, debe realizar entonces un estudio de factibilidad y competitividad, recurriendo a fuentes secundarias con el fin de obtener toda la información necesaria para realizar la actividad exportable. Entre estas fuentes de información tenemos principalmente las páginas Web de la SECON y Bancomex, donde brindan ayuda y orientación al exportador.

### **Demanda de la Oferta Exportable**

La demanda es la relación entre precio y cantidad, debido a que a menor precio de un producto la demanda es mayor y a mayor precio, la demanda será menor.

Para que el exportador pueda conocer el volumen de producción de su empresa debe realizar lo siguiente:

- a) Determinar la capacidad de producción de la empresa.
- b) Determinar el grado de respuesta frente al incremento de la demanda de su producto, sin disminuir la calidad.
- c) Analizar la seguridad de los proveedores para que le entreguen en forma oportuna los materiales.
- d) Analizar la posibilidad de integrarse o unir esfuerzos con empresa de su mismo ramo.
- e) Analizar si necesita mejorar su productividad en el proceso de producción.
- f) Si la empresa tiene problemas de administración, financieros, de mercado u otros, puede solicitar ayuda para que lo impulsen.

Por lo tanto, el exportador debe conocer la capacidad de producción de la empresa y debe prepararse con la suficiente oferta exportable para que pueda satisfacer la demanda actual y sostener el ritmo de producción requerido por el cliente. Cuando el exportador no este seguro de tener un nivel de producción suficiente, se le recomienda no exportar hasta que este en posibilidades de hacerlo.

## **Proceso para la Selección del "Mercado Meta"**

Para que el exportador tenga éxito en la selección de mercados internacionales es recomendable que considere lo siguiente: identificar los países o regiones que pudieran necesitar y adquirir el producto o servicio a exportar a través de un análisis en el cual se respondan una serie de preguntas como ¿quién podría requerir el producto?, ¿en que lugares pueden existir los posibles compradores?, ¿existen estadísticas de la exportación de un producto igual para ver la demanda que tiene? entre otras.

A continuación se mencionan los factores que deben considerarse para elegir el mercado, y son:

- a) La ubicación,
- b) La magnitud del mercado (en términos de población y capacidad de compra), y
- c) Las políticas proteccionistas.

Con la información anterior se procede a evaluar la conveniencia o no de operar en ese mercado.

## **4. CASO PRÁCTICO.**

### **“PROYECTO DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE MANGO TOMMY ATKINS A ITALIA”**

En este tema abordaré la situación de la empresa Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. de C. V. en todos sus aspectos, para concretar el proyecto de exportar su producto, además explicaré los pasos a seguir para que pueda exportar a Italia.

#### **4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA Y DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO A EXPORTAR**

La empresa Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. de C. V. se constituyó en el año de 1998, se encuentra ubicada en Juan Enríquez 908, Apatzingán, en el Estado de Michoacán, con RFC EMD-981008-DM5; tiene instalaciones con tratamiento hidrotérmico y su objetivo es iniciar operaciones en el extranjero para diversificar su mercado, el país al que desea exportar es a Italia.

Por otra parte, las personas que laboran en esta empresa son personas con gran experiencia en el puesto en el cual se desempeñan. Enseguida menciono la misión y la visión de esta organización.

Misión.

Tener el liderazgo en la comercialización de mango a nivel regional, estatal y nacional, con la calidad requerida por nuestros clientes, lográndolo a través del trabajo en equipo y del desarrollo de sus recursos humanos.

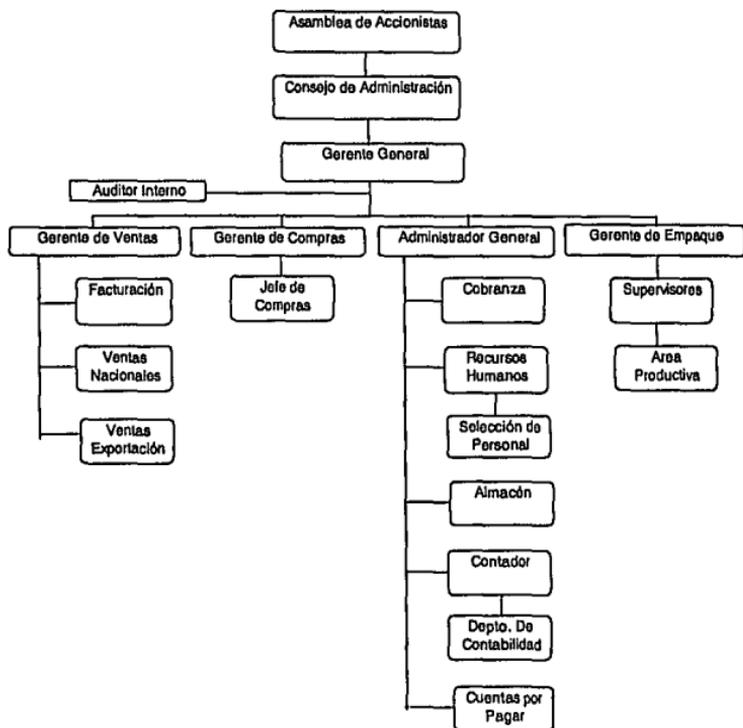
Visión.

Nuestra visión al año 2004 es ser la empacadora No.1 a nivel nacional logrando ventajas competitivas a través de estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación del producto. Además de diversificar las variedades del mango y, así mismo nuestro mercado, exportando directamente a los países de la Unión europea, a Canadá y a Japón.

A continuación presento el organigrama de esta empresa.

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**

## Organigrama de la empresa Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. de C. V.



Las principales funciones que tiene esta empresa son las siguientes:

### DEPARTAMENTO

**Dirección General**  
(5 personas)

**Administración**  
(15 personas)

**Compras**  
(5 personas)  
**Ventas**  
(8 personas)

**Empaque**  
(130 personas)

### FUNCIONES

El director funciona como líder  
Planeación estratégica  
Organizar y dar instrucciones a las gerencias  
Elaboración de flujos de efectivo  
Pago a proveedores  
Cobranza de clientes y renovación de cartera  
Registro de operaciones y pago de impuestos  
Reclutamiento y selección de personal adecuado  
Safeguardar la existencia del producto adquirido  
Adquirir el producto con calidad extra  
Adquirir el producto en tiempo establecido  
Investigación de mercados  
Publicidad y propaganda  
Facturar las ventas  
Realizar la selección y clasificación del mango  
Realizar la limpieza del mango  
Envasar y empaquetar el mango

Enseguida presento los Estados Financieros de la empresa con el fin de determinar las razones financieras de ésta.

<b>EMPACADORA Y DISTRIBUIDORA DE MANGO, S.A. DE C.V.</b>		
<b>Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2001.</b>		
Ventas netas		167,501,777
Costo de ventas		81,000,000
Utilidad bruta		86,501,777
<b>Gastos de Operación:</b>		
Gastos de venta:		49,391,628
Gastos de administración:		1,622,439
Utilidad de operación		36,487,714
Otros ingresos y gastos:		42,000
Utilidad antes de impuestos		36,445,714
Impuesto sobre ingresos		15,307,200
Utilidad neta después de impuestos		21,138,514

<b>EMPACADORA Y DISTRIBUIDORA DE MANGO, S.A. DE C.V.</b>			
<b>Balance General del 01 de enero al 31 de diciembre de 2001.</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Circulante:		Circulante:	
Efectivo	1,550,000	Proveedores	13,842,977
Bancos	15,027,688	Sueldos por pagar	24,880
Cuentas por cobrar	5,815,339	Impuestos por pagar	132,200
Provisión para cuentas dudosas	-9,830	total Pasivo Circulante	14,000,057
Inventarios	622,866	<b>Consolidado:</b>	
Total Activo Circulante	22,806,063	Documentos a largo plazo	160,000
Fijo:		Total Pasivo Consolidado	160,000
Terrono	2,952,418	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>14,160,057</b>
Edificio	2,881,104	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Depreciación acumulada	432,166	Capital social	12,530,316
Navo industrial	1,412,454	Utilidad del ejercicio	21,138,514
Depreciación acumulada	211,868	Reserva Legal	30,391
Mobiliario y equipo	481,652	<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>33,699,221</b>
Depreciación acumulada	144,465		
Eq. de laboratorio control de calidad	1,625,491		
Depreciación acumulada	487,647		
Equipo de transporte	2,983,123		
Depreciación acumulada	2,237,342		
Equipo de cómputo	152,200		
Depreciación acumulada	136,980		
Maquinaria y equipo industrial	5,046,818		
Depreciación acumulada	3,785,189		
Total Activo Fijo	24,970,916		
Diferido:			
Seguros pagados por anticipado	82,300		
Total Activo Diferido	82,300		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>47,859,278</b>	<b>PASIVO MÁS CAPITAL CONTABLE</b>	<b>47,859,278</b>

## RAZONES FINANCIERAS

### Razones de Liquidez

#### a) Capital de trabajo.

$$\text{Activo circulante} - \text{Pasivo Circulante} = 22'806,063 - 14'000,057 = 8'806,006$$

Se interpreta que la empresa tiene \$8'806,006 para hacer frente a sus deudas, lo que significa que deberá pensar en invertir más en la adquisición de mango o en la compra de activos fijos que le permita aumentar la rapidez de su proceso de producción.

#### b) Tasa circulante.

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{22'806,063}{14'000,057} = 1.63$$

$$\text{Pasivo Circulante} \quad 14'000,057$$

Se interpreta que la empresa es solvente, pues por cada peso de deuda tiene 1.63 pesos para pagarla.

#### c) Prueba del ácido.

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{22'806,063 - 622,866}{14'000,057} = 1.58$$

$$\text{Pasivo Circulante}$$

$$14'000,057$$

#### d) Disponibilidad

$$\frac{\text{Caja} + \text{Bancos}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{1'550,000 + 15'027,688}{14'000,057} = 1.18$$

$$\text{Pasivo Circulante} \quad 14'000,057$$

Estas dos últimas razones nos muestran que la empresa puede cubrir sus pasivos en forma inmediata.

### Razones de Endeudamiento

#### a) Razón de deuda total a activo total.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{14'160,057}{47'859,278} = .30$$

$$\text{Activo total} \quad 47'859,278$$

Se interpreta que un 30% de los activos de la empresa los está financiando sus proveedores y acreedores.

#### b) Razón de pasivo a capital.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital Contable}} = \frac{14'160,057}{33'699,221} = .42$$

$$\text{Capital Contable} \quad 33'699,221$$

Se interpreta que existe "asociación" de proveedores y acreedores con la empresa y es del 42%.

### Razones de Rentabilidad

a) Tasa de margen de beneficio sobre ventas.

$$\text{Ventas} - \text{Costo de lo vendido} = 167'501,777 - 81'000000 = .52$$

Ventas 167'501,777

Se interpreta que la empresa tiene un 52% de las ventas de las cuales han pagado sus existencias.

d) Rendimiento sobre activos totales.

$$\text{Ventas Anuales} = 167'501,777 = 3.5$$

Activos Totales 47'859,278

Se interpreta que la empresa es muy eficiente al utilizar sus activos.

e) Tasa de rendimiento sobre el valor neto de la empresa.

$$\text{Utilidades Netas Después de Impuestos} = 21'138,514 = .44$$

Activos Totales 47'859,278

Se interpreta que existe buena administración de los activos.

Por lo tanto, podemos concluir que la empresa tiene una situación sana y solvente para realizar la actividad de exportar su producto.

ANÁLISIS DE FODAS				
Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
<p>1. Buscar alianzas estratégicas con los Estados no exportadores para tener la capacidad de proveer a todos sus posibles clientes.</p> <p>2. Rentar las instalaciones en el periodo en que no se utilicen.</p>	<p>1. Puede adquirir mango desde el mes de febrero, cuando se logran mejores precios, y hasta septiembre.</p> <p>2. Disponibilidad del producto.</p> <p>3. Certificación de la calidad del mango.</p> <p>4. Las características del mango Tommy Atkins son muy aceptables por los italianos.</p> <p>5. Buenas vías de comunicación.</p> <p>6. Tiene acceso a programas de investigación</p>	<p>1. Falta de organización en las funciones de los puestos directivos.</p> <p>2. Su funcionamiento es estacional debido a que su actividad depende de la producción en el campo.</p> <p>3. Falta de personal capacitado en el área de comercio exterior.</p>	<p>1. Incidencia de intermediarios.</p> <p>2. Promoción de exportaciones de otros estados como Nayarit y Jalisco.</p> <p>3. Prácticas desleales de otros países.</p> <p>4. Tiene competencia en el mercado como costa de Marfil, Brasil, Guatemala, Puerto Rico, Israel, España y Pakistán.</p> <p>5. Fenómenos naturales o condiciones climáticas desfavorables.</p> <p>6. Caídas del precio en los mercados internacionales.</p>	<p>1. Mercado internacional creciente.</p> <p>2. Libre de arancel en el mercado Europeo.</p> <p>3. Oportunidad para fortalecer el mercado nacional.</p> <p>4. Elaboración de productos agroindustriales.</p> <p>5. Alianza estratégica para que en el futuro puedan satisfacer gran parte del mercado Europeo.</p>

#### Proceso de limpieza de los mangos y empaquetado:

Una vez que llega la fruta al almacén se debe recortar el pedicelo, de tal forma que quede de un tamaño de 5 milímetros aproximadamente. En este caso, el mango se descarga en seco sobre la cinta transportadora de una máquina realizando una preselección eliminando la fruta dañada, las ramas, los trozos de pedicelo, entre otros. La fruta sobre la cinta pasa a través de un túnel de lavado por agua a presión durante 20 minutos, posteriormente se procede a seleccionar los mangos, separando los frutos sanos y con buena presentación destinados al mercado fresco, de los defectuosos destinados al desecho o al procesado, después se realiza otra selección clasificando los mangos por forma, tamaño, peso y por color.

Una vez que se clasificó el mango se prosigue a realizar el tratamiento hidrotérmico que sirve para el tratamiento de la mosca de la fruta, el cual consiste, primero, en enfriar los mangos, posteriormente se meten en agua con una temperatura de 46.1°C durante 90 minutos.

Después de los tratamientos señalados comienza el proceso de encerado, clasificación y empaquetado en un área a prueba de insectos.

El encerado debe aplicarse por medio de cepillos de cerdas naturales mientras los frutos son conducidos en cintas transportadoras que los van girando para que reciban la cera por toda la superficie.

El encerado en el mango es importante cuando éste se va a exportar, debido a que mejora la apariencia del fruto y prolonga la vida comercial por reducción de la humedad y de la pérdida de peso, así como por la protección de daños por frío.

Por último, se clasifica la fruta para empaquetarla en cajas de cartón.

El mango en su variedad Tommy Atkins tiene *forma ovoide a alargada, su color es desde naranja a rojo intenso, piel muy gruesa y resistente a daños mecánicos, textura firme, su pulpa es algo fibrosa, pesa entre 500 y 750 g. su semilla es pequeña y es de calidad gustativa aceptable*<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Galán sauco, Víctor; "Los Frutales Tropicales en los Subtrópicos Aguacate, Mango, Litchi y Longan"; Ed. Mundi Prensa, Madrid, 1990, p. 69.

Por otra parte, hablare de la oferta exportable que tiene la empresa Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. de C.V. Actualmente los trabajadores laboran en dos turnos y la empresa tiene una capacidad de producción referente al suministro de fruta de hasta 100 toneladas por día para ser lavada, seleccionada, segregada, tratada con hidrotermia, empacada, palletizada (embalaje) y refrigerada a 12°C. Sin embargo, solo se utiliza el 70% de su capacidad instalada, por lo tanto, para que la empresa pueda exportar a Italia deberá aumentar la utilización de su capacidad al 100%, por lo cual el suministro de fruta será de 100 toneladas por día.

#### **4.2 COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA Y SU PRODUCTO EN EL MERCADO META**

Debido a la situación que existe en nuestro país de cambios e inestabilidad económica es necesario reforzar este punto con la entrada de divisas a México, por tal motivo consideré que la forma en que se pueden obtener es realizando exportaciones, y de esta forma tener un saldo favorable en la balanza de pagos.

El mango Tommy Atkins es el producto que deseo exportar al país de Italia porque es importante abrirse a ese mercado por las siguientes razones:

- Existe un Tratado de Libre comercio con la Unión Europea y en donde el mango esta libre de arancel.
- Italia cuenta con 57'723,000 habitantes, con un PNB 1.160.444 millones de dólares y un PNB/hab. 20.170 dólares estadounidenses<sup>41</sup>.
- Del PIB que tiene Italia solo el 3.3% pertenece a la actividad agrícola, es por este motivo que no existe prácticamente producción local de mango, y por lo tanto, la demanda interna se satisface en su totalidad con importaciones.
- Existe un creciente interés de los consumidores por diversificar su dieta alimenticia, además de un mayor conocimiento del producto por ser adquirido a través de viajes turísticos a países considerados como exóticos.

---

<sup>41</sup> Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo- Americana; Ed. Espasa Calpe, S.A., Madrid, España 2001, p. 754.

- Italia tiene un incremento en la presencia de personas de origen extra-europeo, que suelen estar más familiarizadas con el consumo de este tipo de fruta.
- Las ventas no deben depender de un solo cliente, debido a que si por alguna razón lo perdemos la empresa puede tener grandes riesgos.
- Es necesario que nuestras ventas sean directamente con ese país para evitar la triangulación del mango, pues solo lo encarece y pierde competitividad de precio en el mercado.

De esta forma, la empresa Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. de C.V. comercializa el mango Tommy Atkins de Clase Extra, el cual se produce en Michoacán y Sinaloa. La importancia de esta empresa radica en que sus operaciones abarcan de los meses de febrero a septiembre por la estacionalidad de sus proveedores, porque adquiere el mango Tommy Atkins de febrero a junio de los productores del Estado de Michoacán y de junio a septiembre de Sinaloa.

Haciendo referencia, el mango es fruto originario de la India. La producción mundial, se concentra principalmente en Asia y es la India el principal productor mundial de mango, seguido por México, China, Pakistán, Indonesia, Tailandia y Brasil. Sin embargo, sólo el 0.6% de los mangos se comercializan mundialmente en fresco anualmente. El bajo volumen de comercio refleja el estatus de proyección potencial que tiene esta industria a futuro. La demanda mundial de la fruta se encuentra actualmente en crecimiento<sup>42</sup>.

En este contexto, México ocupa el primer lugar en exportación de mango a nivel mundial como fruto fresco, el segundo lugar en producción y el tercer lugar en producción después de la naranja y el plátano a nivel nacional. Además, de las doce frutas de mayor producción a nivel mundial, el mango está en la 5ª posición<sup>43</sup>. Es precisamente este tipo de productos (hortícolas) que son reconocidos en nuestro país como fuerte generador de divisas extranjeras.

<sup>42</sup> Bancomext; "Mango Mexicano, Planeando su Exportación"; México, 2000, p. 17 y 18.

<sup>43</sup> Bancomext; "Mango Mexicano, Plan para Establecer una Empacadora"; México, 1999, p. 19.

Michoacán y Sinaloa son dos de los pocos Estados que exportan este producto, y es precisamente Michoacán el principal exportador de mango, seguido de Nayarit y Sinaloa.

Cabe decir que México cuenta con las variedad Tommy Atkins que requiere el mercado meta, sin embargo la estacionalidad de la producción es en los meses en que entra producto al mercado italiano de diversos países, por lo que enfrenta la competencia de los proveedores: marzo a abril Costa Rica, abril a mayo Costa de Marfil y mayo a junio Venezuela<sup>44</sup>. También el mango entra a través del país de Holanda y lo distribuyen a países de la Unión Europea. Sin embargo, el mango Tommy Atkins que la empresa Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A de C.V. venderá en el mercado italiano es un producto de calidad extra y se podrá ofertar desde finales del mes de febrero y hasta septiembre.

La organización realizó un plan para la exportación de su producto al mercado italiano debido a que la tendencia muestra que Europa es el mercado de mayor potencial para la exportación del mango y en este caso, nuestro país tendrá que competir con Brasil y con Puerto rico.

Con el tratado comercial entre México y la Unión Europea firmado en julio de 2000 el mango Tommy Atkins actualmente se encuentra libre de arancel, la fracción arancelaria que le corresponde es 0804.50.00.91 siendo ésta la división que le dan en la Unión Europea.

También existen normas sanitarias para la importación del mango a Italia. La primera consiste en un certificado fitosanitario (ver Anexo 7) que debe llevar la denominación botánica "Mangifera Indica", la que tiene que integrarse a la documentación requerida para el embarque el cual deberá ser expedido por las autoridades mexicanas y estar escrito en uno de los once idiomas oficiales de la Unión Europea y no podrá ser elaborado con más de 14 días anteriores a la fecha en que el producto sale de México. La segunda reglamentación se refiere a la inspección fitosanitaria que efectúan las autoridades aduanales italianas.

---

<sup>44</sup> Bancorcomex; "Italia Perfil de Mango"; México, 1999, p. 5.

Este tipo de Inspección se lleva a cabo, en términos generales, de manera superficial. En ocasiones, y al azar, la Oficina Sanitaria se ocupa de hacer esa labor de manera detallada.

### **4.3 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

El canal de comercialización de la empresa Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. de C.V. es a través de un importador mayorista que tiene su bodega ubicada en un mercado de abastos, distribuyendo hacia los demás canales como son tiendas de autoservicio, comercio al menudeo, mercados ambulantes y restaurantes.

Este cliente se contactó a través de la feria y exposiciones MACFRUT, la cual se realiza en Italia, anualmente en el mes de mayo y se continuará esta forma de contactar a posibles clientes, además de utilizar el directorio de importadores y el trato directo.

Es importante considerar como punto estratégico la promoción del mango Tommy Atkins para ganar terreno en el mercado italiano. La promoción es la siguiente:

- Determinar los medios de promoción (ferias y revistas de consumidores, industriales y del hogar).
- Diseñar un plan de educación a consumidores potenciales que desconocen el producto.
- Establecer los mecanismos en la captación de recursos para la promoción.
- Puesta en marcha de la campaña de promoción, y
- Analizar las perspectivas de promoción en países europeos, Canadá y Japón.

### **4.4 EL PRECIO DE EXPORTACIÓN Y LOS INCOTERMS**

Para determinar el precio de exportación debemos conocer el mercado hacia donde va dirigido el producto, también conocer los costos de producción y la comercialización externa.

La forma en que se cotizo el precio del mango Tommy Atkins fue basándome en el método de los costos (costing), el cual se determina con

todas las erogaciones realizadas hasta llegar a un punto de entrega del producto, que previamente se tuvo que acordar con el importador.

En su primera venta al país de Italia se van a exportar 8,850 cajas (40 toneladas) de mango Tommy Atkins y para determinar el precio de venta se acordó con el importador utilizar el Incoterm FOB.

Enseguida se determina el precio de exportación del producto.

COSTOS FIJOS MENSUALES		
Compra de mango	9,000,000	
Sueldos pnal. Operativo y ventas	73,796	
Publicidad	1,000	
Sueldos pnal. Administrativo	115,714	
Cuota EMEX (Empacadoras de Mangoda Exportación, A.C.)	7,667	
Seguro empresarial	2,300	
Depreciaciones	206,546	
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>		<b>9,407,022</b>
COSTOS VARIABLES MENSUALES		
Caja de cartón	3,259,118	
Tarimas de madera	13,517	
Esquineros	3,310	
Floje 25 mts.	418,046	
Grapa 100 kg	39,814	
Gas natural	3,550	
Energía eléctrica	9,467	
Agua	947	
Maniobras	3,111	
Matto, Equipo industrial	150,000	
Combustibles	1,775	
Energía eléctrica	2,367	
Agua	237	
Papeloría	5,144	
Otros ingresos y gastos:	3,500	
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>		<b>3,913,902</b>

DETERMINACION DEL PRECIO DE EXPORTACION		
Costo fijo	9,407,022	
Costo variable	3,913,902	
<b>Costo total</b>	<b>13,320,924</b>	
Utilidad 60%	7,992,555	
<b>Precio base</b>	<b>21,313,479</b>	
Transporte	909,889	
<b>Total gastos</b>	<b>22,223,468</b>	
Seguros transporte	40,800	
Gastos aduanales	333,057	
<b>Coilización FOB pto. Veracruz</b>	<b>22,597,325</b>	
Cajas de mango por mes	664,150	
Precio en pesos	40.06	
<b>Precio en dólares T.C. Junio 9.75</b>		<b>4.11</b>

Como podemos ver, el precio en moneda nacional por caja de mango Tommy Atkins es de \$40.06 y el precio en dólares para exportar al país de Italia es de USD \$4.11 por caja con 4.52 kg. cada una. El tipo de cambio utilizado para la valuación es de 9.75 promedio correspondiente al mes de junio, fecha en que se realiza la exportación. Las cajas se palletizan en tarimas de 100X120 cm. Cada pallet tiene 192 cajas y cabe 26 pallets en cada termoking de 53 pies.

#### **4.5 DOCUMENTACIÓN Y TRÁMITES ADUANEROS**

Para poder realizar la exportación de nuestro producto es necesario presentar en la aduana un pedimento de exportación (ver anexo 2), en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de un agente o apoderado aduanal. El pedimento de exportación se debe acompañar de:

- a) Factura comercial (6 tantos, ver anexo 3). Este documento es emitido por el exportador, el cual debe enviar al cliente en el exterior, además en la factura se describe detalladamente la mercancía y se ampara la misma.
- b) Conocimiento de embarque (6 tantos, ver anexo 4). Este también es un documento que constituye un título de propiedad para el consignatario y le permite solicitar la entrega de las mercancías en el punto de destino. En este caso lo expide la compañía que se va a encargar del traslado del mango Tommy Atkins del puerto de Veracruz al país de Italia.
- c) Lista de empaque (6 tantos, ver anexo 5). Este documento permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al importador, identificar las mercancías y saber qué contiene cada bulto o caja, por ello debe realizarse un empaque metódico que coincida con la factura.
- d) Certificado de origen EUR.1 (ver anexo 6). Este documento comprueba el lugar de origen de las mercancías y permite al exportador beneficiarse de las preferencias arancelarias contenidas en el Tratado de Libre Comercio México - Unión Europea.

e) Certificado fitosanitario (ver anexo 7). El mango Tommy Atkins debe cumplir con una regulación no arancelaria que es la presentación ante la aduana del Certificado Fitosanitario expedido por la SAGARPA.

Para no tener contratiempos en la exportación del producto es necesario contratar los servicios de un Agente Aduanal, sobre todo porque se trata de un producto perecedero. El Agente Aduanal se encargará de realizar todos los trámites necesarios ante las autoridades aduanales para exportar el mango Tommy Atkins.

#### **4.6 LOGISTICA DE EXPORTACIÓN**

En la logística se involucran diferentes operaciones que determinan el movimiento de productos, como son: gestión del proceso de producción, el embalaje, el almacenamiento y el control de inventarios, el manejo de productos en unidades de carga, transporte y diseño de distribución física del producto.

Enseguida mencionará la logística de exportación del mango Tommy Atkins:

**Envase y embalaje.** El envase para transportar es una caja de cartón color blanca con un tamaño de 30X40 cm. y una altura de 12 cm. Cada caja contiene ocho mangos y un peso total de 4.52 kilos, el envase tiene un sello de la norma de calidad que acredita este producto como mango fresco NMX-FF-058-1995-SCFI, además de la norma fitosanitaria NOM-075-FITO-1997 y la norma Internacional CODEX STAN 184-1993. Los mangos se empaquetan con una sola capa de frutos, abiertas por su parte superior y en la parte lateral de las cajas tienen perforaciones en forma de rombo, además se colocan sin envoltura protectora para facilitar la aireación y asegurar un rápido enfriado.

El material utilizado para la elaboración de la caja no es parafinado y además es cartón reciclado, todo esto para cumplir con regulaciones no arancelarias debido a que es la Unión Europea quien más se preocupa por las medidas ecológicas.

Cada caja contiene la siguiente información en el idioma español e italiano:

- Nombre y variedad del producto "Mango Tommy Atkins".
- Clase "Calidad Extra".
- Peso neto "4.52 kilogramos".
- Peso "Min. 4.45 Máx. 4.59 kg".
- Código de barras.
- Madurez, especificar el grado de madurez.
- Empacado, anotar fecha de empacado, directa o en código. Además, nombre y dirección o código autorizado del empacador o distribuidor y productor.

**Etiquetado/marcado.** En cada envase deberán figurar los siguientes datos agrupados en el mismo lado, en caracteres legibles, indelebles y visibles desde fuera:

- a) Identificación. Nombre y dirección del envasador y/o expeditor.
- b) Características del producto. Nombre del producto y nombre de la variedad.
- c) Origen del producto. País de origen "Hecho en México" y de forma opcional, zona o región de procedencia.
- d) Marca oficial de control (opcional).
- e) Símbolo "Este lado hacia arriba"
- f) Símbolo "Frágil"
- g) Símbolo "Temperatura", con la indicación del intervalo de manejo.
- h) Especificar "Este producto no es del Estado de Chiapas".

No existe propiamente embalaje debido a que las cajas que contienen el mango deben tener abierto la parte superior para facilitar la aireación y pueda tener un rápido enfriado, por lo tanto, solo se utiliza fleje para armar los pallets. La exportación se realizará a través de pallets de 196 cajas de 4.52 kg. cada una.

Las tarimas son de madera y están impermeabilizadas. Por normas internacionales, las tarimas tienen las medidas (100X120 cm.). Tienen altura

y soportes suficientes para ser manipuladas por montacargas y no impedir la circulación de aire.

En cuanto al flejado, consiste en el amarrado o sujetado de la estiba de cajas sobre la tarima y entre ellas. Se colocan entre dos y tres amarres a lo largo y ancho de la estiba, pudiéndose reforzar con dos o tres flejes más en diferentes alturas de la tarima. Además se utilizan esquineros de madera impermeabilizada y su función además de reforzar la resistencia de la tarima es evitar el daño que la fuerza o ajuste del cincho pueda provocar a las cajas con la fruta, además de los golpes que puedan sufrir entre estiba y estiba al momento de manipularse la carga, descarga o transporte.

**Transporte y Distribución.** El mango Tommy Atkins se transportará de la empacadora hasta el puerto de Veracruz a través de trailers con termoking, el cual tardará 14 horas en llegar a ese punto, recorriendo 870 km. hasta ponerlo en el barco, considerando que se utilizará el Incoterm FOB (libre a bordo).

Por lo tanto, se utilizarán dos tractores con termoking para trasladar al puerto de Veracruz las 8,850 cajas de mango Tommy Atkins que se exportarán al país de Italia.

Para el transporte del mango Tommy Atkins, se le da gran importancia su cuidado, y en este sentido, el cuidado dentro del transporte de termoking es: debe dejarse espacio para la circulación del aire por debajo, alrededor y a través de la carga para proteger a los productos contra concentraciones de etileno, aumento o pérdida del calor interno y daños por sobre enfriamiento o congelación. Las unidades refrigeradas deben estar recientemente calibradas y deben suministrar una circulación continua de aire para mantener temperaturas uniformes del producto, la temperatura que deberá tener el mango es de 12°C.

#### **4.7 FORMA DE PAGO**

La empresa Empacadora y Distribidora de Mango, S.A. de C.V. estableció mediante contrato que su cliente realizará un anticipo vía transferencia electrónica del 50% una vez que se confirme el pedido y se embarque, y el 50% restante lo pagará cuando el producto sea recibido. Por éste último pago el Importador ordenará a través de una carta de crédito irrevocable confirmada se realice el pago al exportador.

De esta forma ambas partes absorben el riesgo de que la mercancía no llegue en buen estado a su destino final.

## CONCLUSIONES

Como se pudo observar, realmente el mango es un producto con gran aceptación y oportunidad en el mercado mundial, específicamente en Italia.

México tiene algunas ventajas en la exportación de mango debido a que es uno de los principales países que lo producen, además es el que ofrece más variedades.

El hecho de que este fruto ya no sea considerado como "exótico" le permite estar más comúnmente en la mesa de las familias Italianas y al alcance de las personas que gusten de adquirirlo.

Debido a que nuestro país ha firmado tratados comerciales con varios países, es importante que aproveche los beneficios que éstos traen consigo, debido a que de esta forma podrá diversificar su mercado, además de que la economía no dependerá sólo de algún socio comercial.

En lo que se refiere a la empresa "Empacadora y distribuidora de Mango, S.A. de C.V." ésta tiene la solidez y los objetivos muy bien establecidos para poder entrar al mercado italiano mediante un buen plan de exportación, sin embargo, a la par deberá implementar la publicidad del producto para que los consumidores conozcan más acerca del mango mexicano.

Finalmente, es importante decir que el área de Comercio Exterior es una herramienta más que el Licenciado en Contaduría puede conocer para desempeñarse mejor en su trabajo, o simplemente para conocer todos los procesos que implica llevar una contabilidad en una empresa exportadora.

## BIBLIOGRAFIA

1. Apuntes del Seminario "Plan de Negocios para Exportación"; 2002.
2. Baca Urbina, Gabriel; "Evaluación de Proyectos"; Ed. McGraw Hill, México, 1995, p. 36 y 37.
3. Bancomext; "Guía Básica del Exportador"; México, 2002, p.160, 162 a la 175.
4. Bancomext; "Italia Perfil de Mango"; México, 1999, p. 2 a la 9.
5. Bancomext; "Mango Mexicano, Plan para Establecer una Empacadora"; México, 1999, p. 19.
6. Bancomext; "Mango Mexicano, Planeando su Exportación"; 2000, p. 17 y 18.
7. Eaton, David W.; "México y la Globalización hacia un Nuevo Amanecer"; Ed. Trillas, México, 2001.
8. "El Tratado de Libre Comercio México, EUA y Canadá, Beneficios y Desventajas"; Ed. Diana, México, 1991, p. 22.
9. "Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo - Americana"; Ed. Espasa Calpe, S.A., Madrid, España 2001, p. 754.
10. Farina, Mario V.; "Diagramas de flujo"; Ed. Diana, México, 1988, p.11 y 12.
11. Fernández Arena, José Antonio; "El Proceso Administrativo"; Ed. Diana, México, 1977, p.108.
12. Flores Paredes, Joaquín; "El Contexto del Comercio Exterior de México: Retos y Oportunidades en el Mercado Global"; UNAM FES-C, México, 2001, p.15, 23 a la 30, 55, 64, 71, 72, 98, 106,109 a la 111, 145 a la 151.
13. Fred R., David; "Conceptos de Administración Estratégica"; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, p. 8 y 10.
14. Galán Saucó, Víctor; "Los Frutales Tropicales en los Subtrópicos Aguacate, Mango, Litchi y Longan"; Ed. Mundi Prensa, Madrid 1990, p.69.
15. Lerma Kirchner, Alejandro E.; "Comercio Internacional, Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial"; Ed. ECAFSA, México, 2000, p. 39 a la 41.

16. "Ley Comercio Exterior 2001"; Ediciones Fiscales ISEF, México, 2001, p.1, 2, 3, 26, y 27.
17. Moreno Castellanos Jorge A., Hadar Moreno Valdez, et.al.; "Comercio Exterior sin Barreras"; Ed. Fiscales ISEF, México, 2002, 53 y 54.
18. Moreno, José María; "Manual del Exportador, Teoría y Práctica Exportadora"; Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1996, p. 56.
19. Phillipatos, George C.; "Fundamentos de Administración Financiera"; Ed. McGraw Hill, México, 1979.
20. Rodríguez Valencia, Joaquín; "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas"; Ed. ECASA, México, 1993, p. 49 y 54.
21. Tawfik, Louis y Chauvel, Alain M.; "Administración de la Producción"; Ed. McGraw Hill, México, 1992, p. 2.

## HEMEROGRAFÍA

1. "Abriendo Mercados en Europa: Italia"; Consejería comercial en Italia; Negocios Internacionales Bancomext; No. 100, julio de 2002.

## PERIÓDICOS

1. "Caída Constante del Precio del Mango de Exportación"; Lourdes Edith Rudíño; El financiero; México, 15 de abril de 2002.

## PÁGINAS DE INTERNET

1. Banco Mexicano de Comercio Exterior, <http://www.bancomext.com>
2. Buscador, <http://www.altavista.com>
3. Buscador, <http://www.google.com>
4. Buscador, <http://www.yahoo.com.mx>
5. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, <http://www.shcp.gob.mx>
6. Secretaría de Salud, <http://www.ssa.gob.mx>
7. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, <http://www.sagar.gob.mx>

## ANEXO 1

TÉRMINOS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL			
GRUPO	SIGLA	DESCRIPCIÓN	TRANSPORTE
"E" Salida	EXW	1. Ex Works (en punto de origen). Significa que el exportador no tiene más que embalar, empacar y rotular el embarque para que el comprador lo pase a recoger a su fábrica, almacén u oficina, además, el comprador asume todos los riesgos y costos del transporte, seguro, documentación, aduanas, así como los aranceles de exportación, en su caso, y los de importación.	"O"
"F" Transporte principal no pagado	FAS	1. Free Alongside Ship (libre al costado del buque en el punto de embarque designado). El vendedor asume la responsabilidad y costo hasta entregar la mercancía a un lado del buque designado, es decir, en el muelle y cubre, en su caso, los impuestos de exportación. El comprador se responsabiliza de todo a partir de la estiba y acomodo de la mercancía hasta la entrega final.	"M"
	FOB	2. Free On Board (libre a bordo en el puerto de embarque designado). El vendedor se responsabiliza y cubre los costos relacionados con llevar la mercancía al muelle, subirla y almacenarla en el buque designado, así como de los impuestos de exportación, en caso de aplicar. Los costos y los riesgos son asumidos por el comprador a partir de que la mercancía pasa por la borda del buque.	"M"
	FCA	3. Free Carrier (libre transporte a lugar designado). Este término está basado en el mismo principio de FOB (libre a bordo), con la diferencia que el vendedor asume la responsabilidad y el costo de llevar la mercancía hasta el transportista en el lugar designado.	"T" "A"
"C" Transporte principal pagado	CFR	1. Cost and Freight (costo y flete a puerto destino designado). El vendedor asume los costos de llevar la mercancía hasta el puerto designado. Los riesgos y los costos adicionales corren por cuenta del comprador a partir del momento en que la mercancía pasa a la borda del buque en el puerto de embarque.	"M"
	CIF	2. Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete a puerto de destino designado). Básicamente el término cubre lo mismo que el CFR, con la salvedad que el vendedor cubre el seguro de transporte marítimo de la mercancía.	"M"
	CPT	3. Carriage Paid To (transporte pagado hasta el lugar destino). Este término es similar al CFR marítimo e implica que el vendedor cubra los costos de transporte hasta un punto designado. Los riesgos de pérdida o daño, así como cualquier otro adicional causado por contingencias, son asumidos por el comprador a partir de que la mercancía es entregada al primer transportista.	"O"
	CIP	4. Carriage and Insurance Paid To (transporte y seguros pagados hasta el lugar destino designado). Este término es igual al CPT, solo que el vendedor también se hará cargo de cubrir el seguro de transporte.	"O"
"D" Destino o llegada	DAF	1. Delivered At Frontier (entrega en frontera en punto designado). El vendedor asume todas las responsabilidades y los costos hasta la liberación de la mercancía por la aduana del país importador (hasta la "mitad del puente").	"O"
	DES	2. Delivered ExShip (entrega fuera del buque en puerto de destino asignado). El vendedor asume todas las responsabilidades y los costos del transporte, seguro y maniobras de carga, hasta la descarga de la mercancía en el muelle destino.	"M"
	DEQ	3. Delivered ExQuay (entrega fuera de muelle en puerto de destino asignado). El vendedor se encarga de entregar la mercancía en el muelle del puerto del destino asignado y de efectuar los trámites de importación. El vendedor asume todos los riesgos y los costos incluyendo el pago de aranceles e impuestos.	"M"
	DDU	4. Delivered Duty Unpaid (entrega sin pago de aranceles a lugar de destino designado). El exportador asume todos los costos y riesgos, excepto los asociados con los aranceles, impuestos u otros gastos oficiales que en relación a la importación, y entrega la mercancía en el lugar de destino designado en el país importador. Este último se responsabiliza del desaduanamiento y liberación de la mercancía en la aduana de su país y asume los riesgos en caso de no retirar la mercancía de la aduana a tiempo.	"O"
	DDP	5. Delivered Duty Paid (entrega con aranceles pagados en el lugar de destino designado). Con este término de venta el exportador asume todas las responsabilidades costos y riesgos (de transporte, aduanas, el pago de impuestos, aranceles y otros gastos de entrega) y tramita la importación, entregando la mercancía en el lugar de destino final designado por el comprador o importador.	"O"

Fuente: Bancomext, "Alimentos Frescos, Guía de Exportación Sectorial"; México, 2000, p. 197 a la 199.

## ANEXO 2

### PEDIMENTO DE EXPORTACION

HOJA 1 DE 1

FECHA DE PAGO <u>30 de junio 2002</u>		NO. DE PEDIMENTO <u>58392477101</u>		SELLOS				
TIPO DE OPERACION <u>2</u>		CLAVE PEDIMENTO <u>3</u> T.C. <u>8.75</u>						
ADUANASEC. <u>831</u>		FACTOR MONEDA EXTRANJERA <u>8.75</u>						
FECHA PRESENT. <u>29 junio 2002</u>		TRANSPORTE <u>M</u> PESO <u>40 toneladas</u>						
RFC <u>EMD-98-1008-DM1</u>		PAIS COMPRADOR <u>Italia</u> PAIS DESTINO <u>México</u>						
EXPORTADOR <u>Empacadora y distribuidora de Mango, S.A. De C.V.</u>								
DOMICILIO <u>Juan Enriquez 908</u>								
CIUDAD/ESTADO <u>Aguaytán, Michoacán</u> CODIGO <u>91910</u>								
FACTURAS/FECHAS/FORMA DE FACTURACION/COMPRADOR/DOMICILIO								
<u>48 pallets</u> TAXNo. <u>---</u>								
MARCAS, NUMERO, TOTAL DE BULTOS		CONOCIMIENTOS/GUÍA D VEHICULOS NOS.						
V.M.E. <u>USD 336,373.51</u>		V. DLS. <u>1354,641.83</u>						
VALOR COMERCIAL <u>\$12.00</u>								
No. ORDEN	DESCRIPCION DE MERCANCIA1			PRECIO UNITARIO	COMERCIAL	TASA	FP	IMPUESTO
	FRACCION	CANTIDAD	UNIDAD	CANT. TFA/U.M.T.	--			
	PERMISO (S) CLAVES/NUMERO/FIRM.				DLS			
	1	Mango Tommy Atkins 0604.50.00.91	8,850 Kilogramos	4.52 - kilogramos	USD336,373.50	0	1	0
CODIGO DE BARRAS					CONTRIBUCIONES			
ACUSE DE RECIBO					_____			
					TOTALES			
OBSERVACIONES					_____			
					EFECTIVO			
PATENTE, NOMBRE, RFC Y FIRMA DEL AGENTE O APODERADO ADUANAL					_____			
					OTROS			
Ignacio Leyva Abarca LEA185010					USD336,373.50			

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## ANEXO 3

FOLIO
B63860

# FACTURA

Empacadora y Distribidora de Mango, S.A. De C.V.  
 Juan Enriquez 908, Apatzingan Mich., México  
 RFC EMD-98-1008-DM5

Lugar Apatzingan Michoacán a 28 de Junio de 2002.  
 Cliente Amaglio S.R.L. RFC ---  
 Domicilio Via C. Lombroso 54, 20137 Milano (MI) Tel. (39035) 2969-44  
 Condiciones de Pago 50% confirmado el embarque (FOB) y 50% con  
Carta de Crédito

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
8,850	Cajas de mango Tommy Atkins con ocho mangos y un peso de 4.52 kg cada una	USD \$ 4.11	USD\$36,373.50
SH CP	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">                     ESTA FACTURA SERÁ                      PAGADA EN DOS                      EXHIBICIONES                 </div>		
Cédula de Identificación fiscal	Emp. y Distrib. de Mango, SA de CV RFC EMD-981008DM5	SUBTOTAL	\$36,373.50
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">                     IMPORTE EN LETRA                      (Treinta y seis mil trescientos setenta y tres dólares 50/100)                 </div>	IVA	0
		TOTAL USD	\$36,373.50
FLETES		GASTOS	
Pagados	Por pagar	Pagados	Por cobrar
			SEGURO

Valor recibido en (moneda) Entero (Entero) Este pagaré forma parte de una serie numerada seri b \_\_\_\_\_ y forma parte de la condición de que, si no pagares cualquiera de ellos a su vencimiento, serán exigibles todos los que les siguen en número, además de los ya vencidos, desde la fecha de vencimiento de este documento hasta el día de su liquidación, cobrará intereses moratorios al 10% mensual, pagadero en esta ciudad juntamente con el principal, más los gastos que por ello se originen.

CANTIDAD REQUERIDA DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ IMPRESOR volán VULKAN H-041-2

# ANEXO 4

## Conocimiento de embarque

Straight bill of original not negotiable		Logo Cia. de transporte Marítimo Razón Social Transmar, S.A. de C.v		Place pro label here leave this copy white shipper	3824
y DATOS Dirección, teléfono: Carretera la Botzera km. 1. No. 8 Col. Miraflores, Veracruz ver					Shipment identification no
To: Consignee Amaglio, S.R.L.		Trailer Number 1054		B/L Date 20/04/02	
On collect on Delivery shipments. The letters "COO" must appear before consignee's name or as otherwise provided here		Street Via C. Lombroso, 54 20137		Rótula Veracruz, México a Italia	
Destination City/ST/ZIP Milano (MI), Italia		From: Shipper Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. De C.V		Special instructions	
Street Origin City/ST/ZIP Juan Enriquez 908, Apatzingan Michoacán, México					
For payment, send bill to: Name Street City/ST/ZIP Empacadora y Distribuidora de Mango, S.A. De C.V Juan Enriquez 908, Apatzinga Michoacán, México				Shipper's internal date	
No. Shipping units	H/M*	Kind of packaging, description of articles, special marks y exception	weight	Rate	Charges
8,850		Cajas de mango Tommy Atkins	4.52	0	0
Form C.O.d. To C O D		COD AMT:\$ Carrier must collect cash or certified check unless shipper signs here to accept company check CO, CK, O.K.		COO FEE \$ Prepaid Colect	
NOTE: Where the rate is dependent on value, shippers are required to state specifically in writing agreed or declared value of the property. The agreed or declared value of the property is hereby specifically stated by the shipper to be not exceeding \$ _____ per _____		Subject to section 7 or conditions if this shipment is to be delivered to the consignee without recourse on it consignor. The consignor shall sign the following statement. The carrier shall not make delivery of this shipment without payment of freight and all other lawful charge.  (Signature of consignor)		Total Charges USD \$ 36,373.50 Freight charges are collect unless marked prepaid.  Check box if prepaid <input type="checkbox"/>	
<p>Received goods to the classification and delivery conditions in which the date of the issue of this bill of lading, the property considered all apparent goods shown, always in nature, quantity and condition of contents of packages (unpacking), marked, numbered and weighed as indicated in which said carrier (the main carrier being wherever applicable throughout the contract) is assuming any portion of responsibility in possession of the property if the contract agrees to carry to its usual place of delivery or final destination, if on its route, consignor to deliver to another carrier on the route is destination, it is assumed by each carrier of the use of packing terms and conditions on the back hereof in the governing classification on the date of the shipment.</p> <p>Shipper hereby certifies that he is familiar with the use of packing terms and conditions in the governing classification and the back hereof and that the property is in conformity with the classification and conditions of packing, marked and numbered and that in proper condition for transportation according to the appropriate requirements in the classification on the date of the issue of this bill of lading.</p>					
Shipper		Carrier, Transportes Mexicanos, S.A. de C.V.			
Per (Signature required)		Per			
<p>*Mark with "X" or "H" if appropriate to designate hazardous materials or hazardous substances as defined under Department of Transportation regulations governing the transportation of hazardous materials.</p> <p>The use of the column is an optional method for identifying hazardous materials on bill of lading per section 11.2.2.1 (b) (1) (ii) of the IBC Code (International Maritime Dangerous Goods Code), when shipping hazardous materials, the shipper's certification statement prescribed in section 11.2.2.1 (b) of the IBC Code, as modified on the use of marking, stowage, lashing or securing equipment from the requirements as provided in the regulations for a party materials.</p>					

REV 10/91

## ANEXO 5

Lista de Empaque							DIVISION
EMPACADORA Y DISTRIBUIDORA DE MANGO, S.A. DE C.V						FECHA 28 de junio de 2002.	
LISTA DE EMPAQUE						FOLIO No. 1486/34/02	
DE: ORIGEN MEXICANO			A: DESTINO MILANO, ITALIA				
EXISTENCIAS	REMISION	FACTURA	TRANSPORTE				PLACAS
DESCRIPCION	UBICACION		CANTIDAD			TOTAL	IMPORTE
	CAJAS		PZA	KGS	TOTAL		
	DEL #	AL #					
Mango Tommy Atkins	1	8850	8,850	4.52	40 ton.	USD\$36,373.50	
<b>TOTAL</b>							
SOLICITANTE		AUTORIZO		RECIBI	ENTREGUE		

## ANEXO 6

<p>1. Exportador (nombre, apellidos, dirección completa y país).  <b>Empacadora y distribuidora de Mango, S.A. de C.V.</b>  <b>Juan Enriquez 908, Apatzingan Mich., México</b></p> <p>3. Destinatario (nombre, apellidos, dirección completa y país (mención facultativa))  <b>Amaglio, S.R.L.</b>  <b>Via C. Lombroso 54, Milano, Italia</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">EUR.1</th> <th style="width: 50%;">NO. A</th> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">Veanse las notas del reverso antes de rellenar el Impreso</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MEXICO Y ITALIA</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">(Indíquese los países o territorios a que se refieran)</td> </tr> <tr> <td>4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos  México</td> <td>5. País, grupo de países o territorio de destino  Italia</td> </tr> </table>	EUR.1	NO. A	Veanse las notas del reverso antes de rellenar el Impreso		2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre		MEXICO Y ITALIA		(Indíquese los países o territorios a que se refieran)		4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos  México	5. País, grupo de países o territorio de destino  Italia
EUR.1	NO. A												
Veanse las notas del reverso antes de rellenar el Impreso													
2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre													
MEXICO Y ITALIA													
(Indíquese los países o territorios a que se refieran)													
4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos  México	5. País, grupo de países o territorio de destino  Italia												
<p>6. Información relativa al transporte (mención facultativa)  <b>FOB (Libre a Bordo) Marítimo</b></p>	<p>7. Observaciones</p>												
<p>8. Número de orden: marcas, numeración, número y naturaleza de los bultos (1), designación de mercancías (2)   <b>0804.50.00.91 Mango Tommy Atkins</b>  <b>8,850 cajas con 8 mangos en cada una</b>  <b>Cada caja tiene un peso de 4.52 kgs.</b></p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <p>9. Masa bruta (kg) u otra medida (litros, m<sup>3</sup>, etc.)   <b>40 toneladas</b></p> </td> <td style="width: 50%;"> <p>10. Factura (mención facultativa)   <b>B63680</b></p> </td> </tr> </table>	<p>9. Masa bruta (kg) u otra medida (litros, m<sup>3</sup>, etc.)   <b>40 toneladas</b></p>	<p>10. Factura (mención facultativa)   <b>B63680</b></p>										
<p>9. Masa bruta (kg) u otra medida (litros, m<sup>3</sup>, etc.)   <b>40 toneladas</b></p>	<p>10. Factura (mención facultativa)   <b>B63680</b></p>												
<p>11. VISADO DE LA ADUANA O DE LA AUTORIDAD GOBIERNAMENTAL COMPETENTE  Declaración certificada conforme Documento de exportación (3)  Modelo No.  del Aduana o autoridad gubernamental competente  País o territorio de exportación Sollo  En <b>Apatzingan Michoacán a 28 de junio de 2002</b>  _____  (firma)</p>	<p>12. DECLARACION DEL EXPORTADOR  El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado.   En <b>Apatzingan Michoacán a 28 de junio de 2002</b>  _____  (firma)</p>												

(1) En caso de que las mercancías no estén embaladas, indíquese el número de artículos o escríbase "a granel" según sea el caso.  
(2) Incluye la clasificación arancelaria de la mercancía a nivel de partida (4 dígitos).  
(3) Refiérase únicamente a la normativa del país o territorio de exportación lo exige.

<p>13. SOLICITUD DE CONTROL, con destino a:</p> <p>Milano, Italia</p> <p>Se solicita la verificación de la autenticidad y de la regularidad del presente certificado.</p> <p>En Apatzingan Michoacán a 28 de junio de 2007 Sello</p> <p>_____</p> <p>(Firma)</p>	<p>14. RESULTADOS DE CONTROL</p> <p>El control efectuado ha demostrado que está certificado</p> <p>-1-</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ha sido efectivamente expedido por la aduana o autoridad gubernamental competente indicada y que la información que contiene es exacta.</p> <p><input type="checkbox"/> No cumple las condiciones de autenticidad y exactitud requeridas (véanse notas adjuntas)</p> <p>En Apatzingan Michoacán a 28 de junio de 2007 Sello</p> <p>_____</p> <p>(Firma)</p>
--	---

(1) Márquese con una X el cuadro que correspond.

240-040

**NOTAS**

(1) El certificado no debe(a) llevar raspaduras ni correcciones superpuestas. Cualquier modificación debe(a) hacerse tachando los datos erróneos y añadiendo, en su caso, los correctos. Talos rectificaciones deben ser aprobadas por la persona que haya extendido el certificado visadas por las autoridades aduaneras o la autoridad gubernamental competente del país o territorio de expedición.

(2) No deberán quedar renglones vacíos entre los distintos artículos indicados en el certificado y cada artículo irá ; codiendo de un número de orden. Se trazará una línea horizontal inmediatamente después del último artículo. Los espacios no utilizados deberán rellanarse de forma que suelte imposible cualquier añadido posterior.

(3) Las mercancías deberán designarse de acuerdo con los usos comerciales y con el detalle suficiente para que p den ser identificables.cadas

## ANEXO 7

SEE RESERVE FOR ADDITIONAL INFORMATION    VOIR REVERS POUR INFORMATION ADDITIONNEL    ZUSATZLICHE INFORMATIONEN SIEHE RÜCKSEITE		
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD VEGETAL		
<b>CERTIFICADO FITOSANITARIO INTERNACIONAL</b> DE LA CONVENCIÓN INTERNACIONAL DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA DE 1951 A LA ORGANIZACIÓN DE PROTECCIÓN FITOSANITARIA DE		
SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL		
<b>CERTIFICACION</b>		
Por el presente se certifica que las plantas o productos vegetales descritos a continuación, se han inspeccionado de acuerdo con los procedimientos adecuados y se consideran libres de plagas de cuarentena, prácticamente libres de otras plagas nocivas; y se considera que se ajustan a las disposiciones fitosanitarias vigentes en el país importador.		
<b>1a. FECHA DE INSPECCION</b> 20 de junio de 2002	<b>1b. FECHA DE EXPEDICION</b> 21 de junio de 2002	<b>1c. LUGAR DE EXPEDICION</b> Apatzingán, Michoacán
<b>DESCRIPCION</b>		
<b>2. NOMBRE Y DIRECCION DEL EXPORTADOR</b> Empacadora y Distribidora de Mango, S.A. de C.V. Juan Enriquez 908, Apatzingán, Michoacán		<b>3. NOMBRE Y DIRECCION DECLARADO DEL DESTINATARIO</b> Amagla, S. de R. L. Vía C. Lombroso 54, Michoacán, México
<b>4. NOMBRE DEL PRODUCTO Y CANTIDAD DECLARADA</b> Mango Tommy Atkins    8,850 cajas con 4.52 kilogramos cada una    (40 toneladas)		
<b>5. NOMBRE BOTANICO DE LAS PLANTAS</b> Mangifera indica, Anacardiaceae		<b>6. LUGAR DE ORIGEN</b> Apatzingán, Michoacán
<b>7. NUMERO Y DESCRIPCION DE LOS EMPAQUES</b> 8,850 cajas de cartón con 8 mangos cada una		<b>8. MARCAS DISTINTIVAS</b>
<b>9. MEDIO DE TRANSPORTE DECLARADO</b> Marítimo		<b>10. PUNTO DE ENTRADA DECLARADO</b>
<b>TRATAMIENTO DE DESINFECCION O DESINFESTACION</b>		
<b>11. FECHA</b> 20 de junio de 2002		<b>12. TRATAMIENTO</b> Hidrotérmico
<b>13. PRODUCTO QUIMICO (INGREDIENTE ACTIVO)</b>		<b>14. DURACION Y TEMPERATURA</b> 90 minutos a 4.1°C
<b>15. CONCENTRACION</b> 150 ppm		<b>16. INFORMACION ADICIONAL</b>
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 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.		
<b>17. Declaración adicional</b>		SELLO
<b>18. NOMBRE Y CARGO DEL FUNCIONARIO</b> (mayúsculas o a máquina de escribir)		<b>19. FIRMA</b>
José Aradondo González.		<b>20. CEDULA DE INSCRIPCION</b>  VICENCIA
La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, ninguno de sus oficiales, ni sus representantes asumen responsabilidad económica correspondiente respecto a este certificado.		