

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**Plan de negocios de exportación limón persa a la  
Unión Europea**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración  
Organizaciones**

**Presenta: Joaquín Orduña Trujillo**

**Tutor: Dr. Juan Danilo Díaz Ruíz**

**México, D.F. Junio de 2004**



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.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

**A mi entrañable Universidad. A mi  
querida familia.**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Joaquín Ordoña Trujillo

FECHA: 16 junio 2004

FIRMA: 



## ÍNDICE TEMÁTICO GENERAL

	<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>AMBIENTE EXTERNO.....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLANES OPERATIVOS.....</b>	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>ASPECTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>91</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>110</b>
<b>6</b>	<b>ANEXOS Y COTIZACIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>

## RAZONES POR LAS QUE SE SELECCIONÓ EL PROYECTO

El principal motivo por el que se seleccionó este tema obedece a que, quien suscribe este trabajo, ha tenido experiencia en la labor de comercio exterior y en la participación directa en la elaboración de un proyecto de exportación de limón persa en el año 2000, la cual no fructificó, debido a falta de recursos financieros para afrontar la operación, además se contaba con un solo proveedor quien pretendía imponer su precio a los mercados internacionales, situación desde luego inaceptable por los potenciales compradores, y que se vio reforzada por un período de excepcional fuerza cambiaria del peso mexicano coincidente con debilidad del euro frente al dólar.

Todas estas situaciones fueron derivadas de una planeación poco profunda, ya que no se buscaron proveedores adicionales ni se realizó un estudio de mercado a fondo, se trataba de una oportunidad coyuntural que careció de metodología de trabajo y fue realizada con premura de tiempo; sin embargo, si bien la oportunidad resultó fallida, sembró la inquietud por conocer el mercado de los agroproductos mexicanos y fue detectada la opción de realizar una investigación metodológica a fondo que permitiera conocer si efectivamente existía una opción de mercado documentada, real y factible para el producto arriba señalado.

Por otra parte, pero relacionado, se fundó en el mismo año 2000, una sociedad anónima (Información y Exportación, S.A. de C.V.) que pretendió atender el mercado de comercialización externa de la micro, y pequeña empresa mexicana, alcanzando un relativo éxito financiero durante el propio año 2000 y 2001, la cual sin embargo tuvo que declararse en "Suspensión fiscal temporal de actividades" a mediados de 2002.

Es en este contexto y antecedentes que se inició la búsqueda de información que devino en el presente proyecto "Plan de negocios de exportación de limón persa (*Citrus latifolia*) para el mercado de la Unión Europea.

En la primera parte se ilustra la estructura propuesta para una compañía. Intentamos mostrar la situación hipotética de un proyecto empresarial dedicado a la exportación de este producto, la manera en que puede organizarse y las características del producto específico, sus áreas de producción en México y el mundo, así como datos de cultivo.

La segunda parte nos muestra las características del mercado de la Unión Europea, la razón que tenemos para ubicarlo como un mercado único y una breve semblanza de que es el tratado de libre comercio con la Unión. Analizamos las características del mercado de frutas y verduras y del limón persa en particular, enfocándonos en las especificaciones de calidad solicitadas, haciendo también la ubicación de los aspectos arancelarios que afectan a México y a los principales productores de limón persa a nivel mundial.

La tercera parte se concentra en bosquejar un análisis estratégico de la empresa, señalando sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que brinda el medio y una descripción de la estrategia y planes operativos.

Continuamos con una cuarta parte dedicada a la descripción de las premisas de planeación y análisis financiero de las operaciones, detallado mes a mes para el año 2004 y de manera general para los siguientes cuatro.

Finalizamos con una quinta parte referente a las conclusiones, aquí señalamos cuales son los resultados a los que hemos llegado en términos generales, y que podemos esperar de este plan de negocios.

## RESUMEN EJECUTIVO

Información y Exportación, S.A. de C.V. busca demostrar la factibilidad de exportar el limón persa (*Citrus latifolia*) cosechado en México al mercado de la Unión Europea, el cual cuenta con una demanda muy amplia en Europa Occidental, y obtener utilidades por \$6.9 millones en los primeros cinco años. Este plan integral de exportación expone nuestros planes estratégicos, operativos y financieros.

### **La empresa**

Información y Exportación, S.A de C.V.(INEX) Es una compañía de administración integral de exportación, que atiende a la micro, pequeña y mediana organización mexicana, en el sector agroindustrial. Ofrecemos, tanto la comercialización directa de productos, como la consultoría que permite resolver la problemática específica de exportación. Nuestra fortaleza se encuentra en la información y su manejo, asimilación de tecnología de vanguardia y el trato personalizado a nuestros clientes. La empresa se constituye en mayo de 2003 mediante un capital exhibido de \$1,000,000.00 (Un millón de pesos mexicanos) . por dos socios cada uno aportando el 50% de la inversión.

### **El producto**

Limón persa de clase extra (45mm diámetro mínimo y 20% de contenido de jugo en comparación con el peso total) recubierto de cera para su protección y empacado en cajas de 1 libra (4.52kgs) Tolerancia máxima 5% en cantidad, siempre y cuando este 5% sea mínimo clase 1

**Presentación:** Caja de cartón con una libra de contenido (4.52kgs).

### **Estrategia general**

Las investigaciones de mercado confirman que nuestra estrategia tendrá éxito. Basamos la anterior aseveración en los siguientes hechos:

1. México cuenta con condiciones climáticas ideales para la producción del limón persa, eso le da una ventaja que se refleja en bajos costos de producción y alta calidad de la fruta.
2. Los mercados externos se encuentran en expansión..
3. El limón persa en México está desplazando a otras variedades, que tradicionalmente han sido dominantes.
- 4 México tiene firmado un tratado de libre comercio con la Unión Europea que permite al limón persa ingresar libre de arancel al mercado europeo a partir del 1 de julio de 2003.
- 5 La demanda de fruta en Europa existe todo el año, por ello los importadores están siempre en la búsqueda de exportadores y a ese periodo le llaman "ventana" porque es cuando hay necesidad de productos, pero no hay quien surta el mismo. En el caso del limón persa, que se produce todo el año, hay una gran demanda.

Los elementos clave que caracterizan nuestra estrategia son:

- a) Asegurar la disponibilidad del producto mediante establecimiento de relaciones de confianza y largo plazo y el desarrollo de nuestros proveedores.
- b) Penetrar al mercado europeo occidental, a través de mayoristas estableciéndose relación a largo plazo con uno de ellos.
- c) Administración integral de la cadena de producción integrada, coordinando la adquisición del producto, la logística y metodología de exportación con la demanda.

### **Proyecciones financieras**

Se proyecta que la utilidad neta sea de 149.32 miles de pesos mexicanos para el primer año de operación.. El flujo de efectivo sea positivo a partir del tercer mes. Para los primeros cinco años, prevemos una utilidad neta de 6.9 millones de pesos mexicanos. La inversión inicial en activo fijo será recuperada en el primer año de operaciones

# 1.SITUACIÓN ACTUAL

## 1.1 Información básica general

Razón social:	Información y Exportación, S.A. de C.V.
Régimen legal	Sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.)
Nombre comercial alterno	inex
Estado:	Compañía constituida de acuerdo a las leyes mexicanas en mayo de 2000.
Capital	\$1,000,000. aportado por dos socios, cada uno con 50%
Domicilio	División del norte No 2312 México,03300 D.F. México
Registro fiscal(RFC)	IEX000414597

## 1.2 Visión

INEX es una empresa que aprovecha asimetrías de información con el fin de eficientar mercados agroindustriales a través de relaciones de confianza y largo plazo con sus socios comerciales, generando un ingreso justo para sus empleados y accionistas y contribuyendo al progreso de México.

## 1.3 Misión

Inex tiene por misión hacer coincidir la demanda de productos agroindustriales en el mercado de la Unión Europea, con la oferta de productores mexicanos. En una primera fase(de 2004 a 2008) trabajaremos con el limón persa, originario de los estados mexicanos de Veracruz y Tabasco. Estableceremos ventas constantes con clientes europeos como se muestra en el presupuesto respectivo. Una vez consolidado el negocio del limón persa desarrollaremos productos de mayor valor agregado entre los que destacan los aceites esenciales de limón y el cultivo de limón orgánico. Durante estos primeros cinco años, ofreceremos oportunidades de progreso material y humano de primer nivel a nuestros empleados y buscaremos el desarrollo de nuestros proveedores y socios con el fin de integrar una cadena de valor producción-exportación.

## 1.4 Valores

- a) No corrupción y cumplimiento estricto de marco legal.
- b) Transparencia en operaciones.
- c)Relaciones de confianza y honestidad con clientes, proveedores y otros socios comerciales, en donde se busque un beneficio y progreso mutuo y a largo plazo
- d)Responsabilidad social y desarrollo sostenible del agro mexicano.
- e)Servicio de excelencia a clientes.
- f)Desarrollo integral de los empleados y clima organizacional sano.
- g)Administración tecnológica de vanguardia.

## **1.5 Justificación de fundación de la empresa**

El proceso de globalización, a nivel mundial se presenta hoy de manera acelerada, y una de sus características primordiales es el incremento constante en los flujos comerciales entre naciones, cobrando la mayor importancia las ventajas propias de cada país y región. México no es ajeno a esta tendencia, y el sector agroindustrial, en particular el limón persa al cual nos referimos en este plan, representa un reto y una oportunidad dignos de ser aprovechados; sin embargo en el camino hacia la exportación es común encontrar productores que no tienen infraestructura y metodología para realizar esta actividad en forma directa. A raíz de estos hechos, hemos fundado inex como una opción para incorporarse al proceso de comercialización externa. Somos una compañía de administración integral de exportación, especializada en la micro, pequeña y mediana organización mexicana, cuya problemática específica conocemos y comprendemos a fondo, dado que nosotros mismos somos una pequeña empresa con orientación, tecnología y conocimiento global que permitirá al productor mexicano vender exitosamente en el mercado mundial sin necesidad de conocer el comercio exterior.

Ofrecemos asesoría cercana, cálida y personalizada, que lleva a responder de manera completa las preguntas relativas a :

### **¿Qué exportar?**

Determinando cuál o cuáles de los productos tienen las mejores posibilidades de ser comercializados con éxito en el exterior, a través de la realización de un análisis de los mismos en un mercado global.

### **¿Adónde exportar?**

Es decir, qué mercados son los que en la actualidad tienen interés en los productos mexicanos y que clientes específicos demandan su oferta, esto lo logramos accediendo a bases de datos actualizadas en línea, que nos permiten conocer con precisión y oportunidad los requerimientos del mercado mundial.

### **¿Cómo exportar?**

Proporcionando la información y el servicio en materia aduanal, de transporte y logística, normas de ingreso locales, documentación requerida, certificados de origen etc. para el producto en particular y el mercado específico seleccionado, además de la opción de cotización y cobro idónea. De esta manera, podremos configurar una relación de negocios altamente profesional y rentable con el productor nacional, aprovechando las ventajas comparativas con que México cuenta para vender al mundo.

## **1.6 Organización del negocio**

La empresa se encuentra organizada actualmente con tres colaboradores, dos de los cuales son accionistas y un tercero es representante asociado quien se encuentra residiendo en



Europa y servirá como contacto de negocios directo en ese continente; adicionalmente se contratará factor humano como se describe en el organigrama.

## **1.7 Procesos básicos**

Los procesos básicos de la empresa son los cinco descritos a continuación:

### **1.7.1 Coordinación administrativa**

El objetivo de este proceso es coordinar las áreas de contabilidad, finanzas, administración, aseguramiento de funcionamiento general de la oficina, estadísticas, relación con bancos, etc. documentación general para preexportación, preparación de documentos de embarque.

### **1.7.2 Logística**

El objetivo de este proceso es asegurar el eficiente y controlado traslado de la mercancía, desde el lugar de origen hasta el punto en que se acuerde con el comprador la entrega de la misma. Cumpliendo con todos los requisitos aduanales y legales.

### **1.7.3 Investigación de mercados y ventas internacionales**

Sus objetivos son dos: en primer lugar analizar los mercados externos, elaborar proyectos para crear corrientes comerciales y recibir, evaluar, registrar y archivar información sobre mercados, productos, compradores, etc, y preparar información que servirá como base para el aprendizaje permanente de la empresa.

En segundo lugar, trazará la política de ventas internacionales y establecerá relaciones a largo plazo con los compradores.

### **1.7.4 Adquisición de mercancía y desarrollo de proveedores locales**

Este proceso tendrá la tarea de establecer relaciones con los proveedores de los productos que se comercializarán al exterior, y de los materiales indirectos. Asimismo, tendrá por labor concientizar y asesorar a los productores en lo referente a calidad, características del limón, envases, etiquetas, etc. para que cumplan con los requisitos y exigencias del mercado comparador. contactarse con los mejores productores, ofreciendo buena y uniforme calidad y en cantidades que permitan satisfacer las necesidades de los compradores.

### **1.7.5 Calidad e investigación agrícola**

Esta será un área staff que reporta directamente al consejo de administración, reflejando de esta manera la prioridad estratégica que damos al cumplimiento de los estándares de calidad de la Unión Europea por parte de nuestra mercancía. En coordinación con el área de desarrollo de proveedores ofrecerá a los productores nacionales una asesoría directa y especializada en los aspectos biológicos de la cosecha, manejo de posibles enfermedades y previsión de contingencias climatológicas. Administrará aspectos de preparación de empaque y manejo poscosecha. Servirá además como enlace con centros de investigación nacionales(básicamente Universidades) y tendrá la misión de formar a largo plazo un centro de investigación y desarrollo dentro de la empresa.

El proceso de “logística” será subcontratado a la empresa Capital logisticis, la cual ofrece un servicio completo consistente en los servicios integrales de transportación y despacho aduanal

El servicio de contabilidad será subcontratado al despacho “ARHDEZ” el cual cuenta con 30 años de experiencia en proveer servicios contables a personas físicas y morales.

## **1.8 Organización y administración**

En esta sección mostramos las actividades y funciones principales que desarrollará el consejo de administración, así como cada una de las gerencias.

### **1.8.1 Consejo de administración**

**Joaquín Orduña**  
**Christoph Glatz**

La dirección de la compañía será integrada por los dos socios como un cuerpo colegiado de decisión y elaboración de estrategia. Formando el consejo de administración el cual tendrá funciones de representación legal de la empresa y será encargado de trazar la política de ventas al exterior y coordinar la administración estratégica con las gerencias. Será el órgano facultado para decisiones de contratación y rescisión de relaciones laborales, así como fijar remuneraciones, facilitar contacto directo con los potenciales compradores y desarrollar una penetrante acción de ventas, fomentar corrientes de confianza y acelerar las tentativas comerciales hasta el cierre de las operaciones.

Responsable de régimen cambiario, revisión de cartas de crédito, negociación de divisas, cobranzas del exterior, créditos bancarios, en caso de llegar a contratarlos, etc.

Las siguientes decisiones se tomarán, indispensablemente, en conjunto y por unanimidad:

- Aprobación del “plan de acciones”
- Cambios en la “estrategia” y/o “misión”
- Gastos y/o contratos mayores a MXP 10.000 (un solo contexto y/o transacción de negocios)
- Endeudamiento de cualquier índole
- Movimientos en el organigrama
- Inicio y conclusión de relaciones laborales (incluidos eventuales)
- Cambio y apertura/cierre de cuentas bancarias
- Cambio de instalaciones
- Cualquier decisión sobre dividendos
- Sueldos de los socios operativos

### **1.8.2 Gerencia administrativa**

La gerencia administrativa será ocupada por Joaquín Orduña, quien cuenta con preparación profesional en administración, por la Universidad Nacional Autónoma de México, además de 17 años de experiencia laboral. Colaborando dos años en el Banco Nacional de Comercio Exterior, ocho en gran empresa en la función de implantación y desarrollo de sistemas y procedimientos administrativos. Cuatro en Organización y Dirección de Pequeñas y medianas empresas comercializadoras (atendiendo mercado doméstico e internacional), y tres en el área de planeación y logística de comercio internacional.



## **Responsabilidades**

Finanzas.

Seguros.

Preparación de cotizaciones.

Administración y pago de servicios.

Documentación general preexportación

Seguimiento a la preparación de documentos de embarque

Régimen de exportación.

Compras operativas (papelería, mantenimiento equipo de cómputo y oficina)

Relación con outsourcing(capital logistics)

Relación con outsourcing (despacho contable)

Tareas generales de oficina.

Trámites externos

### **1.8.3 Gerencia relación con clientes**

La gerencia de relación con clientes será ocupada por Heinz Bry quien es licenciado en Economía por la Universidad de Colonia y cuenta con experiencia en negociación internacional y comercio exterior, además de manejar de manera correcta los idiomas inglés, español, alemán, francés e italiano, y sobre todo, aun más relevante que el conocimiento de los idiomas, está la sensibilidad y el conocimiento de la cultura, además de residir actualmente en la ciudad de Dusseldorf, Alemania lo cual nos otorga una ventaja estratégica al contar con una representación directa en la Unión Europea.

## **Responsabilidades**

Asesoramiento sobre normas no arancelarias, resoluciones, marco legal y aduaneros en mercado destino, investigación sobre países, productos, mercados, etc que elabore y presente al consejo de administración completa y actualizada información con base en la cual se diagramará la estrategia operativa que posibilite cumplir con los objetivos de la organización. Analizar los mercados externos, elaborar proyectos para crear corrientes comerciales y recibir, evaluar, registrar, analizar y presentar información sobre mercados, productos, compradores, etc así como preparar informes y participar activamente en la planeación estratégica de la empresa.

### **1.8.4 Gerente desarrollo proveedores**

En cuanto a la gerencia de desarrollo de proveedores, ésta se encuentra a cargo de Christoph Glatz, quien es economista por la Universidad de Saint Gallen en Suiza, y realizó una especialización en economía agrícola en la misma Universidad, adicionalmente cuenta con experiencia profesional de doce años en empresas multinacionales y manejo fluido de siete idiomas.

## **Responsabilidades**

Búsqueda de los productores y fabricantes de los productos que se comercializarán al exterior.

Concientizar y asesorar a los productores en lo referente a calidad, características del limón, empaques, etiquetas, etc. para que cumplan con los requisitos y exigencias del mercado comparador. Preparar informes y participar activamente en la planeación estratégica de la empresa.

### **1.8.5 Logística y despacho aduanal**

#### **Capital logistics, s.a. de c.v.**

Esta compañía ofrece servicios integrales de transportación tanto de exportación como de importación, embarques aéreos, marítimos y terrestres con seguimiento de “puerta a puerta” desde su origen hasta su destino. Cuenta con oficinas y agencias localizadas a nivel global y ofrece además los servicios de agencia aduanal.

#### **Aduana y despachos**

Despachos aduaneros

Trámites y gestiones completas ante las autoridades aduanales, comprende la labor íntegra del agente aduanal.

#### **Logística, embalajes y embarques**

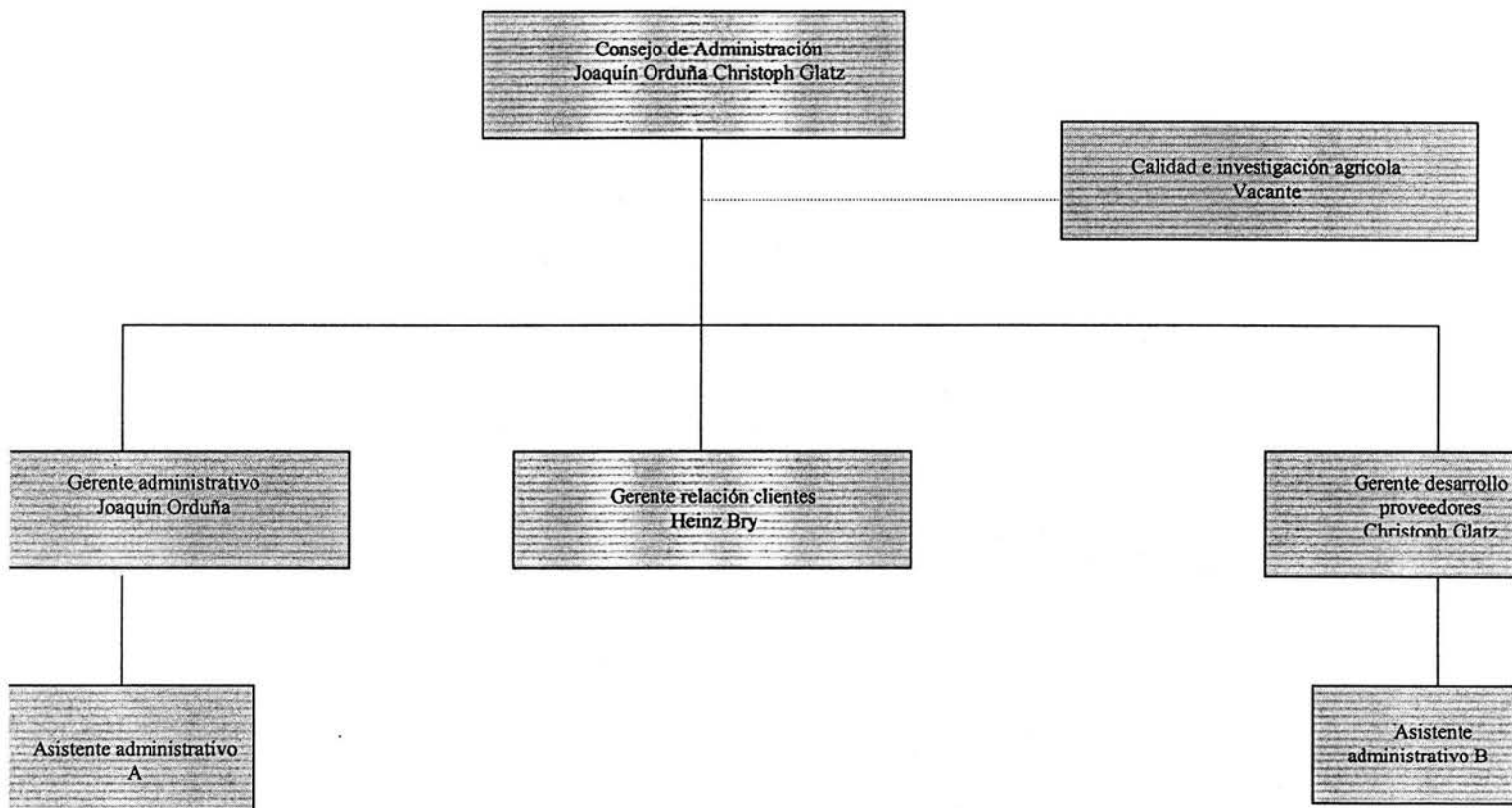
Encargado del proceso integral que abarca el acondicionamiento y manipulación de la mercancía desde el punto de origen hasta el destino acordado con el comprador. Experto referente a embalajes, reserva de bodegas, contratación de medios de transporte, embarques, etc.

### **1.8.6 Contabilidad**

Encargado de las labores de registro de la historia económica de la empresa. Administración de la relación completa con las autoridades fiscales en todos los niveles de gobierno. Cumplimiento puntual de las obligaciones impositivas. Diseño de estrategias fiscales que apoyen a la planeación estratégica.

## 1.9 Organigrama

### Información y exportación, S.A. C.V. Organigrama general



## **1.10 Infraestructura**

Para la fase de planeación y preoperación, Inex labora hoy en día desde el domicilio de uno de los fundadores. Hemos negociado satisfactoriamente la renta de una oficina amueblada donde nos reubicaremos al primer mes de nuestra fase arranque (enero 2004), la cual cuenta con 40 metros cuadrados, tres cubículos y dos lugares de estacionamiento. Contamos además con tres equipos de cómputo de escritorio y 2 portátiles, cargados todos con software de uso comercial y con las licencias respectivas.

## **1.11 Productos y servicios**

### **1.11.1 Qué es el limón persa. ( citrus latifolia )**

El limón persa (*Citrus latifolia*) o sin semilla, también se le conoce como lima de Persia o lima de Tahití, Se supone que llegó de Persia a la región del Mediterráneo y de allí a Brasil, Australia y Tahití.

Los limones originarios de Arabia, fueron introducidos en Europa y América. El limonero es un árbol de cierto desarrollo, de ramaje divergente y porte entre erecto y pendulante, flexible y regularmente espinoso. De hojas persistentes, ovales, dentadas, gruesas, fragantes, de un verde brillante; floras hermafroditas relativamente pequeñas de color blanco rosado, más o menos fragantes, y por lo regular dispuestas en ramilletes y reflorecientes, dando lugar a un fruto, de corteza delgado amarillo-verdosa y saturada de vesículas oleaginosas y fragantes. La pulpa es jugosa acidulada, aromática, y las semillas están cubiertas por una membrana.

### **1.11.2 Fruto**

Forma oval o de globo; diámetro ecuatorial de 50-70 mm, la pulpa es verde amarilla y con ausencia de semillas, es jugoso, ácido y fragante. Cáscara verde desde tonalidades intensas a claras, es delgada, se rompe fácilmente y tiene sabor amargo. El peso promedio es de 76 gramos/fruto.

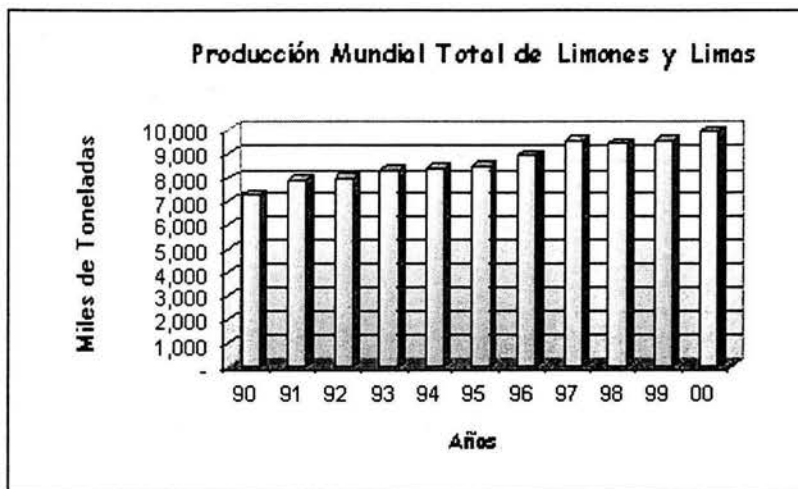
### **1.11.3 Datos de producción**

México es el mayor productor y exportador a nivel mundial de limones y limas , y ocupa un lugar preponderante en limón persa, el cual se cultiva también en Florida / EUA y Sao Paulo / Brasil. Venezuela, Ecuador, Nicaragua, El Salvador y Las Bahamas, lo cultivan en superficies reducidas y sólo cuando tienen sobrantes lo exportan al mercado de Nueva York en EUA.

En nuestro país se cultivan principalmente dos variedades de limón: el "mexicano" y el "persa"

El limón persa se distingue del limón mexicano por su mayor tamaño y falta de semillas, además su sabor es menos ácido y posee un contenido ligeramente mayor de vitamina C. Según datos de la FAO de la ONU, durante los últimos diez años se ha producido un total de 95 millones de toneladas de limones y limas en el mundo.

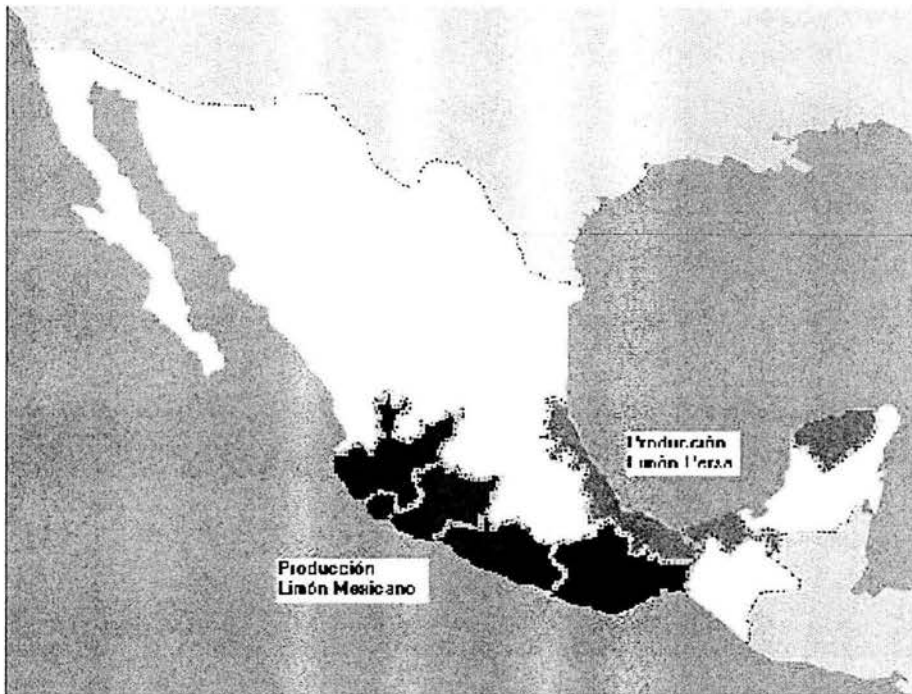
La producción mundial de limones y limas durante la década de los 90's se incrementó 30% al pasar de 7.3 a 9.6 millones de toneladas.



#### 1.11.4 Producción en México

El limón persa se cultiva principalmente en la Costa del Golfo (Veracruz, Tabasco y Yucatán), Su cultivo en nuestro país fue promovido por la compañía refresquera Coca Cola, quien en los años 70, en búsqueda de materia prima del ácido cítrico para sus refrescos convenció a ganaderos de la región de Martínez de la Torre, Veracruz para que lo sembraran. El limón obtenido no tenía las características deseadas por la compañía por lo que ésta perdió el interés del cultivo en la región. Los productores entonces lo introdujeron en el mercado de EUA Florida.

Actualmente la región de Martínez de la Torre en el estado de Veracruz, es la más importante productora de este cítrico para exportación a los EUA.



Fuente: [www.siea.sagarpa.gob.mx](http://www.siea.sagarpa.gob.mx)

A su vez, el limón mexicano se cultiva fundamentalmente en la Costa del Pacífico Según cifras del Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, nuestro país alcanzó una producción de 1.4 millones de toneladas de Limón.

### 1.11.5 Aplicaciones

El limón persa en su estado natural, presenta una gran variedad de aplicaciones. como condimento o aderezo, en frutas, vegetales al vapor, ensaladas y botanas, comidas del mar, pollo y para la preparación de postres, y, dulces así como una amplia utilización en la preparación de bebidas refrescantes y cocteles alcohólicos, por ejemplo su uso como acompañamiento del tequila.

El jugo fresco de limón tiene una gran diversidad de usos, condimento, bebidas, postres, mermeladas, jaleas, y otros así como la preservación de alimentos. Si es transformado industrialmente, se utiliza para la preparación de concentrados y la fabricación de ácido cítrico y pectina a partir del jugo.

De la cáscara se extrae el aceite esencial y la pulpa sirve para la alimentación de ganado. Tiene numerosas propiedades medicinales, las cuales se amplían al área de cosméticos al tomar en cuenta el aceite esencial de limón persa, así como para la elaboración de shampoos y detergentes, aprovechando sus cualidades para disolver las grasas

También se utiliza en la preparación de limonadas frías en los países con clima cálido y en limonadas calientes o té negro con limón, en los países europeos de fríos inviernos. El sabor de las mayonesas no sería igual sin el jugo de limón. Asimismo, el aceite de limón sirve a la industria alimenticia y bebidas refrescantes caseras.

Recientemente el uso del limón se ha extendido muy ampliamente en la industria cosmética.

#### **1.11.6 Requerimientos de cultivo**

Los cítricos no son muy exigentes en cuanto a los suelos, prosperan bien en los suelos pobres, siempre y cuando se maneje la fertilización en los mismos.

#### **1.11.7 Clima**

Se desarrolla en áreas tropicales y subtropicales, requiriendo de las condiciones climáticas siguientes:

#### **1.11.8 Temperatura**

Ésta es muy importante en el crecimiento de los árboles de limón persa. Este cultivo es muy sensible a las bajas temperaturas. Las temperaturas deben oscilar en una media de 28°C.

#### **1.11.9 Precipitación pluvial**

Es necesario que durante la etapa de crecimiento del fruto exista un adecuado suministro de agua. El riego será necesario si no se producen suficientes precipitaciones. Es preferible plantar el cultivo en lugares donde la precipitación pluvial sea de 400 a 1,200 mm anuales.

#### **1.11.10 Vientos**

Los vientos moderados favorecen el desarrollo del fruto, pero fuertes vientos causan problemas como quebraduras de ramas, mala formación de los árboles, caída de las hojas y flores, así como daño mecánico de los frutos. En zonas donde el viento es muy fuerte deben sembrarse árboles como cortinas rompevientos.

#### **1.11.11 Luz**

La luz solar es imprescindible para el desarrollo de los árboles frutales, por lo que se recomienda plantarlos en áreas donde reciban la mayor cantidad de luz posible. Debe evitarse la siembra en laderas orientadas hacia el oeste o hacia el norte.

La luz es necesaria ya que determina en gran parte la calidad de la fruta, especialmente sabor y color.



### **1.11.12 Altitud**

Las alturas pueden variar de 50 a 1,500 metros sobre el nivel del mar (msnm). Este es un factor que interviene directamente en la apariencia física del fruto; a mayor altitud la consistencia es rugosa y la coloración verde intensa, mientras que a menor altitud la consistencia es lisa y la coloración menos intensa (verde claro).

### **1.11.13 Humedad relativa**

La elevada humedad del ambiente le es favorable, en cambio sufre cuando esa humedad relativa es marcadamente baja.

### **1.11.14 Suelos**

El limón persa se desarrolla comercialmente en un amplio rango de suelos; pero crece mejor en suelos profundos y bien drenados, con alto contenido de materia orgánica (3 a 6%), acepta muy bien las texturas arenosas, pero hay que evitar sembrar en suelos arcillosos.

### **1.11.15 Ciclos de cultivo**

Crecimiento y desarrollo	1 a 2 años
Primeras cosechas formales	3 a 4 años
Adulto productivo	10 años
Período de floración a cosecha	3 a 4 meses
Número de cosechas	3 al año
Período de cosecha	2 meses

(con riego se pueden entrelazar las cosechas)

En cuanto a la temporada del año, se pueden distinguir las siguientes características bajo condiciones de riego y control de floraciones, modalidad que ofrece la ventaja de poder salir al mercado en ventana de precios favorables, la cual se establece en los meses de diciembre-abril.



1era Floración			2nda Floración				3era Floración				
	Crecimiento			Crecimiento			Crecimiento				
		Cosecha			Cosecha			Cosecha			
Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
1 <sup>a</sup> Fert				2 <sup>a</sup> Fert				3 <sup>a</sup> Fert			
Análisis foliar						Análisis foliar					

### 1.11.16 Densidad de plantas por hectárea

La mayor parte de plantaciones presentan formaciones de marco real (cuadro) o rectangular. La distancia de siembra es variable, pero las más usuales son las que se describen en el siguiente cuadro.

### 1.11.17 Densidad de plantas por hectárea de acuerdo a los distanciamientos más empleados

DISTANCIA EN METROS	DENSIDAD PLANTAS/HA
5 x 4	500
6 x 4	416
7 x 3.5	408
5 x 5	400
5 x 6	333
6 x 6	277

### 1.11.18 Manejo y conservación de suelos

Estas prácticas, se deben realizar con el objetivo de reducir la pérdida física del suelo y mantener o aumentar la fertilidad de los mismos. Entre estas se deben considerar las siguientes: deshierbos selectivos, mantillo o mulch, curvas a nivel, barreras vivas y barreras muertas, que son comúnmente recomendadas para el manejo del cultivo.

### 1.12 Competencias principales

Como factores claves de éxito, se presentarán la existente diferencia entre el costo de producción nacional y los precios que se pagan en el extranjero, así como la capacidad de los socios para hacer coincidir, mediante administración de la información como un activo estratégico, la oferta y la demanda en mercados lejanos, al añadir valor al producto original tales como investigación sobre los nichos de mercado, relación comercial competente y políglota, organización de elementos de logística, por ejemplo empaque, transporte, información específica sobre aspectos de comercio exterior, etc.

El hecho de contar con una oficina de representación en Europa representa una ventaja muy importante, ya que además del contacto directo y facilitado notablemente por los idiomas, debe tomarse en cuenta la afinidad cultural que nos hará notablemente más sencillo el construir una relación comercial sólida, de confianza y a largo plazo con los clientes, así como la posibilidad de realizar estudios de mercado recurriendo a fuentes primarias.

### **1.13. Proveedores**

En cuanto a nuestros proveedores, iniciaremos operaciones con una mayorista llamado Enriqueta Flores Calderón, originario de la región de Martínez de la Torre, Veracruz y comercializadora principal en la central de abasto de la Ciudad de México, y quien nos ha presentado cotización satisfactoria en cuanto a precio, calidad y cantidad. A mediano plazo iniciaremos un programa de desarrollo de proveedores tendiente a que el producto sea adquirido, en una proporción creciente, directamente del agricultor. La estrategia respecto a proveedores, será mantener asegurada una compra constante a este mayorista inicial, y comenzar con la labor de desarrollo de proveedores con otros agricultores de otras regiones del país( contamos con una base de datos de éstos la cual se muestra en los anexos) Integraremos así a estos productores a la red de proveedores confiables, ya que es uno de los valores de la organización el de “colaborar con nuestra responsabilidad social y desarrollo sostenible del agro mexicano”, adicionalmente, se encuentra el hecho de que el limón persa, como los productos agrícolas en general, presenta un alto grado de incertidumbre en cuanto a la disponibilidad de la oferta, debido fundamentalmente a factores climáticos y fitosanitarios, es digno de hacer énfasis el hecho de que esperamos expansión en la demanda, provocada por la estrategia de la empresa dirigida a diversificar productos y tender hacia bienes con mayor valor agregado. Razones todas por la que resulta indispensable el contar con una amplia base de proveedores confiables.

## **2. AMBIENTE EXTERNO**

### **2.1 La Unión Europea como un mercado consolidado**

El mercado meta de nuestro plan de negocios es la Unión Europea lo cual en una primera impresión podría parecer como un mercado demasiado diverso y por lo tanto difícil de atender, ya que consta de un gran territorio y varias naciones, así como de una diversidad cultural; sin embargo un análisis más detallado nos permite observar que, a raíz de la creación del bloque comercial y de reglas de libre circulación internas, el hecho de acceder a un país nos permite movilizar la mercancía por todo el territorio, existe además uniformidad de reglas en cuanto a requisitos arancelarios y no arancelarios y, para el caso específico de la mercancía que nos ocupa, la particularidad de una muy alta tasa de re-exportación, es decir, el limón llega a un puerto y de este se distribuye a varias regiones de la Unión, sin importar las fronteras nacionales que se crucen. Son estos factores los que guían la intención de tratar a la Unión Europea como un solo mercado, aun cuando estemos hablando de diversos países, a continuación se describen con mayor detalle algunas particularidades del mismo.

Fundada en 1952, lo que actualmente se conoce como Unión Europea(UE) agrupa actualmente a más de 370 millones de personas, compartiendo todos ellos lo que ya se conoce como ciudadanía europea, y eliminando las barreras comerciales mutuas entre los Estados miembros.

Inicialmente se conformó por seis Estados: Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y Holanda, se amplió en 1973 a Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido, a Grecia en 1981, anexándose España y Portugal en 1986. En 1992, mediante el tratado de Maastrich se crea la Unión Europea , la cual se amplió en 1995 a Austria, Finlandia y Suecia. La Unión Europea es una organización que incrementa y fortalece la cooperación económica entre los estados que pertenecen a dicha Unión.



Desde entonces la ciudadanía europea se encuentra garantizada. Los ciudadanos no pertenecen a un país únicamente, sino que son además miembros de la Unión completa, lo cual permite el libre desplazamiento de las personas y la supresión de los controles fronterizos.

En la UE las decisiones se toman por tres diferentes instituciones la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y el Consejo de Ministros. La Corte de Justicia arregla las disputas en aspectos legales entre las instituciones y entre las instituciones y los países.

El órgano ejecutivo de la UE es la Comisión Europea. Negocia a su nombre en aspectos económicos con Estados no miembros y /o organismos internacionales. La Comisión Europea también administra los fondos de la UE para hacer donaciones a países en desarrollo. Los miembros de la Comisión son forzados a votar y deben actuar conforme a lo decidido. La Comisión Europea también tiene la tarea de elaborar propuestas políticas y presentarlas al consejo de ministros.

La parte legislativa de la UE es el Consejo de Ministros. Cada país envía un representante a este Consejo. Las propuestas hechas por la Comisión Europea pueden ser aceptadas, rechazadas o revisadas por el Consejo de Ministros. Un departamento del Consejo es el denominado comité de representantes permanentes, el cual tiene la función de apoyar al Consejo en lo que éste pudiera requerir. Cada país de la UE tiene representantes o embajadores ante este comité.

El Parlamento Europeo es uno de los órganos más importantes de la UE. Sus miembros son elegidos por el pueblo de cada Estado miembro. Se encuentra localizado en Estrasburgo (Francia), aunque la mayor parte del trabajo se realiza en Bruselas, Bélgica y el secretariado está en Luxemburgo. En el Parlamento Europeo existen 567 curules. Cada país de la UE puede enviar representantes de acuerdo a su número de habitantes. Alemania tiene la representación más grande numéricamente.

## **2.2 Comercio**

Desde 1993, dentro de la UE existe la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Cada producto que se manufactura en un país miembro puede ser vendido en cualquier otra nación perteneciente a la UE.

En el tratado que dio origen a la Unión Europea (Artículo 9) se especifica que todos los países formarán una unión aduanera, lo que significa la adopción de un arancel común de este bloque ante terceros países, así como la completa eliminación de cualquier impuesto o derecho aduanal interno. En el artículo siguiente del mismo tratado se define el importante concepto de “libre práctica” lo cual implica que cuando un producto ha ingresado a la unión aduanera cumpliendo con todos los requisitos exigidos por su autoridad aduanera, se encontrará en libertad de circular por todo el territorio aduanero común, o en realidad, puede circular como si se tratara de un producto comunitario. La aplicación del concepto de libre práctica hace factible y una realidad concreta la existencia de la unión aduanera, y por lo tanto del concepto de mercado interno común.

La unión aduanera quedó constituida de manera definitiva el 1 de julio de 1968.

Una vez alcanzada la legislación aduanera común y suprimidos los derechos de aduanas internos empezó a despejarse el camino para la consecución del mercado interno de la Comunidad Europea, de manera simultánea se inició con la “política comercial común” es decir la adopción de barreras arancelarias y no arancelarias únicas para toda la Unión, fue establecida por los seis países fundadores de la Comunidad y ha sido aceptada por los Estados que se han adherido a medida que se amplía el número de países pertenecientes a la UE.

En 2003, la Unión sigue siendo fiel a los acuerdos alcanzados por los fundadores de la Comunidad, con el ánimo de continuar contribuyendo al desarrollo del comercio internacional así como a la reducción de los obstáculos comerciales, de esta manera los países miembros delegan a la UE la política comercial de acuerdo a los siguientes criterios:

- A) Promover los intercambios entre los Estados miembros y terceros países.
- B) Proteger las condiciones de libre competencia, en la medida que favorezca la capacidad competitiva de las empresas.
- C) Garantizar el abastecimiento de materias primas y productos semiterminados, sin que ello permita falsear las condiciones de competencia en los productos finales;
- D) Evitar perturbaciones graves en la vida económica de los Estados miembros y garantizar un desarrollo racional de la producción y una expansión del consumo en la Comunidad.

## **2.3 Población**

La población total de la Unión Europea asciende a 374,882,218 habitantes, integrándose, por país, como se muestra en los anexos:

## 2.4 Superficie

La superficie total de la Unión Europea es de 3,191,100 millones de kilómetros cuadrados.

## 2.5 Densidad de población

La Unión Europea tiene una población relativamente densa, ya que asciende en promedio para toda la Unión a 117.5 habitantes por kilómetro cuadrado (h /km<sup>2</sup>)

Como referencia, este índice para el mundo completo es de 45.2(aunque varía fuertemente de acuerdo al territorio considerado ) En Australia el índice es de 2.4. (h /km<sup>2</sup>)

En cuanto a los países miembros de la Unión, el más densamente poblado es Holanda con 378.2, Bélgica (334.3h/km<sup>2</sup>) seguida por el Reino Unido con 244.6 Los menos poblados en relación a su territorio, son Finlandia con 15.2, Suecia con 21.5 e Irlanda con un índice de 52.9 h/km<sup>2</sup>

En cuanto a edad de la población, en la Europa de los quince,( promedio para toda la Unión) tenemos que de los 374 millones de habitantes, el porcentaje se integra como sigue:

Rango de edad	Porcentaje de población en el rango
0 - 14 años	14%
15 - 64 años	68%
> 65 años	18%

## 2.6 Fecundidad

Se considera que en la Unión Europea, las generaciones enfrentan un ya fuerte problema en el hecho de carecer(relativamente ) de sucesión. El número medio de hijos por mujer ha descendido de un nivel de 2.38 en el año de 1978 a sólo 1.45 de acuerdo a datos publicados en el año 2000, promedio que se estima ha continuado a la baja. Como referente mencionaremos que los datos , para el período actual , en Japón y EEUU son de 1.46 y 2.07 hijos por mujer, respectivamente.

El índice para cada uno de los países lo podemos ver en lo tabla de anexos.

## 2.7 Esperanza de vida

La esperanza de vida al nacer en el bloque, refleja claramente un alto nivel de vida derivado de un período prolongado de progreso económico, ya que el índice para el mundo es de 61.2 años para hombres y 64.6 para las mujeres, mientras que en la Unión Europea es de 74.5 y 80.8 años respectivamente.

La esperanza de vida detallada para cada uno de los quince países se muestra en los anexos:



## 2.8 Nivel de vida

### 2.8.1 Evolución del producto interno bruto(PIB)

A continuación se presenta la tabla que ilustra el crecimiento de este indicador, para los períodos señalados:

#### Porcentaje de cambio sobre el periodo anterior

	2003		2002			2001				
	2º Trim.	1º Trim.	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.	4º Trim.	3º Trim.	2º Trim.	1º Trim.
<b>Zona Euro</b>	-0.1	0.0	0.0	0.2	0.4	0.4	-0.2	0.2	0.1	0.5
<b>UE 15</b>	0.0	0.0	0.1	0.3	0.5	0.4	-0.1	0.2	0.1	0.5
<b>Bélgica</b>	-0.1	0.2	0.2	0.6	0.4	0.5	-0.5	0.1	-0.4	0.1
<b>Dinamarca</b>	-0.6	0.4	0.0	-0.8	1.4	0.0	-0.1	0.5	0.3	-0.5
<b>Alemania</b>	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.2	0.3	-0.3	-0.2	0.0	0.4
<b>Grecia</b>	0.5	2.9	-0.3	1.3	0.3	2.0	0.0	1.7	0.7	1.3
<b>España</b>	0.7	0.5	0.4	0.7	0.5	0.5	0.0	0.9	0.4	1.0
<b>Francia</b>	-0.3	0.1	-0.2	0.2	0.6	0.7	-0.3	0.4	-0.1	0.4
<b>Irlanda</b>	2.2	-1.6	0.6	0.9	-	-	-	-	-	-
<b>Italia</b>	-0.1	-0.1	0.4	0.2	0.2	0.0	-0.2	0.0	0.1	0.8
<b>Luxemburgo</b>	..	..	..	-	-	-	-	-	-	-
<b>Holanda</b>	-0.6	-0.3	-0.3	0.1	0.2	0.0	-0.1	0.0	0.3	0.0
<b>Austria</b>	0.3	0.0	0.3	0.1	0.4	0.8	-0.1	-0.4	0.0	0.1
<b>Portugal</b>	0.1	0.1	-0.6	-2.0	1.8	0.5	0.6	-0.5	1.1	-0.1
<b>Finlandia</b>	0.6	-0.8	0.5	0.4	1.7	-0.3	-0.2	1.2	-1.7	0.0
<b>Suecia</b>	0.3	0.4	0.3	0.3	0.7	0.5	0.5	0.1	0.0	0.4
<b>Reino Unido</b>	0.6	0.2	0.5	0.7	0.6	0.1	0.2	0.3	0.6	0.6

Fuente: Elaboración propia con datos de eurostat

### 2.8.2 Producto Interno Bruto(PIB) por habitante

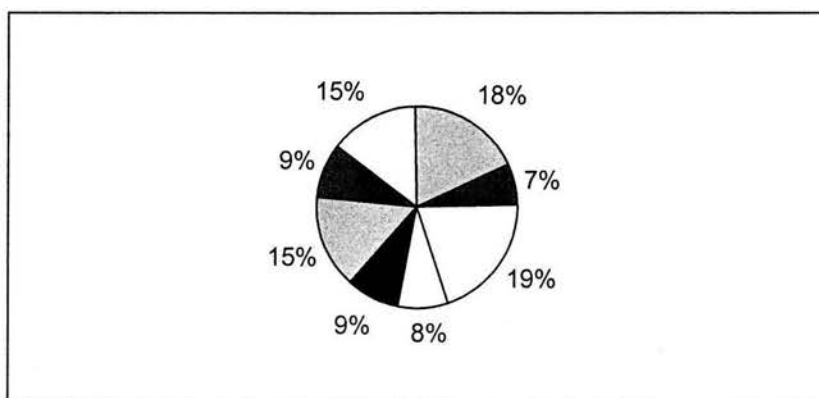
La Unión Europea representa indudablemente una de las zonas económicas más prosperas del mundo, lo cual se ve reflejado en el alto PIB per cápita del bloque, que asciende a \$20,613 USD anual en promedio. A nivel de cada país, los datos se muestran en anexos:

### 2.8.3 Consumo familiar

En cuanto a los hábitos de consumo en general, tenemos la siguiente distribución porcentual promedio para las quince economías de la UE:

Rubro	Porcentaje
Alimentación	18.2
Vestuario	6.9
Vivienda, calefacción y electricidad	19.6
Mobiliario y gastos corrientes de mantenimiento	7.7
Servicios médicos y gastos relacionados con la salud	8.8
Comunicaciones y transportes	15.2
Ocio, espectáculos, educación y cultura	8.8
Otros bienes y servicios	14.8
<b>TOTAL=</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de eurostat



Elaboración propia con datos de eurostat

### 2.9 Idiomas

Los idiomas oficiales de la Unión Europea son once: español, danés, alemán, griego, inglés, francés, italiano, holandés, portugués, finlandés y sueco

### 2.10 Sistemas de pesos y medidas

La Unión Europea utiliza el sistema métrico decimal, incluso en el Reino Unido, con una tradición propia en cuanto a pesos y medidas, se ha adoptado este sistema de manera oficial, aun cuando culturalmente subsisten las anteriores unidades de medición como las siguientes:

**BUSHEL** (bu)= 36.35 Lts (dm<sup>3</sup>) (30cm x 30cm x 40cm)

**PINT** (UK)= 0.568 Lts (dm<sup>3</sup>)

**PINT** (USA)= 0.473 Lts (dm<sup>3</sup>)

**POUND** (lb)= 0.4536 kg

**OUNCE** (oz)= 0.0283 kg



La unidad básica de medida para el caso del limón persa es el kilogramo, y la tonelada, la cual en algunas ocasiones se denomina como “tonelada métrica”(Mt), ocasionalmente existen datos provenientes del Reino Unido que hacen alusión al “Bushel”

## **2.11 Monedas (convertibilidad, cotización y tendencias)**

### **2.11.1 Unión monetaria**

La unión monetaria comenzó el 1 de enero de 1999 en once países(Alemania, Bélgica, Finlandia, Francia, Grecia,(desde enero de 2002) Irlanda; Italia, Luxemburgo, Holanda, Austria, Portugal y España) con la puesta en vigor del Euro y la transferencia de la autoridad monetaria al Banco Central Europeo. Reino Unido, Dinamarca y Suecia mantienen a la fecha una autonomía monetaria y, por lo tanto, su propia divisa(las cuales se analizan en esta misma sección más abajo)

Para formar parte de esta Unión Monetaria, un país debe satisfacer cuatro criterios principales:

1. La inflación no debe exceder el promedio de inflación de los tres miembros más estables por más de 1.5%
2. El déficit fiscal no puede exceder del 3% del PIB
3. La deuda pública no puede exceder 60% del PIB
4. La tasa de interés a largo plazo puede ser de un máximo de 2% sobre el promedio de los tres Estados miembros con mayor estabilidad de precios.

La moneda nacional en el Reino Unido es la Libra Esterlina(GBP) (1 libra= 100 peniques nuevos). En Suecia se utiliza la “Corono Sueca” (SEK), mientras que en Dinamarca la “Corona Danesa” (DKK).Su cotización al 30 de julio de 2003 (día de referencia para los datos del presente trabajo), fue la siguiente:

1 Euro (EUR) = 0.6027 Libra esterlina (GBP)

1 Euro (EUR) = 9.19010 Corona sueca (SEK)

1 Euro (EUR) = 7.42860 Corona danesa (DKK)

Ahora bien, los precios de limón persa, como los de otras frutas y verduras se establecen en dólares americanos (USD); y no en Euros sin embargo es muy importante tomar en cuenta que existe una indudable relación entre la cotización de ambas monedas, ya que en la medida en que el Euro se aprecia frente al Dólar, se “abaratara” el precio relativo para los importadores europeos. Lo mismo es válido para la Libra Esterlina. A continuación se muestra la evolución en la paridad de ambas divisas, comparadas con el USD, en el último año.

Nov 04, 2003

<b>Divisas Comparadas</b>	<b>Tasa Actual</b>	<b>Día Previo</b>	<b>Última semana</b>	<b>Último mes</b>	<b>Último año</b>
EUR/USD	1.1451	-1.25%	-2.70%	-1.05%	14.90%
GBP/USD	1.6761	-1.26%	-1.07%	0.86%	7.14%

La cotización esperada para el peso/dólar promedio 2004 y que servirá como base para nuestros presupuestos y pronósticos es de 11.20 pesos por dólar.(Pronósticos 2004 Bank of Boston)

## 2.12 Indicadores macroeconómicos

### 2.12 .1 Desempleo

Los datos del desempleo para la zona, medido de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo; es decir el porcentaje de la población entre 15 y 74 años, que se encuentran sin trabajo, y están disponibles para iniciar a laborar dentro de las dos próximas semanas, y han desarrollado una búsqueda activa de empleo, durante las últimas cuatro, asciende, al mes de septiembre del año 2002 a 7.8%

### 2.12.2 Inflación

La tasa de inflación por los años de 2001 y 2002 para la zona fue de 2.2 y 2.1 respectivamente, en tanto que para cada país se muestra las tablas respectivas localizadas en los anexos.

## 2.13 Principales puertos de acceso

Los principales puertos de la Unión Europea son los siguientes:

<b>EUROPA</b>		
<b>ESPAÑA</b>		
<u>Puertos del Estado</u>		<u>Puerto de Bilbao</u>
<u>Puerto de Barcelona</u>	<u>Puerto de Cadiz</u>	<u>Puerto de Cartagena</u>
<u>Puerto de La Coruña</u>	<u>Puerto de Las Palmas</u>	<u>Puerto de Tarragona</u>
<u>Puerto de Huelva</u>	<u>Puerto de Sevilla</u>	<u>Puerto de Valencia</u>
<u>Puerto de Alicante</u>	<u>Puerto de Málaga</u>	<u>Puerto de Castellón</u>
<u>Puerto de Baleares</u>	<u>Puerto de Tenerife</u>	<u>Puerto de Algeciras</u>
<u>Vilagarcía de Arousa</u>	<u>Puerto de Almería</u>	<u>Puerto de Marín</u>
<u>Puerto de Ferrol</u>	<u>Puerto de Pasajes</u>	<u>Puerto de Gijón</u>
<b>BÉLGICA</b>		
<u>Puerto de Amberes</u>	<u>Antwerp</u>	<u>Puerto de Gent</u>
<u>Puerto de Zeebrugge</u>		
<b>DINAMARCA</b>		
<u>Puerto de Aabenraa</u>	<u>Puerto de Aalborg</u>	<u>Puerto de Aarhu</u>
<u>Esbjerg</u>	<u>Frederecia</u>	<u>Nyborg</u>
<u>Helsinki</u>	<u>Copenhagen</u>	<u>Elsinore</u>
<b>FINLANDIA</b>		
<u>Puerto de Kemi</u>	<u>Puerto de Kokkola</u>	<u>Puerto de Kotka</u>
<u>Nowerail</u>	<u>Puerto de Oulu</u>	<u>Puerto de Pietarsaari</u>
<u>Hamina</u>	<u>Hanko</u>	<u>Joensuu</u>
<u>Puerto de Pori</u>	<u>Puerto de Raahe</u>	<u>Puerto de Tornio</u>
<b>FRANCIA</b>		
<u>Puerto de Brest</u>	<u>Puerto de Bordeaux</u>	<u>Puerto de Le Havre</u>
<u>Calais</u>	<u>Dunkerque</u>	<u>Marseilles</u>
<u>Nantes</u>	<u>Paris</u>	<u>Sete</u>
<b>GRAN BRETAÑA</b>		
<u>Puerto de Ayr</u>	<u>Puerto de Barrow</u>	<u>Puerto de Barry</u>
<u>Puerto de Grymsby</u>	<u>Puerto de Hull</u>	<u>Puerto de Imminghan</u>
<u>Puerto de Cardiff</u>	<u>Puerto de Colchester</u>	<u>Puerto de Fleetwood</u>
<u>Puerto de Garston</u>	<u>Puerto de Goole</u>	<u>Great Yarmouth</u>
<u>Puerto de King's Lynn</u>	<u>Puerto de Londres</u>	<u>Puerto de Lowestoft</u>
<u>Puerto de Newport</u>	<u>Puerto de Plymouth</u>	<u>Sunderland</u>
<u>Puerto de Southampton</u>	<u>Puerto de Silloth</u>	<u>Puerto de Swansea</u>
<u>Puerto de Troon</u>	<u>Puerto de Talbot</u>	<u>Puerto de Teignmouth</u>
<u>Puerto de Whitby</u>	<u>Puertos Ingleses</u>	
<b>GRECIA</b>		
<u>Puerto de Tessalonica</u>	<u>Piraeus</u>	
<b>HOLANDA</b>		
<u>Den Helder</u>	<u>Moerdijk</u>	<u>Oudeschild</u>
<u>Terneuzen</u>	<u>Vlissingen (Flushing)</u>	<u>Zeeland Seaports</u>

<u>Puerto de Rotterdam</u>	<u>Amsterdam</u>	<u>Delfzijl and Eemshaven</u>
<i>ITALIA</i>		
<u>Puerto de Civitavecchia</u>	<u>Puerto de Génova</u>	<u>Puerto de Gioia Tauro</u>
<u>Puerto de La Spezia</u>	<u>Puerto de Livorno</u>	<u>Puerto de Napoles</u>
<u>Puerto de Salerno</u>	<u>Puerto de Savona</u>	<u>Puerto de Trieste</u>
<u>Puerto de Venecia</u>		
<i>PORTUGAL</i>	<i>SUECIA</i>	
<u>Puerto de Setúbal</u>	<u>Puertos de Suecia</u>	

Si nos referimos específicamente al limón persa, los principales puntos de acceso, por vía marítima son Ámsterdam y Róterdam, así como las terminales terrestres de New Spitalfields y New Covent Garden, ambas localizadas en Londres.

## **2.14 Tratado libre comercio Unión Europea México (tlcuem)**

### **2.14.1 Generalidades**

El primero de julio del año 2000 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea. Este tratado es parte de uno de los instrumentos de política exterior más ambiciosos que México ha celebrado: el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea, conocido como: Acuerdo Global. En sus tres vertientes, diálogo político; cooperación; y liberalización comercial, el acuerdo contiene los elementos para dar un nuevo ímpetu a la relación bilateral.

En materia política, el acuerdo institucionaliza el diálogo a nivel presidencial, ministerial, y de altos funcionarios, lo que otorga a México un foro privilegiado para abrir la vía de nuevas formas de cooperación en favor de los objetivos comunes, incluso mediante iniciativas conjuntas en el plano internacional y, más concretamente, en los ámbitos de la paz, la seguridad y el desarrollo regional.

En materia de cooperación, el acuerdo global prevé la posibilidad de actuar en veintinueve sectores, entre los que se incluyen la sociedad de la información; formación y educación; lucha contra las drogas; asuntos sociales y de superación de la pobreza; refugiados; derechos humanos y democracia.

En materia comercial, el Acuerdo Global sentó las bases para la creación del tratado de libre comercio entre México y la Unión Europea. Se trata del acuerdo comercial más ambicioso que la Unión ha suscrito hasta la fecha. El tratado prevé la eliminación total de aranceles en el sector industrial a más tardar el primero de enero de 2007; promueve las complementariedades en el sector agrícola; y, otorga un marco jurídico para la liberalización del comercio de servicios, la promoción de los flujos de inversión directa, la protección de los derechos de propiedad intelectual, las compras de gobierno y la solución de controversias.

### **2.14.2 Características**

El Tratado es un conjunto de reglas que los 15 países miembros de la Unión Europea (Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Reino Unido y Suecia) y México acuerdan para vender y comprar productos y servicios, se llama de libre comercio porque estas reglas definen como y cuando se eliminarán las barreras a libre paso de los productos y servicios entre las naciones, esto es, como y cuando se eliminarán los permisos, las cuotas y las licencias y particularmente las tarifas y aranceles; es decir, los impuestos que se cobran por importar una mercancía.

También es un acuerdo que crea los mecanismos para dar solución a las diferencias que se siempre surgen en las relaciones comerciales entre las naciones.

El 14 de julio de 1998 inició formalmente la negociación comercial con el establecimiento del Consejo Conjunto del Acuerdo Interino. Del 30 de septiembre al 2 de octubre se realizó una reunión preparatoria en México para acordar el programa de trabajo y estructura de la negociación.

Se llevaron 9 rondas de negociación, el 25 de noviembre del 1999 concluyó la ronda de negociación del TLCUEM.

El TLCUEM fue enviado por el Ejecutivo Federal ala consideración del H. Senado de la República el 29 de febrero de 2000 como parte integrante del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre México y la Unión Europea. El Acuerdo fue aprobado el 20 de marzo de 2000.

En la Unión Europea, el Acuerdo Global ha sido aprobado por el Parlamento Europeo y las instancias legislativas de los 15 Estados miembro. Asimismo, el 20 de marzo de 2000, el Consejo de Ministros de la UE aprobó los resultados de las negociaciones en el marco del Acuerdo Interino.

La instalación del Consejo Conjunto México - Unión Europea y la firma de la declaración de Lisboa se llevó a cabo el 23 de marzo de 2000.

El Tratado de Libre Comercio entre México y la UE entró en vigor en 1° de julio de 2000.

El Tratado de Libre Comercio negociado con la UE, tiene un contenido similar a los demás Tratados de Libre comercio que México ha celebrado, sin embargo si estructura es diferente debido al ámbito de competencia existente entre la Unión Europea.

### **2.14.3 Beneficiarios**

Países Miembros y los mexicanos (sector empresarial, sector público, sector laboral, sector agropecuario, sector académico, exportadores e importadores)

#### **2.14.4 Objetivos**

Establecer un marco para fomentar el desarrollo del intercambio de bienes y servicios, incluyendo una liberalización bilateral y preferencial, progresiva y recíproca del comercio de bienes y servicios que tenga en cuenta determinados productos y sectores de servicios, y de conformidad con las normas pertinentes de la OMC de México y los 15 países miembros de la Unión Europea.

Eliminar barreras al comercio; promover condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de controversias, así como fomentar la cooperación regional y multilateral.

#### **2.15 El consumo de frutas y verduras**

A nivel mundial, la UE se distingue por ser una de las regiones de mayor consumo per cápita de frutas y hortalizas frescas. El consumo promedio de los quince países de la Unión es de 97.5 Kg. de hortalizas, 67.4 Kg. de frutas y de 20.7 Kg. de cítricos.

El gusto por los alimentos frescos de los consumidores de Europa Occidental se refleja, entre otros aspectos, en el monto de sus compras foráneas, así como en el número de países proveedores.

Así, las importaciones anuales de ambos grupos de productos han superado la cifra de los 18 mil millones de USD desde 1995( en promedio), mostrando una tendencia ligeramente creciente( dos tercios del valor importado corresponde a frutas y el resto a hortalizas). Lo anterior, a pesar del incremento de la producción hortofrutícola local y de que se trata de una región cuyo índice promedio de crecimiento poblacional es inferior al 1%

La oferta de frutas y verduras para el consumidor europeo incluye una variedad enorme de productos provenientes de todo el mundo, entregado con base en los calendarios del suministro de los países abastecedores y el suministro estacional de la producción de propia cosecha europea. Según los datos de Euromonitor, el consumo total de fruta fresca de la UE, sumó 25 millones de toneladas en 2000, mientras el consumo de verdura, sumó alrededor de 30 millones de toneladas.

Entre las principales características del mercado de las frutas frescas, podemos destacar las siguientes:

- La Unión Europea consume el 50% de las frutas exóticas producidas a nivel mundial.
- Principales importadores: Alemania, Francia, Holanda y el Reino Unido.
- Holanda, Bélgica y Francia, son los mayores importadores y exportadores.
- Holanda re-exporta y distribuye el 80% de lo que importa.
- Bélgica también está considerado como gran re-exportador.

#### **2.16 Re-exportaciones**

El mercado de frutas y verduras está marcado por una creciente internacionalización , lo cual resulta especialmente claro en el caso de la Unión Europea. Del total ingresado a la UE en 2000, el 20% se consumió en el país que lo importó originalmente. La gran mayoría de



las importaciones se transportó a otros destinos dentro de la Unión, en algunos casos como re-exportaciones y en otros como mercancía en tránsito.

En el caso de las re-exportaciones, los productos son declarados en la aduana nacional, mientras que para los productos en tránsito, no existe declaración formal y únicamente se registra el paso de la mercancía por el territorio nacional con fines estadísticos.

El agudo crecimiento de las re-exportaciones, y mercancía en tránsito, puede atribuirse parcialmente al surgimiento de nuevos mercados, tales como Rusia, la República Checa, Eslovenia y Eslovaquia.

Holanda y Bélgica son, con mucho, los principales países re-exportadores, aun cuando Alemania y Francia también comienzan a destacar fuertemente en este rubro.

## **2.17 Importaciones de frutas frescas**

En el año 2000, se importaron casi 18.3 millones de toneladas por países de la Unión, representando un valor de 12,000 millones de dólares, de estos totales, el 40% fue exportado por países extra-UE. Alemania es el mercado principal para las frutas frescas Al representar el 24% del total, seguido por el Reino Unido con 17% y Francia con 14%

La fruta importada mayormente por la UE es el plátano, que representa casi una cuarta parte del total. Otras frutas con importantes montos de importación son los cítricos (21%) manzanas y uvas (10% cada una)

## **2.18 Aspectos cualitativos del mercado. Características y segmentación del mercado elegido. Prácticas comerciales y situación general de precios , canales y promoción.**

Conviene en este punto hacer una clasificación puntual de lo que es el mercado de “limas y limones” y cómo se encuentra desglosado:

Dentro de la categoría de limas y limones se incluyen:

El Citrus limon (limón) dicha fruta se produce en regiones de clima subtropical. La variedad más cultivada es la denominada “Eureka”

La Citrus aurantifolia (lima amarga) esta fruta se conoce también como “key lime”

La Citrus limeta (lima dulce) con escasa comercialización en el mercado europeo.

La Citrus latifolia (lima ácida) Sobre esta última está referido el plan de negocios, a esta lima se le conoce taimen como Limón Tahiti, Limón Persa o Bears. “Dentro del grupo de limas es la más comercializada ya que el consumidor europeo la prefiere por su tamaño, color y la carencia de semillas en el fruto.”<sup>1</sup>

### **2.18.1 Cómo se segmenta el mercado, distintos grupos de consumidores.**

En el comercio de frutas frescas se percibe claramente una definitiva tendencia hacia la concentración y consolidación, tanto de oferta como de demanda. A consecuencia de ello se incrementa la necesidad de consolidar grandes volúmenes de producto y , por lo tanto las compañías deben manejar con gran eficiencia su cadena de distribución y logística.

---

<sup>1</sup> <http://www.cci.org.co/Manual%20del%20Exportador/Frutas/limon/limon02.htm>

<limon y lima producción mundial cci>

Como fuentes de contacto muy valiosas para negocio, pueden mencionarse las ferias comerciales, y cada día con más fuerza, el uso de internet.

El nicho de mercado a servir está determinado en el caso que nos ocupa por el “importador mayorista”(broker). “Actualmente, por este canal entran a Europa 80% de las importaciones procedentes de países en desarrollo. Hay que tener en cuenta que la selección de un canal determinado, implica la exclusión automática de cualquier otro.”<sup>2</sup>

“No se puede mantener relaciones comerciales con unos grandes almacenes , y a la vez introducir al mercado la misma línea de productos por medio de un broker. Prácticas similares son generalmente inaceptables para los socios comerciales europeos y acaban teniendo repercusiones muy negativas en las operaciones de exportación”<sup>2</sup>

## 2.18.2.Precios

Los precios, tanto domésticos como de comercio exterior, para las frutas son altamente sensibles a varios factores, tales como la oferta agregada del producto, el tipo de fruta y su clase, su origen, etc. El cultivo, fuertemente fluctuante de cada fruta constituye el determinante principal de la fluctuación de su precio. Los precios son fijados a nivel global y tanto la especulación como la cosecha misma ocasiona cambios inmediatos en el precio de la fruta. Otros factores que influyen son el tamaño de la orden, la calidad del producto así como la tasa de inflación y el tipo de cambio.

Los precios para las frutas y verduras cambian considerablemente, por lo tanto es muy recomendable monitorear los mercados globales y los movimientos de precios para colocarse en posición adecuada de fijar un precio realista.

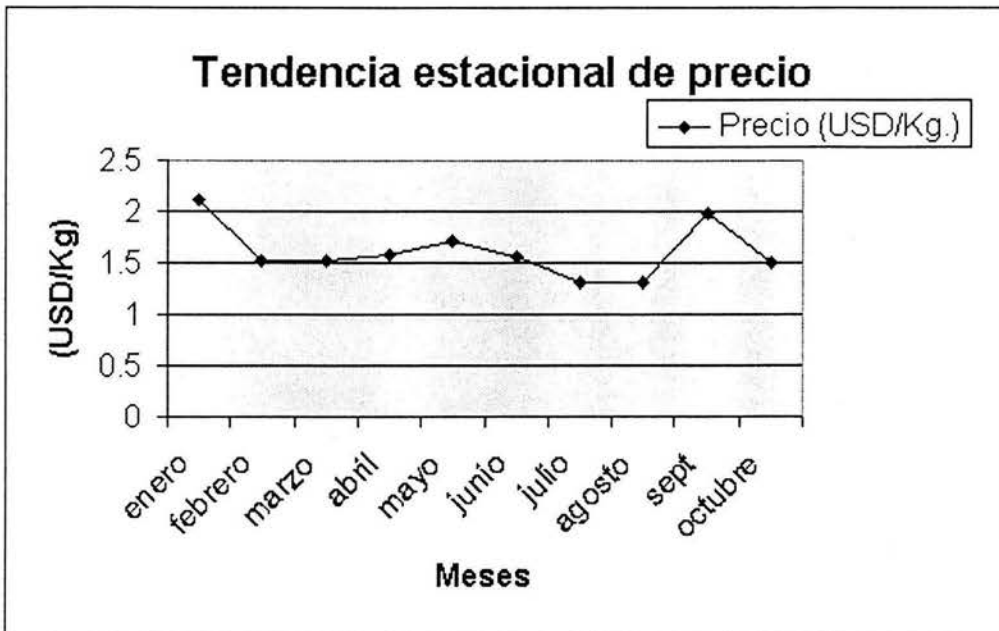
Aquí se muestran una tabla y una gráfica con el promedio del precio por mes:

MES	Precio (USD/Kg.)
Enero	2.121875
Febrero	1.519375
Marzo	1.51375
Abril	1.579166667
Mayo	1.715
Junio	1.565
Julio	1.3
Agosto	1.302916667
Sept	1.9775
Octubre	1.494285714



<sup>2</sup> Guía de exportación sectorial Alimentos frescos., Banco Nacional de Comercio Exterior.





Elaboración propia con datos de <[www.todaymarket.com](http://www.todaymarket.com)>

### 2.18.3 Márgenes

Tomando en consideración la enorme variedad de frutas en el mercado europeo, la enorme diferencia entre cada grupo, los continuos cambios en la oferta y la demanda y la consecuente volatilidad de los precios, resulta imposible ofrecer un panorama exacto de los márgenes en el comercio de importación, mayorista y al detalle. La base para las compañías comercializadoras de países en desarrollo, debe ser por lo tanto, el costo de adquisición de su fruta. En nuestro caso, la estrategia consistirá, a mediano plazo en integrar la cadena productiva, de tal manera que el acceder de manera directa al productor, resulte factible una drástica reducción de los costos de adquisición a partir del segundo año de operación.

### 2.18.4 Fuentes de información sobre precios

La información sobre precios en el mercado de frutas y verduras de la Unión Europea, puede ser obtenida de las siguientes fuentes de información:

#### **ZMP**

Esta organización alemana publica un balance anual de los mercados de frutas y verduras frescas, alemanes, y europeos en general, incluyendo precios de productor y de importador. Presenta adicionalmente información sobre el consumidor final.

#### **Oficina holandesa para la horticultura .**

Esta oficina publica información sobre precios de mayoreo con frecuencia semanal.

#### **Interfel**

Esta asociación francesa publica un balance anual del comercio francés de frutas y verduras frescas, incluyendo una amplia sección sobre precios finales.

## Internet

Existen de manera creciente varios sitios de internet que proporcionan información muy actualizada sobre precios de frutas y verduras frescas. Presentan datos recabados en línea de varios terminales de subasta de la Unión Europea (Hamburgo, Londres, París, Ámsterdam y Róterdam)

<b>Sitios de Internet</b>	
Market Prices Service (MPS)	<a href="http://www.todaymarket.com">www.todaymarket.com</a>
Fintrac/Gain Wholesale Prices	<a href="http://www.fintrac.com/gain/prices">www.fintrac.com/gain/prices</a>
Market Information System (MIS)	<a href="http://gmv.ifas.ufl.edu/~MARKETING/menu/fvcity.html">http://gmv.ifas.ufl.edu/~MARKETING/menu/fvcity.html</a>
ZMP (retail prices Germany)	<a href="http://www.zmp.de">www.zmp.de</a>
SNM (Services des Nouvelles des Marchés)	<a href="http://www.snm.agriculture.gouv.fr">www.snm.agriculture.gouv.fr</a>

Con base en nuestra experiencia, en inex hemos decidido contratar el servicio de Market Prices Services (MPS) localizado en [www.todaymarket.com](http://www.todaymarket.com) como nuestro proveedor de información respecto a este tema, dado que hemos encontrado la página de una gran utilidad, exactitud y facilidad de uso, además de su precio conveniente de \$25 USD mensuales ó 240 anuales.

A continuación se muestra la página referenciando el precio de nuestro producto.



**TERMINAL PRICES**  
*Search Engine - by Product*

| [Back](#) | [ABBREVIATIONS PAGE](#) | [REFERENCES PAGE](#) |

Product: **LIMES**

Dates: **1-JUL-2003 To 18-JUL-2003**  
Prices between dates

Europe Terminal: **ALL**

Prices: **Prices in US\$**

Note: The information about markets provided here is received from USDA Agricultural Marketing Service AMS  
We make no guarantee as to the correctness, accuracy and timeliness of the data

references window — References | packaging

Varieties/Grade	Pack.	Size/Prices	Size/Prices
variety — Francine origins table — Origins: HT=HAITI	flats 1 layer	9s	10s — size
terminal — MIAMI	04-JAN-2002	8.50-9.00/HT	8.50-9.00/HT — prices (green) lowest (red) highest
MIAMI	03-JAN-2002	9.00/HT	9.00/HT
MIAMI	02-JAN-2002	9.00/HT	9.00/HT — origin

date

Varieties/Grade	Pack.	Size/Prices	Size/Prices	Size/Prices	Size/Prices
Origins: MX=MÉXICO	4 kilogram containers	42s	48s	54s	63s
ROTTERDAM	11-JUL-2003	4.52/MX	4.52/MX	4.24/MX	3.96/MX

## 2.18.5 Promoción (ferias comerciales y alcance) nacional, regional o local

El asistir a ferias representa una oportunidad muy valiosa para hacer contactos con los clientes europeos, por tal motivo, la asistencia a las mismas, forma parte estratégica del presente plan de negocios. Las principales ferias para frutas y verduras que han sido identificadas, se mencionan abajo:

Cabe señalar respecto a estas ferias, que todas cuentan con asistencia de clientes de la Unión Europea en general:

### **Alemania**

#### **Fruit Logistica**

Frecuencia: Anual (Berlin)  
Organizador: Messe Berlin GmbH  
Dirección: Messedamm 22, 14055 Berlin, Germany  
Teléfono: +49 (0)30 30380  
Fax: +49 (0)30 30382325  
E-mail: central@messe-berlin.de  
Internet: www.messe-berlin.de

### **Alemania**

#### **Anuga**

Frecuencia: Bienal (2003,2005 Cologne)  
Organizador: Kölner Messe  
Dirección: Messeplatz 1, 50679 Cologne, Germany  
Teléfono: +49 (0) 221 821 0  
Fax: +49 (0) 221 821 2574  
E-mail: anuga@koelnmesse.de  
Internet: www.koelnmesse.de/anuga

### **Francia**

#### **Salon International de L'Alimentation (SIAL)**

Frecuencia: Bienal (2002, 2004 Paris)  
Organizador: Salon International de l'Alimentation  
Dirección: 1 Rue du Parc, 92593 Levallois-Perret Cedex, France  
Teléfono: : +33 (0)1 49685498  
Fax : +33 (0)1 49685632  
E-mail: sial@sial.fr  
Internet: www.sial.fr

### **Holanda**

#### **AGF-Totaal**

Frecuencia: Bienal (2003, 2005 Rotterdam)  
Organizador: Ahoy' Beurzen BV  
Dirección: P.O. Box 5106, 3008 AC Rotterdam, The Netherlands  
Teléfono: +31 (0)10 293 3300  
Fax: +31 (0)10 293 3399  
E-mail: info@agftotaal.nl  
Internet: www.agftotaal .nl

## Holanda

### ROKA

Utrecht, Holanda

Exhibición internacional de alimentos y bebidas incluye oferta de alimentos y frutas frescas

## España

### Alimentaria

Frecuencia: Bienal (2002, 2004 Barcelona)  
Organizador: Reed Exhibitions Iberia  
Dirección:: C/ Diputació 119, E-08015 Barcelona, Spain  
Teléfono: +34 934520722  
Fax: +34 935679680  
E-mail: info@reediberia.com  
Internet: www.reedexhibitions.com

## Reino Unido

### IFE

Frecuencia: Bienal (2003, 2005 London)  
Organizador: Fresh RM  
Dirección: 11 Manchester Square, London W1U 3PL, United Kingdom  
Teléfono: +44 (0)20 7886 3100  
Fax: +44 (0)20 7886 3091  
E-mail: ife@freshrm.co.uk  
Internet: www.ife.co.uk

## 2.18.6 Competidores

En cuanto a “limones y limas” en general, la Unión Europea sí tiene producción local, la cual se muestra en el siguiente cuadro:

### PRODUCCIÓN DE LIMAS Y LIMONES (UE15) EXPRESADA EN TONELADAS MÉTRICAS(Mt)

PAÍS	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Francia	600	600	600	600	600	600
Grecia	182,545	182,045	172,848	174,299	151,452	160,000
Italia	459,600	543,744	613,205	574,043	486,410	588,507
Portugal	9,023	12,134	11,759	11,401	11,182	11,000
España	881,700	873,644	915,049	1,037,200	919,700	1,061,200

FUENTE: Elaboración propia con datos de faostat.

España dedica el 60% de su producción al mercado europeo; siendo cultivado principalmente en las regiones de Murcia y Valencia.

Argentina produce y comercializa el Citrus limon

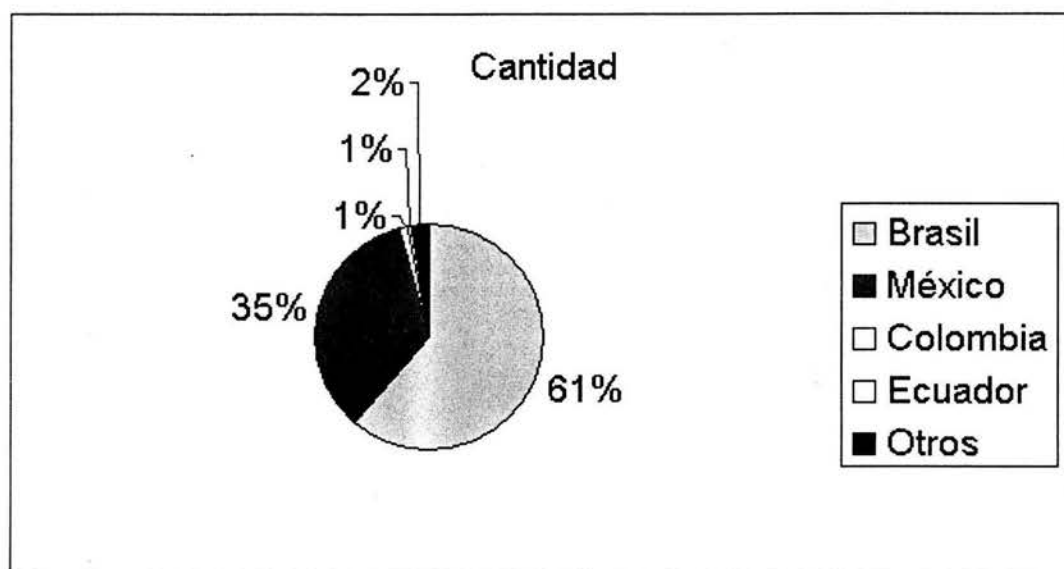
El mercado europeo compra el 41.2% del volumen mundial comercializado de limas y limones, seguido por Estados Unidos que compra el 14.2% y Japón con 6.3% Del total de limones y limas comprado por UE15, el 96% corresponde a limones y el 4% restante a limas<sup>1</sup>

En cuanto a la producción específica de limas (*Citrus aurantifolia*, *Citrus latifolia*, *Citrus limeta*) En la Unión Europea no se produce, por lo que su consumo tiene que ser satisfecho con importaciones ( En altísimo porcentaje provenientes de México y Brasil)

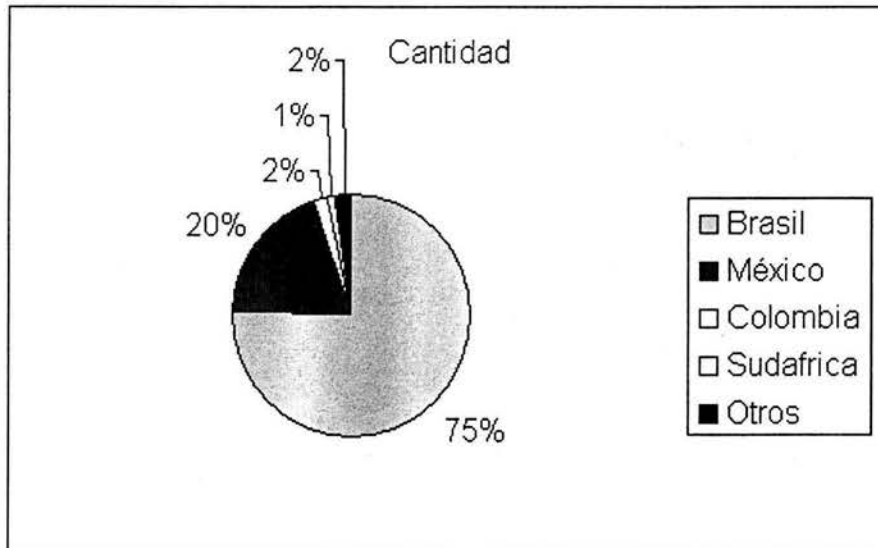
Los datos de importación extra-europea de limas (Clasificación TARIC y nomenclatura combinada (NC) **08055090** “FRESH OR DRIED LIMES CITRUS AURANTIFOLIA, CITRUS LATIFOLIA”) Se presentan en la siguiente tabla para los años 2002 y 2003, cabe señalar en este punto que no se cuenta con información de años previos, dado que la presente clasificación arancelaria inició a partir de 2002.

	Año 2002				
	Mt	1000ECU			
País	Cantidad	Valor	% Cantidad	% Valor	% Acum.(Mt)
Brasil	18,585.30	18,496.53	61.16%	59.30%	
México	10,565.30	11,047.75	34.77%	35.42%	95.93
Colombia	320.70	348.11	1.06%	1.12%	96.98
Ecuador	197.80	239.39	0.65%	0.77%	97.63
Otros	719.80	1,059.33	2.37%	3.40%	
			100.00%	100.00%	
Total EXTRA-EU	30,388.90	31,191.11			

Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.



Año 2003					
		Mt	1000ECU		
País	Cantidad	Valor	% Cantidad	% Valor	%Acum.(Mt)
Brasil	30,992.20	23,584.47	75.18%	72.15%	
México	8,115.40	7,236.90	19.69%	22.14%	94.87%
Colombia	904.20	751.78	2.19%	2.30%	97.06%
Sudáfrica	297.30	287.43	0.72%	0.88%	97.79%
Otros	912.70	827.91	2.21%	2.53%	
Total EXTRA-EU	41,221.80	32,688.49	100.00%	100.00%	



*Elaboración propia con datos de Eurostat.*

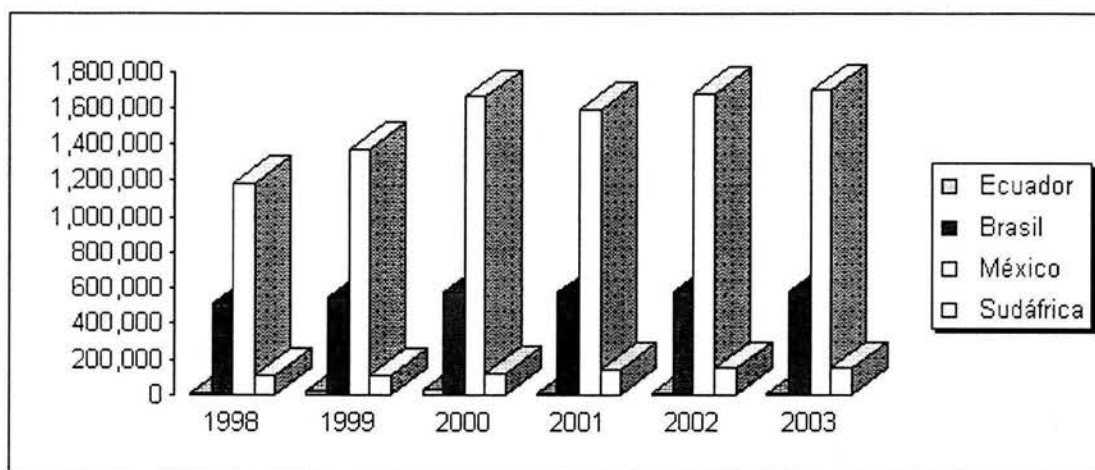
Como podemos observar, las importaciones extra-EU, se encuentran altamente concentradas en las provenientes de Brasil y México (alrededor del 96%), siendo Colombia, Ecuador y Sudáfrica otros participantes con contribuciones muy marginales. Por tal motivo, realizaremos un análisis de estos países como competidores directos de México, revisando comparativamente los volúmenes de producción, la superficie cultivada y la productividad alcanzada (medida en hectogramos por hectárea- HG/HA).

### 2.18.7 Volúmenes de producción

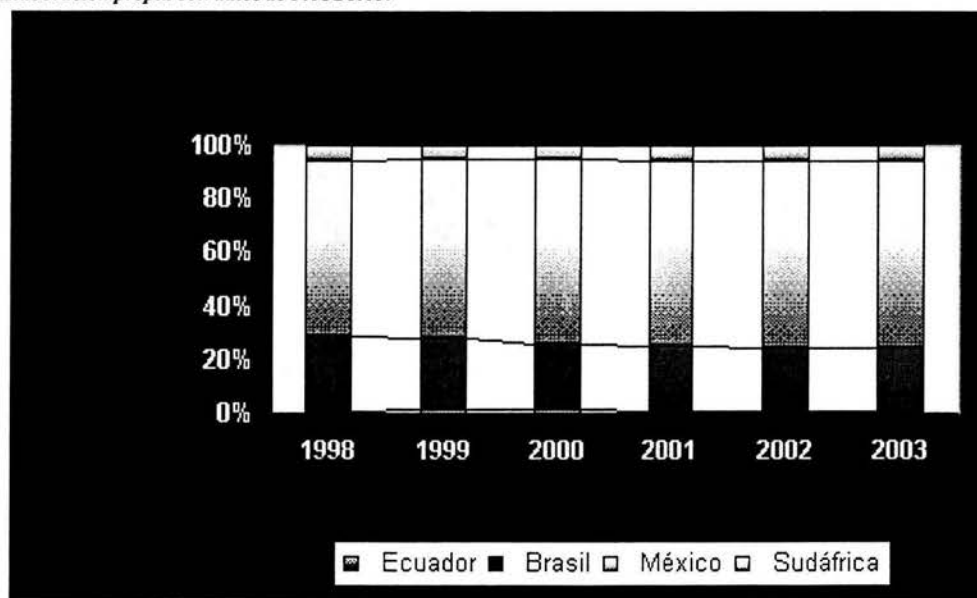
En los volúmenes de producción, podemos observar que México mantiene una fuerte ventaja sobre su competencia directa, ya que desde 1998 (inicio del período analizado) ha producido individualmente más que la cantidad que cultivan los otros tres países analizados en conjunto. Para el año 2002 Nuestro país produjo de manera aislada 2.26 veces la cantidad (medida en toneladas métricas) que cultivaron Ecuador, Brasil y Sudáfrica.



Limonos y Limas Producción (Mt)	Año					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ecuador	10,080	24,742	29,635	11,381	13,657	15,536
Brasil	518,592	551,279	577,582	578,000	580,000	580,000
México	1,186,298	1,367,502	1,661,220	1,594,020	1,680,323	1,694,030
Sudáfrica	112,035	112,407	119,438	144,730	149,647	149,647



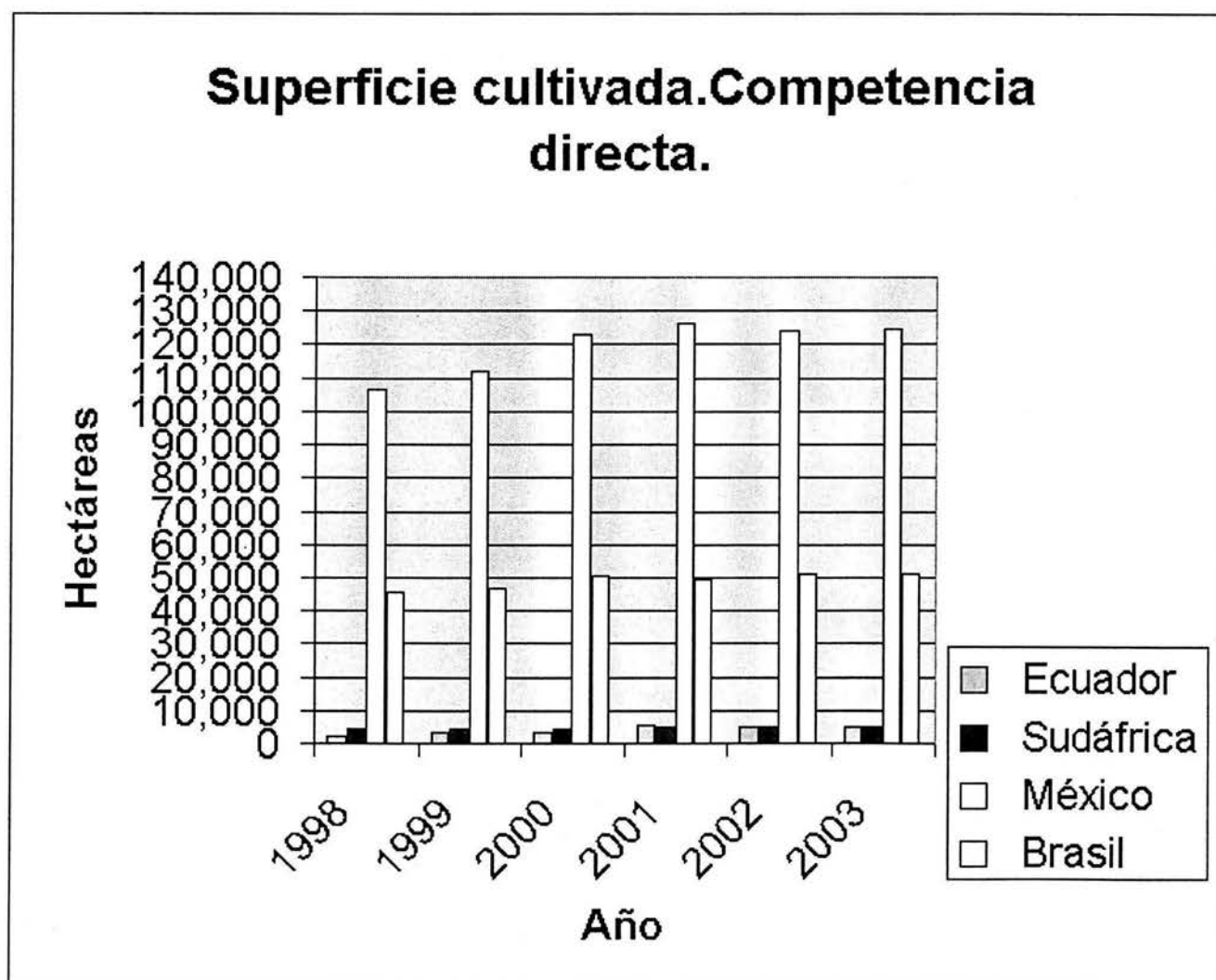
Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT.



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT.

### 2.18.8 Superficie cultivada

En cuanto a la superficie cultivada (medida en hectáreas) dedicada a limones y limas, México ha venido realizando constantes aumentos anuales desde 1998, cuando se consagraron 106,288 hectáreas a este cultivo, pasando a 112,045 para 1999 y 122,755 para el siguiente año(2000). La superficie se incrementó en casi 4 mil para el año 2001 y presentándose por primera vez una disminución en 2002, cuando llegó a 123,810 hectáreas. El año 2003 presentó una recuperación relativa para llegar a 124,500, la cual sin embargo no llega al máximo para el período analizado que se presentó en el año 2001 con 126,281 hectáreas dedicadas al cultivo de limas y limones. Es pertinente señalar que el área cultivada por México en el año 2003 es superior 2.45 veces a la del más inmediato competidor (en limón persa exportado a la Unión Europea) que es Brasil y quien cultivó limones y limas en el último año, en 50,800 hectáreas.



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT

### 2.18.9 Productividad

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), evalúa la productividad o rendimiento, como el resultado de hectogramos cultivados por hectárea. A continuación se muestra como se han ubicado, a escala mundial, los países competidores directos de México para el mercado estudiado:

1998		1999		2000	
Posición	<i>País</i>	Posición	<i>País</i>	Posición	<i>País</i>
5	<b>Sudáfrica</b>	6	<b>Sudáfrica</b>	5	<b>Sudáfrica</b>
28	<b>Brasil</b>	25	<b>México</b>	24	<b>México</b>
29	<b>México</b>	28	<b>Brasil</b>	32	<b>Brasil</b>
62	<b>Ecuador</b>	43	<b>Ecuador</b>	44	<b>Ecuador</b>

2001		2002		2003	
Posición	<i>País</i>	Posición	<i>País</i>	Posición	<i>País</i>
5	<b>Sudáfrica</b>	1	<b>Sudáfrica</b>	2	<b>Sudáfrica</b>
25	<b>México</b>	27	<b>México</b>	27	<b>México</b>
32	<b>Brasil</b>	35	<b>Brasil</b>	35	<b>Brasil</b>
74	<b>Ecuador</b>	74	<b>Ecuador</b>	68	<b>Ecuador</b>

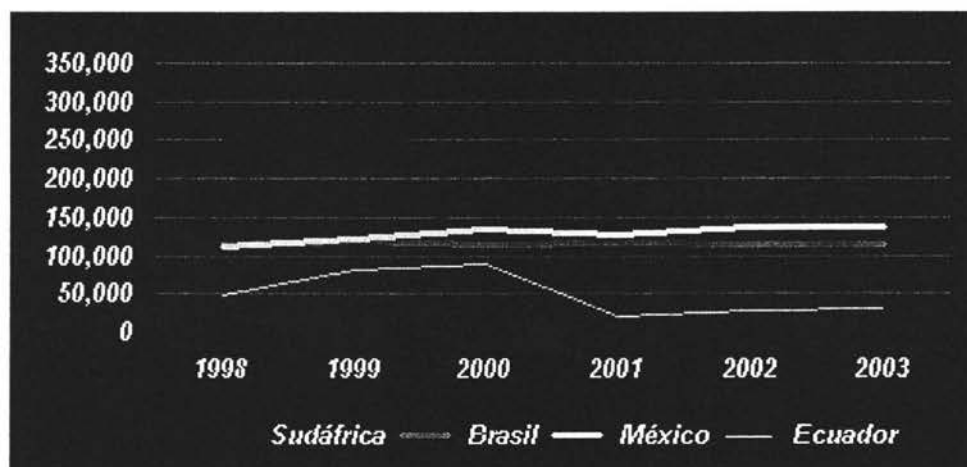
*Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT*

Puede observarse que Sudáfrica mantiene de manera consistente lugares altamente competitivos desde 1998, llegando al primer lugar de productividad mundial en el año 2001 y segundo lugar el año pasado. Por su parte México tenía una posición inferior en competitividad en el año 1998; sin embargo logró superar a Brasil desde 1999 y se ha mantenido en un nivel superior desde entonces, aun cuando ha descendido desde su mejor posición competitiva, la 24 lograda en el año 2000, para ubicarse en 2002 y 2003 en el lugar 27.

La productividad lograda por Sudáfrica se ha mantenido consistentemente más de un 100% arriba de la mexicana, por lo cual se sugiere la aplicación de benchmarking con el fin de lograr mejores rendimientos en México.

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sudáfrica	248,967	249,793	265,418	278,327	287,783	287,783
Brasil	113,188	118,417	114,775	117,070	114,173	114,173
México	111,612	122,049	135,328	126,228	135,718	136,067
Ecuador	47,660	81,042	88,994	21,381	26,910	31,291

Principales proveedores a Unión Europea 08055090



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT.

## 2.19 Aspectos cuantitativos del mercado. medición y tendencia del consumo y de las importaciones en valor y/o volumen en los últimos años.

### 2.19.1 Consumo de limones y limas

En cuanto al consumo genérico de limones y limas, tenemos a continuación el cuadro de la FAO, que muestra el "Suministro personal por año" en kilogramos:

<i>Limonos y Limas</i> <i>Suministro/pers/Año (Kg)</i>	Año
	2001
Unión Europea (15)	3.4
Alemania	1.7
Austria	2.6
Bélgica-Luxemburgo	1.7
Dinamarca	1.8
España	10.6
Finlandia	0.8
Francia	2
Grecia	11.6
Irlanda	1.3
Italia	8.7
Holanda	1
Portugal	1.8
Reino Unido	1.3
Suecia	1.3

Fuente: [www.fao.org](http://www.fao.org)

De esta manera podemos considerar que es este el tamaño de mercado potencial por atender; sin embargo, México suministra limones a únicamente los siguientes países:

### 2.19.2 Exportaciones mexicanas a países de la Unión Europea

Valor en dólares y volumen en kg.

País	Valor 2002 abr-dic	Volumen 2002 abr-dic	Valor 2003 Ene-Jun	Volumen 2003 Ene-Jun
Francia	1,027,584	1,138,882	523,008	714,527
Holanda	1,809,381	2,487,471	397,874	627,605
Alemania	516,436	606,815	261,750	358,516
Bélgica	1,002,880	1,749,370	237,481	447,494
Reino Unido	360,901	745,155	102,847	130,452
Italia	221,150	219,569	58,071	60,858
España	34,712	45,519	15,628	20,407
<b>Totales=</b>	<b>4,973,044</b>	<b>6,992,781</b>	<b>1,596,659</b>	<b>2,359,859</b>

Fuente: *Inteligencia comercial, Secretaría de Economía.*

### 2.19.3 Definición de la clasificación arancelaria de acuerdo a sistema armonizado

**El sistema armonizado clasifica al limón de la siguiente manera:**

- 08 Frutos comestibles, cortezas de agrios o de melones
- 0805 Agrios ( cítricos ) frescos o secos
- 0805.30 Limones ( Citrus limon, Citrus limonum) y lima agria (Citrus aurantifolia)
- 0805.30.01 Limones ( Citrus limon, Citrus limonum) y lima agria (Citrus aurantifolia)

#### **2.19.4 TARIC, Nomenclatura combinada.**

El limón(Citrus aurantifolia y Citrus latifolia) se encuentra clasificado, en la sección II “Productos del reino vegetal”<sup>3</sup> De acuerdo a TARIC , el cual es “el Arancel integrado de la Comunidades Europeas y actualmente es utilizado por algunos de los quince países miembros de la Unión Europea (UE-15), es decir : Alemania, Austria, Bélgica,, Dinamarca, España, Finlandia, Francia,, Grecia,, Holanda , Irlanda, Italia, Portugal, Reino Unido y Suecia. Técnicamente se trata de una tarifa externa común(TEC) , aplicable por todos los miembros de la UE-15 hacia todos los otros países que no son miembros y manteniendo entre ellos un nivel cero de derechos arancelarios”<sup>4</sup>

**Capítulo 8** Frutos comestibles cortezas de agrios o de melones  
**0805** Agrios frescos o secos

- 0805.50** Limones (Citrus limon y Citrus limonum) y lima agria (Citrus aurantifolia, Citrus latifolia)
- 0805.50.10** Limones (Citrus limon, Citrus limonum)
- 0805.50.10.10** Frescos
- 0805.50.90** Limas (Citrus aurantifolia, Citrus latifolia)
- 0805.50.90.11** Fresca

#### **2.19.5 La producción**

Como ha sido señalado en el rubro de competidores, la Unión Europea cuenta únicamente con producción de “Limonos y limas”como rubro general clasificado por la FAO ; sin embargo, carece de producción de limas en específico (en cualquiera de sus variedades) por lo que se encuentra en la necesidad de importarlas. Ahora bien, lo que sí existe dentro de la UE, es un considerable flujo comercial intraeuropeo de limas, lo cual se muestra a continuación:

<sup>3</sup> Sitio web Fiscalidad y Unión Europea, pagina principal<[http://europa.eu.int/comm/taxation\\_customs](http://europa.eu.int/comm/taxation_customs)>última información accesible febrero 2004

<sup>4</sup> Morales Troncoso , Carlos “Plan de exportación, lleve sus productos a todo el mundo”: Consultores Pearson. Pearson Educación. Primera edición, México, 2000. P. 36.

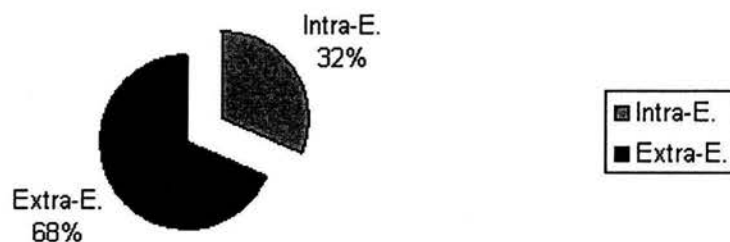
**TENDENCIA CONSUMO DE LIMAS (NC 08055090) 2002-2003**

**Importación 08055090**

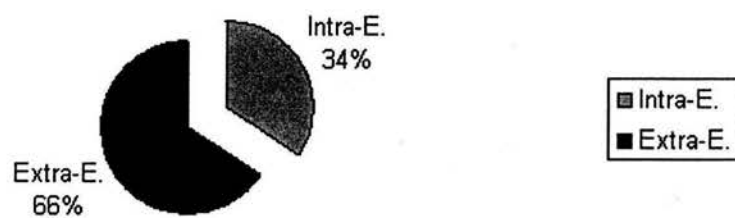
AÑO	2002		2003	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Intra-Europeo	15,865.80	19,215.75	19,227.80	18,268.02
Extra-Europeo	30,388.90	31,191.11	41,221.80	32,688.49
<b>Total</b>	<b>46,254.70</b>	<b>50,406.86</b>	<b>60,449.60</b>	<b>50,956.51</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.*

**Importación 08055090(%Cantidad) 2003**



**Importación 08055090(%Cantidad) 2002**



*Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat.*



## 2.19.6 La importación( cuánto se importa, a que valor promedio y de que países )

### Importaciones de limones y limas

Las importaciones de la Unión Europea de limón, para los años de 2000 y 2001 se muestra a continuación ( con el último dato público disponible de la FAO) En las cuales observamos el incremento en el volumen de 5.35% a nivel agregado

Limones y Limas Importaciones (Mt)	Año	Año	Variación	Variación
	2000	2001	(Mt)	Porcentaje
Alemania	146,487	143,693	-2,794.00	98.09%
Austria	24,787	24,973	186.00	100.75%
Bélgica-Luxemburgo	34,649	44,452	9,803.00	128.29%
Dinamarca	10,370	9,951	-419.00	95.96%
España	29,818	42,388	12,570.00	142.16%
Finlandia	3,783	4,112	329.00	108.70%
Francia	140,497	137,598	-2,899.00	97.94%
Grecia	12,891	10,019	-2,872.00	77.72%
Irlanda	7,353	8,114	761.00	110.35%
Italia	71,744	71,387	-357.00	99.50%
Holanda	81,062	82,425	1,363.00	101.68%
Portugal	7,558	8,834	1,276.00	116.88%
Reino Unido	64,667	82,961	18,294.00	128.29%
Suecia	12,912	12,344	-568.00	95.60%
<b>TOTAL=</b>	<b>648,578</b>	<b>683,251</b>	<b>34,673.00</b>	<b>105.35%</b>

*Elaboración propia con datos de la FAO*

A continuación se muestra el total de importaciones de la UE15, durante los años 2002 y 2003, de manera específica para limas (NC 08055090) mostrándose el total en toneladas, y el precio promedio señalado en ECU's por lo cual se toma solo como referencia en cuanto al precio a que se importa de cada país (incluyendo comercio intra-europeo) El análisis específico de precios ( En USD se muestra en la sección correspondiente)

	2002		Precio		2003		Precio
	CANTIDAD	VALOR	promedio		CANTIDAD	VALOR	promedio
País	Toneladas	(1000)ECU	ECU/kg	País	Toneladas	(1000)ECU	ECU/kg
Francia	1,125.20	1,414.72	1.2573	Francia	982.20	1,301.49	1.3251
Holanda	9,663.40	12,986.61	1.3439	Holanda	13,360.00	12,926.03	0.9675
Alemania	868.70	1,093.05	1.2583	Alemania	968.10	1,007.39	1.0406
Italia	111.30	75.00	0.6739	Italia	321.70	193.92	0.6028
Reino Unido	297.10	419.70	1.4127	Reino Unido	213.10	241.18	1.1318
Irlanda	5.60	10.99	1.9625	Irlanda	1.10	1.37	1.2455
Dinamarca	60.50	91.31	1.5093	Dinamarca	101.80	112.82	1.1083
Grecia	10.70	11.05	1.0327	Grecia	16.90	16.86	0.9976
Portugal	78.20	98.37	1.2579	Portugal	84.90	97.05	1.1431
España	2,926.10	2,063.47	0.7052	España	2,049.80	1,484.67	0.7243
Bélgica	647.90	871.16	1.3446	Bélgica	1,119.20	876.24	0.7829
Luxemburgo	17.20	9.76	0.5674	Luxemburgo	0.90	0.85	0.9444
Suecia	23.80	36.46	1.5319	Suecia	7.40	7.44	1.0054
Finlandia	1.20	4.36	3.6333	Austria	0.70	0.71	1.0143
Austria	1.20	4.53	3.7750	Suiza	1.00	1.37	1.3700
Turquía	18.40	11.04	0.6000	Egipto	45.80	38.29	0.8360
Bosnia Herz.	32.70	50.31	1.5385	Kenya	9.10	4.02	0.4418
Egipto	84.20	87.71	1.0417	Zimbabwe	20.70	15.53	0.7502
Tanzania	0.10	0.30	3.0000	Sudáfrica	297.30	287.43	0.9668
Sudáfrica	14.10	17.95	1.2730	USA	0.50	0.56	1.1200
USA	41.10	62.32	1.5163	México	8,115.40	7,236.90	0.8917
México	10,565.30	11,047.75	1.0457	Belice	92.60	92.03	0.9938
Belice	50.60	125.53	2.4808	El Salvador	12.60	12.15	0.9643
Honduras	4.80	1.77	0.3688	Costa Rica	0.20	0.14	0.7000
El Salvador	60.40	77.28	1.2795	R.Dominicana	131.20	115.28	0.8787
Costa Rica	1.40	1.55	1.1071	Jamaica	48.00	41.22	0.8588
Cuba	8.40	10.00	1.1905	Colombia	904.20	751.78	0.8314
R.Dominicana	43.50	58.04	1.3343	Venezuela	20.90	8.86	0.4239
Dominica	1.00	1.28	1.2800	Ecuador	248.30	206.51	0.8317
Jamaica	3.10	4.58	1.4774	Peru	84.60	62.22	0.7355
Colombia	320.70	348.11	1.0855	Brasil	30,992.20	23,584.47	0.7610
Venezuela	121.90	91.68	0.7521	Argentina	24.40	16.73	0.6857
Ecuador	197.80	239.39	1.2103	Irán	34.40	45.79	1.3311
Perú	0.50	1.50	3.0000	Israel	128.60	126.46	0.9834
Brasil	18,585.30	18,496.53	0.9952	India	0.00	0.03	
Argentina	42.00	32.16	0.7657	Bangladesh	0.50	1.12	2.2400
Irán	39.10	55.83	1.4279	Sri Lanka	0.40	1.36	3.4000
Israel	149.10	360.28	2.4164	Thailandia	0.90	4.15	4.6111
Jordania	0.00	0.01		Malasia	0.00	0.02	
India	3.40	7.83	2.3029	Australia	8.00	34.07	4.2588

Tailandia	0.00	0.38		INTRA-EUR	19,227.80	18,268.02	0.9501
INTRA-EUR	15,865.80	19,215.75	1.2111	EXTRA-EUR	41,221.80	32,688.49	0.7930
EXTRA-EUR	30,388.90	31,191.11	1.0264	TOTAL	60,449.60	50,956.51	0.8430
TOTAL	46,254.70	50,406.86	1.0898				

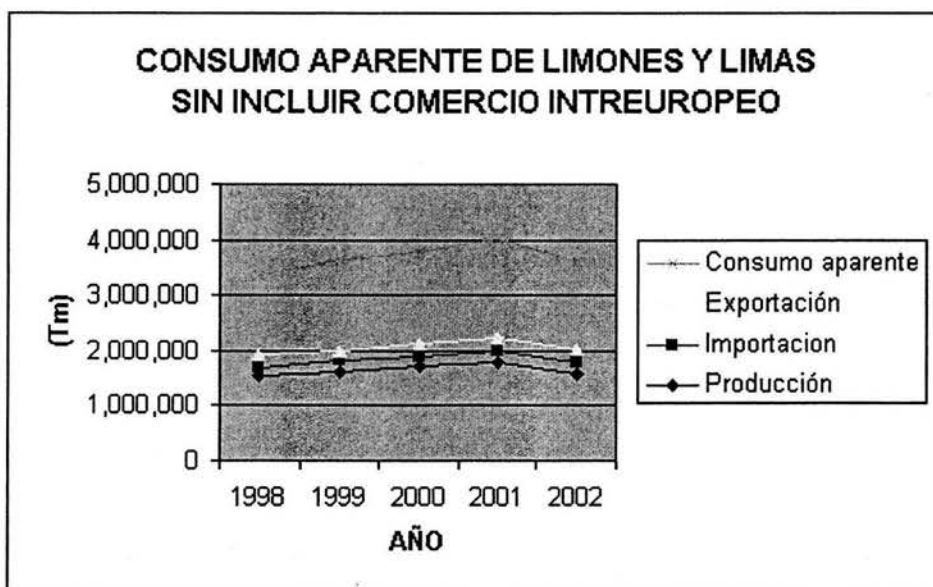
Fuente: Eurostat

### 2.19.7 Consumo aparente

En cuanto al consumo aparente, hemos realizado tres ejercicios, en la primera tabla se muestra el consumo aparente de limones y limas incluyendo comercio intra-europeo; es decir, se toma en cuenta lo que se importa de países ajenos a la UE, más lo que se re-exporta dentro de este territorio; la segunda tabla nos muestra el consumo aparente de limones y limas, sin incluir el comercio intraeuropeo, por lo cual únicamente se considera lo que llega a la Unión por primera vez, sin considerar las re-exportaciones; finalmente mostramos una tabla de "consumo aparente" de limas, como recordamos, esta fracción de la nomenclatura combinada no tiene producción en los países de la UE-15, por lo cual las cantidades importadas corresponden también a las cantidades consumidas, ya que nuestro nicho de mercado a atender está constituido por todas las importaciones de la Unión Europea con independencia del potencial destino posterior.

#### CONSUMO APARENTE DE LIMONES Y LIMAS SIN INCLUIR COMERCIO INTRAEUROPEO DATOS EN TONELADAS(Mt)

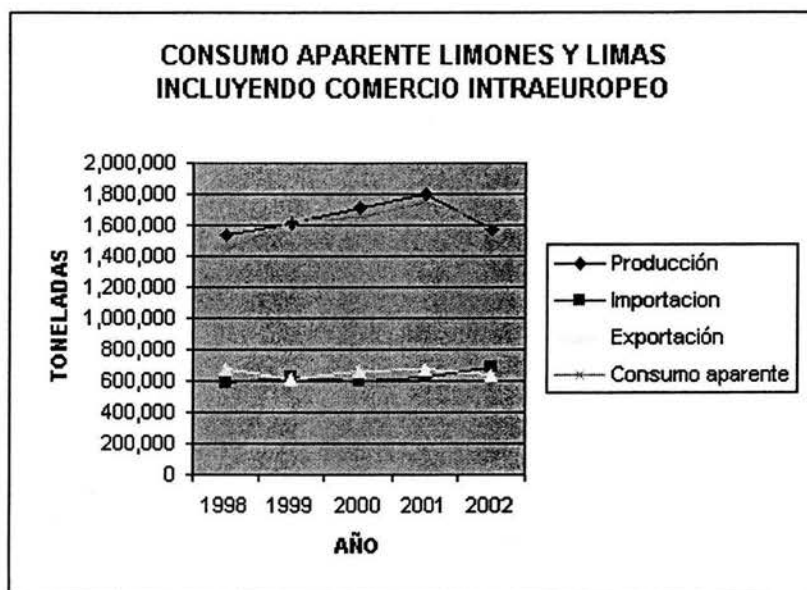
	1998	1999	2000	2001	2002
Producción	1,533,468	1,612,167	1,713,461	1,797,543	1,569,344
Importación	150,411	199,119	173,461	206,827	228,008
Exportación	232,804	182,662	229,997	249,455	227,583
Consumo aparente	1,451,075	1,628,624	1,656,925	1,754,915	1,569,769



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT

**CONSUMO APARENTE DE LIMONES Y LIMAS  
INCLUYENDO COMERCIO INTRAEUROPEO DATOS EN TONELADAS(Mt)**

	1998	1999	2000	2001	2002
Producción	1,533,468	1,612,167	1,713,461	1,797,543	1,569,344
Importación	583,654	627,139	599,573	628,248	681,266
Exportación	679,715	611,700	658,861	680,554	642,302
Consumo aparente	1,437,407	1,627,606	1,654,173	1,745,237	1,608,308



Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT

	2002		2003	
	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor
Tm	46,254.70	50,406.86	60,449.60	50,956.51
Población	374,882,218.00	374,882,218.00	378,002,400.00	378,002,400.00
Kg-\$/año/ hab.	0.12338462	0.134460525	0.159918561	0.134804726
Variación anual			29.61%	0.26%

Fuente: Elaboración propia con datos de EUROSTAT.

Como podemos apreciar, existe una expansión real considerable, a pesar del bajo incremento poblacional; sin embargo, los precios (en ECU) presentan un incremento menor, es decir, se vende mucho más, pero a un menor precio.

## 2.20 Barreras de acceso al mercado

### 2.20.1 Barreras arancelarias

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM) , se ofreció la oportunidad de diversificar las exportaciones mexicanas de frutas que históricamente han tenido como destino final a los países socios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Conforme a los beneficios obtenidos en el Tratado con Europa, a partir del 1 de julio del año 2003 nuestro país puede exportar libre de aranceles frutos cítricos..

### 2.20.2 Barreras no arancelarias

No existe necesidad de tramitar un permiso de importación para la Unión Europea, ni existen otras restricciones no arancelarias cuantitativas.

#### No cuantitativas

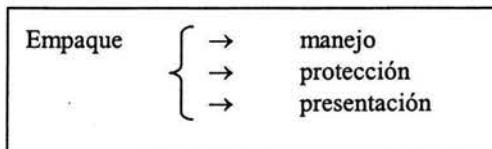
#### Etiquetado.

Para el caso de los cítricos, es necesario incluir la siguiente información:

1. Nombre y dirección del productor, empacador o exportador.
2. Nombre del producto, variedad y tipo( p,ej limón persa, limón sin semilla)
3. País de origen ( opcional el área de producción)
4. Clase
5. Surtido
6. Número de frutas por renglón o columna ( cuando se trate de paquetes cerrados))
7. Método de preservación.

#### Empaque

El empaque se usa para proteger al producto contra daños físicos y para crear un microambiente favorable. Constituye un elemento fundamental para determinar la calidad del producto, ya que cumple la doble función de protegerlo y presentarlo. Se requiere un cuidado especial y preparación del empaque al transporte, para asegurarse que el limón llegue en perfectas condiciones a su destino. El empaque tiene un papel crítico en la presentación al detallista, pero cumple con una muy importante función técnica también. La caja deberá ser no únicamente fuerte, resistente y fácil de maniobrar, sino de un diseño atractivo y proveedor de información útil sobre el limón.



No existen regulaciones obligatorias por parte de la Unión Europea para el empaquetado de frutas frescas; sin embargo es altamente recomendable cumplir con las demandas específicas del importador, quien conocerá con precisión las especificaciones de sus clientes. Esto en relación tanto al tamaño como al material.

### **Tamaño del empaque**

En general , las frutas y hortalizas cuyo destino final es el mercado de la Unión Europea se empaquetan en cajas de cartón.

Existen tres tipos de empaque de uso común en la Unión, a saber:

60\*40 cm.

50\*30 cm.

40\*30 cm.

En los últimos años se ha observado una fuerte tendencia a emplear con mayor frecuencia la última dimensión, sobre todo por la facilidad de manejo que le proporciona al detallista.

Los empaques más usados para los productos exportados por México a la UE son los siguientes:

<b>Producto</b>	<b>Tipo de empaque</b>
Espárrago	Caja de 4 a 6 Kg.
Cebollín	Caja con 48 manojos (c/u 125 grs)
Toronja	Caja de 40 libras
Limón persa	Caja de 4 a 5 Kg.
Papaya	Caja de 5 Kg.
Mango	Caja de 4 a 5 Kg.
Melón	Caja de 8 a 13 Kg.
Uva de mesa sin semilla	Caja de 5 Kg.
Aguacate	Caja de 4 Kg.
Piña	Caja de 2 a 4 Kg.

*Fuente: CBI, Holanda.*

### **Material**

El material deberá ser reciclable. La Comisión Europea presentó la “Nota sobre empaques de exportación” en octubre de 1992 con el fin de armonizar las regulaciones de cada país con referencia a tamaños y material. En diciembre de 1994 se emitió una directriz la (94/62/EC) que pone especial énfasis en el hecho de que sean reciclables.

Con base en esta directriz, los Estados miembros (excepto Irlanda, Portugal y Grecia) son conminados a reprocesar entre 50 y 65% del empaque usado. Este reproceso puede tener lugar de manera parcial en términos de materiales, o en términos de energía ( por medio de reconversión de energía durante la combustión) Los países miembros tienen la prerrogativa



de establecer estándares más estrictos en estos objetivos, siempre y cuando el comercio intraeuropeo no resulte obstaculizado

Para exportar al mercado de la Unión Europea, es necesario tomar clara conciencia de este asunto y tomar las medidas adecuadas para convertirse en proveedores atractivos del mercado del viejo continente; por lo tanto el empaque y/o el material deben ser reusables o reciclables, de lo contrario el importador se verá confrontado con costos adicionales que reducirán la competitividad del proveedor.

## 2.21 Normas de calidad

Existen, para el caso del limón, la normalización de acuerdo a las normas de calidad de la comisión "Codeexs Alimentarius", que se integra con representantes de los países miembros de la Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Este organismo se encarga de formular y homologar disposiciones en materia fitosanitaria y criterios estándar de clasificación, lo que implica en la práctica, diferentes calidades del producto. De esta manera, de acuerdo a esta norma, fuente de referencia a nivel mundial y concordante con la norma mexicana "NMX-FF-077-1996-SCFI", existen las "clase Extra", "Clase I", "Clase II", y "Clase III"

La clase Extra se refiere a los productos de máxima calidad, la Clase I a los de buena calidad, Clase II son aquellos de calidad razonable que pueden ser comercializados y, finalmente, los de Clase III, son de menor calidad, pero que aun pueden ser motivo de comercio, aunque normalmente, es rechazado un embarque que tenga más de un 15% de productos clase III

En cualquier caso los limones deben estar:

Intactos.

Sanos.

Libres de daño y/o deterioro causado por el frío

Libre de cualquier humedad anormal externa.

Libre de cualquier olor o sabor extraño.

El grado de coloración, debe ser tal que alcance su color normal en el punto de destino, y en ningún caso perder sus características organolépticas.

En el caso de nuestro producto, manejaremos el limón persa de clase extra 45mm. diámetro mínimo, y 20% de contenido de jugo en comparación con el peso total. Libres de defectos, excepto por pequeñas heridas superficiales que de ninguna manera afecten la calidad ni la apariencia general, ni su presentación en el empaque. La tolerancia máxima aceptada, será de un 5% respecto al peso y número de frutos, siempre y cuando la calidad de este 5% no sea inferior a la Clase I (La cual admite pequeños defectos de forma y coloración, así como pequeños defectos ya sanados, debido a causas mecánicas, tales como el roce durante el transporte, granizo, golpeaduras, etc).

El limón será recubierto de cera para su protección y empacado en cajas de 10 libras(4.54 Kg.)

La máquina para el encerado del producto se calibrará periódicamente a fin de controlar la dosificación exacta, lavado y cuidado de manera minuciosa y con productos de limpieza que ayuden a eliminar la cera residual, evitando la presencia de frutas que pudieran llegar a contaminarse.



## **2.22 Análisis de la competencia tanto domestica como internacional**

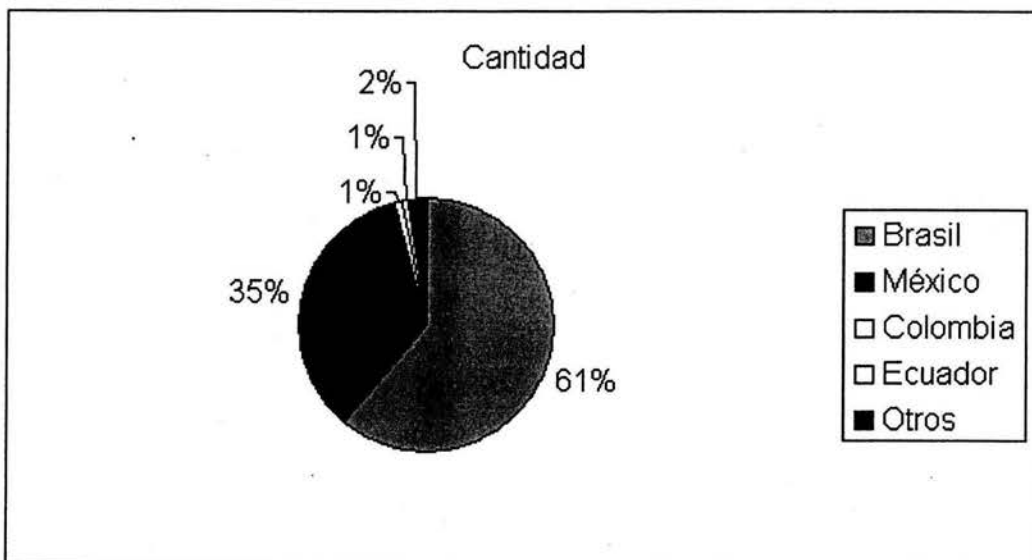
### **2.22.1 Competencia domestica en el mercado meta**

Como ha sido señalado anteriormente, los países miembros de la UE15, carecen de producción de limas(Citrus latifolia y Citrus aurantifolia) por lo cual no enfrentaremos competencia directa de empresas de ese bloque.

### **2.22.2 Competencia de otros países exportadores de limón persa a la Unión Europea**

La exportación de limón persa a la UE15, se encuentra muy concentrada en Brasil y México, teniendo otros participantes exportaciones marginales, como Sudáfrica, Colombia y Ecuador. Los datos de exportación de estos países (en volumen y en valor monetario) a la UE 15 se muestran a continuación:

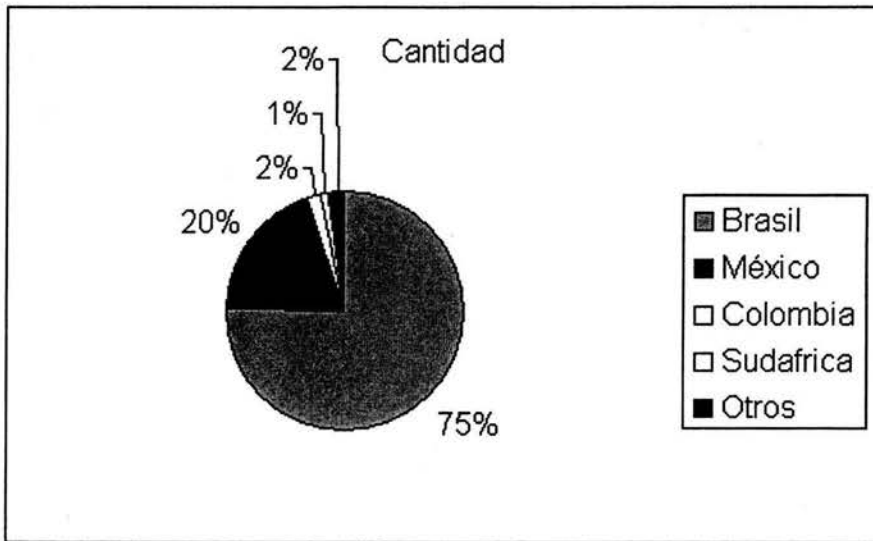
Año 2002					
	Mt	1000ECU			
País	Cantidad	Valor	% Cantidad	% Valor	% acum..(Mt)
Brasil	18,585.30	18,496.53	61.16%	59.30%	
México	10,565.30	11,047.75	34.77%	35.42%	95.93%
Colombia	320.70	348.11	1.06%	1.12%	96.98%
Ecuador	197.80	239.39	0.65%	0.77%	97.63%
Otros	719.80	1,059.33	2.37%	3.40%	
			100.00%	100.00%	
Total EXTRA-EU	30,388.90	31,191.11			



Elaboración propia con datos de Eurostat.

**Limas 08055090**

Año 2003					
Mt		1000ECU			
País	Cantidad	Valor	% Cantidad	% Valor	%Acum.(Mt)
Brasil	30,992.20	23,584.47	75.18%	72.15%	
México	8,115.40	7,236.90	19.69%	22.14%	94.87%
Colombia	904.20	751.78	2.19%	2.30%	97.06%
Sudáfrica	297.30	287.43	0.72%	0.88%	97.79%
Otros	912.70	827.91	2.21%	2.53%	
<b>Total EXTRA-EU</b>	<b>41,221.80</b>	<b>32,688.49</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	



*Elaboración propia con datos de Eurostat.*

Como puede observarse, Brasil ha ganado participación de mercado a costa de México, ya que de un volumen exportado en 2002 de 18,585 toneladas, lo incrementó a 30,992 para el año siguiente (66.76%) en tanto que México pasó de 10,565.30 toneladas a sólo 8,115.40 disminución de 2,449.90 toneladas métricas equivalente a 23.19%. Es de hacer notar también el ingreso de Sudáfrica a los grandes exportadores, ya que en 2002, sólo vendió a la UE15 14.1 Tm, y en 2003 exportó 297.3 (Incremento de 2008%) lo cual, al correlacionar con los altísimos índices de productividad (ver sección correspondiente) nos permite inferir una gran fortaleza a corto plazo. Un caso similar, aunque menos pronunciado es el colombiano, cuyas exportaciones se incrementaron en el período referido en 181.95%(en cantidad de toneladas)

En cuanto a los niveles arancelarios, México cuenta con una ventaja clarísima frente a sus competidores, ya que los limones persas provenientes de nuestro país, ingresan libres de gravámenes, en tanto que los provenientes de Sudáfrica y Brasil, se encuentran gravados con 8.9% ad valorem. El cuadro comparativo se muestra aquí:

	<b>Clave</b>	<b>Arancel</b>	<b>Preferencia</b>
<b>País</b>	<b>TARIC</b>	<b>Ad valorem</b>	<b>Aplicable</b>
Brasil	BR(508)	8.90%	SPGL
Colombia	CO(480)	12.80%	
Ecuador	EC(500)	0%	SPGE
México.	MX(412)	0%	TLCUEM
Sudáfrica	ZA(388)	8.90%	SPG

*Fuente: Elaboración propia con datos de la página web de la fiscalidad europea.*

#### **Derechos de aduana**

**Fecha de simulación : 17/05/2004**

**Código de la mercancía TARIC 0805509000**

**País de origen/destino Méjico - MX (412)**

Descripción de la mercancía

**Sin restricción**

Derecho terceros países : **12.8 %**

Preferencias arancelarias **(MX): 0 %**

Preferencias arancelarias **(SPGL): 8.9 %**

Fecha de simulación : 17/05/2004

**Código de la mercancía TARIC** 0805509000

**País de origen/destino** Africa del Sur - ZA (388)

Descripción de la mercancía

**Sin restricción**

---

Derecho terceros países : **12.8 %**

Preferencias arancelarias **(SPGL): 8.9 %**

**Derechos de aduana**

Fecha de simulación : 17/05/2004

**Código de la mercancía TARIC** 0805509000

**País de origen/destino** Brasil – BR (508)

Descripción de la mercancía

**Sin restricción**

---

Derecho terceros países : **12.8 %**

Preferencias arancelarias (**SPGL**): **8.9 %**

**Derechos de aduana**

Fecha de simulación : 17/05/2004

**Código de la mercancía TARIC** 0805509000

**País de origen/destino** Colombia - CO (480)

Descripción de la mercancía

**Sin restricción**

---

Derecho terceros países : **12.8 %**

**Derechos de aduana**

Fecha de simulación : 17/05/2004

**Código de la mercancía TARIC** 0805509000

**País de origen/destino** Ecuador - EC (500)

---

Descripción de la mercancía

**Sin restricción**

---

Derecho terceros países : **12.8 %**

Preferencias arancelarias (**SPGE**): **0 %**

---



### 2.22.3 Competencia mexicana en la Unión Europea

#### Exportación de limones y limas procedentes de México a la Unión Europea

En México, los competidores, exportadores de limas y limones, con operaciones en el año 2003, de acuerdo a datos de la Secretaría de Economía, son los siguientes:

#### Relación de empresas que exportan o importan limones y limas

**Empresas exportadoras 69, importadoras 10**

---

Exportaciones	Importaciones
AGRIVER S A DE C V	ARRIAGA FARFAN ROGELIO
B&S GRUPO EXPORTADOR SA DE CV	BODEGA DE GOMEZ S DE RL DE CV
C C TROPICALES SA DE CV	CENTRAL DE CITRICOS RIVERA SA
CASTA&EDA LINCE JAVIER	CENTRAL DETALLISTA SA DE CV
CITRICOLA R V SA DE CV	DISTRIBUIDORA ARRIAGA HERMANOS SA DE CV
CÍTRICOS CORTES SPR DE RL	ENCISO/SEVILLA/ZENAIDA BLANCA ESTELA
CÍTRICOS DIANA SPR DE RL	FRUDEMEX MEXICALI SA DE CV
COMERCIALIZADORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES S DE RL	GAMBOA CORELLA EVANGELINA
COMERCIALIZADORA GARCIA CASTRO SA DE CV	INTEGRADORA Y COMERCIALIZADORA MIGUEL HIDALGO SA DE CV
COMERCIALIZADORA REALIZA SA DE CV	ORTEGA CERVANTES PABLO
COMPA&IA COSMO SA DE CV	
CONSTRUCCIONES CIVILES HIDRÁULICAS	
CORPORATIVO VALLE VERDE SA DE CV	
COSTA DE VERACRUZ SA DE CV	
DISTRIBUIDORA ARRIAGA HERMANOS SA DE CV	
EJIDATARIOS UNIDOS EXPORTADORES DE CITRICOS DE	
EMPACADORA EL DERBY SA DE CV	
EMPACADORA FLORIDA S A DE C V	
EMPACADORA PASO REAL SA DE CV	
EXOTIMEX SA DE CV	

EXOTIMEX SA DE CV  
EXPORTADORA DE CITRICOS SAN GABRIEL SA DE CV  
EXTRANJEROS  
FACTOR SALES DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
FLORES MARTINEZ GERMAN  
FRESCO CITRICO SA DE CV  
FRUTAS FINAS DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.  
GARCITRICOS SA DE CV  
GRUPO DE LOS VEINTISEIS DE P.R DE R.L. DE C.V.  
GRUPO PAULMEX S A DE C V  
INDS CITRICOLAS MONTEM SA CV  
INDUSTRIAL DESHIDRATADORA SA DE CV  
INTERMEDIADORA DE FRUTAS, S.A. DE C.V.  
LIMONES COLIMAN SA DE CV  
MACIAS/RAMOS/PABLO  
MALPICA MARTINEZ JOSE ARTURO  
MARTINEZ LEON SANTA  
MEZA PARTIDA ANTONIO  
MEZA PARTIDA ISABEL  
MORALES RENDON SANTIAGO GREGORIO  
MORALES SANCHEZ SANTIAGO  
MORENO CONTRERAS JAVIER  
MULSERCOMEX, S.A. DE C.V.  
NERI VERA REY DAVID  
OLIVARES MERAZ MARCO ANTONIO  
OLIVARES/SANTOS/LEONARDO  
OROZCO BERISTAIN MARTHA LETICIA  
OSORIO SALAS OSCAR FELIPE  
PROYECTOS AGRICOLAS SA DE CV  
SALAZAR MACIAS ROMULO ISABEL  
SALINAS/CEPEDA/JOEL FERNANDO  
SOCIEDAD DE CAFETICULTORES DE LA SIERRA NORTE DE  
PUEBLA S P R DE R I  
TROPICPAK SA DE CV  
VECA PRODUCE SA DE CV  
ZORRILLA MENDOZA ROSA MARIA CONCEPCION

*Fuente: Página web Inteligencia comercial de la Secretaría de Economía. [http://www.economia-snci.gob.mx/sic\\_php/](http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/)*

Las empresas que aparecen en esta lista, son aquéllas que representan 80% del comercio. Los nombres de las empresas aparecen ordenados alfabéticamente.

## **2.23 Tendencias en el consumo de cítricos en la unión europea. Características y tendencias del consumidor final europeo previstas al 2010.**

### **2.23.1 Alimentación sana**

El consumidor europeo ha desarrollado un interés creciente en una vida sana, lo que trae como consecuencia incremento en el consumo de alimentos sanos. Los alimentos sanos se consideran aquellos que contienen bajas proporciones de grasa, así como cantidades limitadas de azúcar y sal. De acuerdo a esta tendencia, esperamos que el consumo de frutas en general se mantendrá creciente.

### **2.23.2 Alimentos orgánicos**

Debido a varias experiencias negativas del consumidor europeo, mucha gente se preocupa enormemente por la seguridad de sus alimentos, así como de los efectos negativos que la producción intensiva puede acarrear a los ecosistemas. Estos hechos, aunados a la conciencia de la importancia de la dieta y nutrición adecuada, han dado por consecuencia un gran interés en los alimentos orgánicos. Estos alimentos reciben el nombre cuando no se ha utilizado en su proceso de cosecha y poscosecha, productos químicos, sino únicamente fertilizantes naturales. El mercado de alimentos orgánicos resulta particularmente interesante para los agroproductores de países en desarrollo, dado que gran parte de la producción es ya de hecho orgánica, o en todo caso, puede reconvertirse a esta modalidad fácilmente. La certificación orgánica se obtiene mediante la acreditación de un norma denominada HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) o análisis de riesgo en punto crítico de control, el cual aun cuando no resulta indispensable para el ingreso de productos agrícolas a la UE, sí puede constituirse definitivamente como un argumento mucho muy positivo en negocios de exportación agrícola.

### **2.23.3. Seguridad de los alimentos, y conciencia ambiental**

La producción, especialmente de los alimentos agrícolas, debe ser “amigable” con el medio ambiente y los desperdicios y mermas, incluyendo las del empaque deben ser evitadas, o por lo menos, drásticamente reducidas.

El consumidor cada vez mayormente, se preocupa e indaga a fondo por el proceso productivo y demanda etiquetado con información clara y transparente.

Estas características han dado lugar recientemente a que la industria de las frutas y verduras implemente el proceso denominado “tracking and tracing” (rastreo y seguimiento) que consiste en ubicar, y hacerlo saber, de manera certera, el origen de los alimentos e implementos utilizados para su producción, y una vez cosechados, seguir cuidadosamente el camino recorrido a través de la cadena de logística.

Estas características se encuentran descritas a detalle en el denominado código “EUREPGAP” el cual contiene los requisitos sobre seguridad alimentaria (higiene, controles, rastreabilidad y normas sanitarias). La Comisión Europea decidió originalmente aplicar esta certificación a partir de enero de 2004; Sin embargo, debido a su dificultad de implementación, se ha pospuesto para el mismo mes de 2005; fecha cuando se verá imposibilitado de comercialización cualquier producto europeo o proveniente de terceros países, en la Unión Europea (incluidos los diez países con incorporación el primero de mayo de 2004) que no cumpla con esta certificación.

La Comisión Europea reconoce la importancia de la seguridad en los alimentos y para tal fin instituyó la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA por sus siglas en inglés) en enero del año 2002.

### **2.23.4 La conveniencia**

Los consumidores europeos occidentales tienen una necesidad creciente por las comidas de conveniencia. Esto ha dado como consecuencia, una demanda expandida por productos preempacados listos para su consumo, así como de productos semi-preparados.

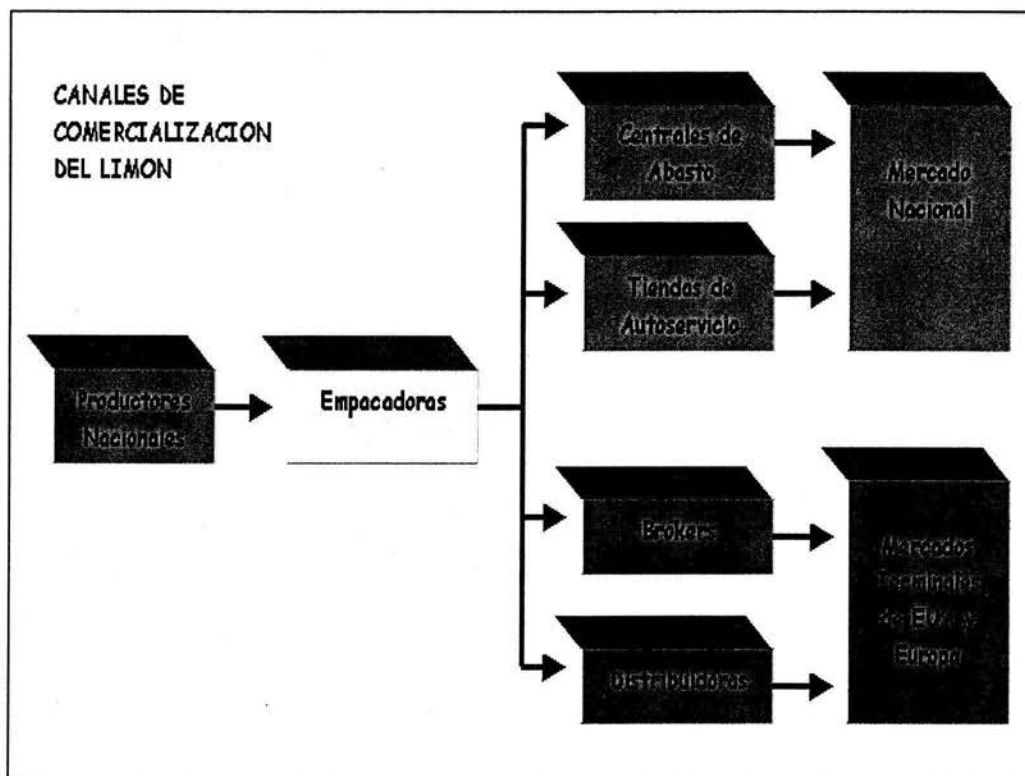
### 2.23.5 Exóticos y fuera de temporada

El consumo de frutas exóticas y fuera de temporada se ha establecido muy claramente en la Unión Europea. El consumidor demanda fruta todo el año, sin importar que se trate de época de cosecha, trayendo como consecuencia que la demanda de fruta en Europa exista todo el año, y por ello los importadores estén siempre en la búsqueda de exportadores y a ese periodo le llaman "ventana" porque es cuando hay necesidad de productos, pero no hay quien surta el mismo.

Existen ventanas para la naranja, la toronja y la uva. En el caso del aguacate, Sudáfrica ha acortado la ventaja que tenían los exportadores mexicanos, por lo que hay que hacer un trabajo de promoción para recuperar el terreno perdido.

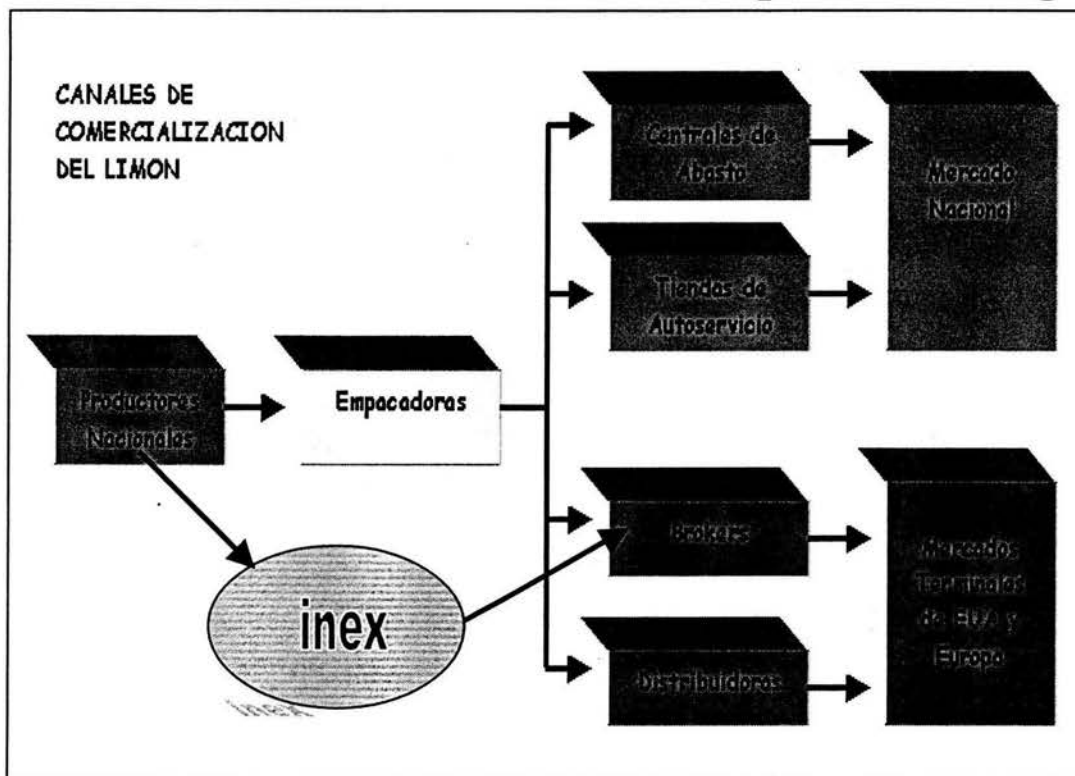
### 2.24. Estructura comercial

#### Cadena de distribución existente



FUENTE: <[www.siea.sagarpa.gob.mx](http://www.siea.sagarpa.gob.mx)>

### Cadena de estructura comercial. Propuesta estratégica.



## 2.24.1 Identificación de demanda

Como clientes potenciales iniciales, mencionamos los siguientes, tomados de “exportanet” la red de Banco Nacional de Comercio Exterior. En el anexo 2.1, se muestran los datos detallados de cada uno de estos clientes y las características específicas de la demanda.

NÚMERO EXPORTANET	TÍTULO	PAÍS
BC119P052600	ESPARRAGO, LIMON PERSA, AGUACATE, JALAPEÑO, ZARZAMORA, FRAMBUESA	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC119P052607	NARANJA, LIMON PERSA, TORONJA	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC119P052608	MANZANA, NARANJA, LIMON PERSA, UVA DE MESA	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC119P052613	JUGO CONCENTRADO (LIMON PERSA, MANGO, COCO)	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC119P052625	FRUTAS FRESCAS (LIMON PERSA, UVA DE MESA)	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC122P053137	LIMON PERSAS	FRANCIA
BC119P052769	TORONJA, LIMON PERSA, UVAS, MELON, MANGO (ORGANICOS)	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC119P052809	ESPARRAGO, LIMON PERSA, SANDIA, UVAS, MELON	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC122P053226	LIMON PERSA	FRANCIA
BC122P053227	LIMON PERSA	FRANCIA
BC122P053231	LIMON PERSA	FRANCIA
BC122P053233	LIMON PERSA	FRANCIA
BC122P053248	LIMON PERSA	FRANCIA
BC119P052897	LIMON PERSA, TORONJA, MANDARINA, NECTARINA, NARANJA	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA
BC119P052936	LIMON PERSA, MANGO, AGUACATE	REINO UNIDO DE GRAN BRETAGNA

Fuente: exportanet.

En el anexo 2.2 se muestran importadores ingleses con sus datos completos.

## **2.25 Documentación requerida**

### **2.25.1 Certificado fitosanitario internacional (expedido por SAGARPA)**

Este documento sirve para certificar la sanidad de los productos vegetales, asegura que el embarque de exportación ha sido oficialmente inspeccionado y se encuentra libre de plagas agrícolas de importancia cuarentenaria; lo emite el Consejo Nacional de Sanidad Vegetal (CONASIG) dependiente de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

### **2.25.2 Certificado de origen (expedido por Secretaría de Economía)**

Los certificados de origen son documentos que sirven para avalar la procedencia de los productos fabricados en el país, además de confirmar que cumplen con los criterios de origen establecidos por los países a donde se va a exportar, con el objetivo de obtener una preferencia arancelaria.

Las exportaciones que son acompañadas por un certificado de origen permiten obtener beneficios arancelarios a los importadores en los países de destino de las mercancías, lo cual confiere ventajas al exportador sobre sus competidores.

Los certificados de origen cuentan con una vigencia para poder hacer efectiva la preferencia arancelaria, la cual en el caso de la Unión Europea es de 10 meses.:

Para obtener los certificados de origen, debe acudir en el D. F. a la Ventanilla de la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior ubicada en Insurgentes Sur No. 1940 P. B. Col. Florida, o a la Oficina de Servicios (Metropolitana) Av. Puente de Tecamachalco No. 6 Col. Lomas de Tecamachalco Sección Fuentes, Naucalpan Edo. de México.

En el interior de la República en las Delegaciones y Subdelegaciones de la Secretaría de Economía. La obtención del certificado de origen no tiene costo y su tiempo de respuesta es de un día hábil.

### **2.25.3 Lista de empaque**

La lista de empaque es el documento que describe el contenido de cada empaque embarcado para exportar, permite identificar de una manera fácil y ágil cada caja; es de utilidad a muchos de los agentes intervinientes en el proceso de exportación (exportador, transportista, compañía de seguros, personal de aduana, comprador, etc.)

### **2.25.4 Factura comercial**

Es el documento que certifica la operación de compra-venta con firma del vendedor, fechado por éste y expedido para el comprador, en este documento deben incluirse los detalles de la transacción. El concepto general de la factura, es el mismo que se utiliza para las transacciones efectuadas en México, adecuándola a las características específicas de la



operación de comercio exterior, tales como hacer el registro en dólares y no afectar la operación por el Impuesto al Valor agregado( IVA)

### **2.25.5 Conocimiento de embarque**

Es el título de consignación expedido por la compañía transportista, en original y seis copias, en donde se indica que la mercancía se ha embarcado a un destino determinado y se hace constar la condición en que ésta se encuentra. Una vez formalizado el documento, la responsabilidad sobre el envío y custodia de la mercancía recaerá completamente en el transportista, hasta el punto de destino, de acuerdo a las condiciones pactadas.

De acuerdo al tipo de transporte que se elija el nombre del documento será el siguiente:

Transporte	Documento
Aéreo	Guía aérea
Marítimo	Conocimiento de embarque(Bill of lading)
Terrestre	Carta de porte
Terrestre (FFCC)	Talón de embarque.

### **2.25.6 Pedimento de exportación**

Este documento, no es solicitado de manera directa por el comprador o el país importador, sino por las autoridades mexicanas a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), debe tramitarse por medio de un agente aduanal, y se consigan, entre otros, los siguientes datos:

1. Aduana/Sección, que corresponde a la aduana y sección desde donde se promueva el despacho de la mercancía hacia el exterior.
2. Fecha de presentación de la mercancía ante la aduana.
3. Nombre o razón social así como el registro federal de contribuyentes(RFC) del exportador.
4. Número y clave del pedimento de exportación(asignado por el agente aduanal)
5. Moneda en la cual se realiza la operación.
6. El tipo de transporte a utilizarse.
7. Descripción, unidad de medida, peso bruto total de la mercancía, marcas, números y total de bultos.
8. Países comprador y de destino.
9. Facturas, fechas, términos de venta.
10. Datos del comprador.
11. Permisos, impuestos, contribuciones.

## 2.26 Formas de pago

Existen diferentes formas de pago en el Comercio Internacional, las cuales se mencionan, agrupadas de acuerdo a su nivel de seguridad, a continuación:

NIVEL DE SEGURIDAD	INSTRUMENTO
Bajo	Cheque
Bajo	Giro Bancario
Bajo	Orden de pago
Medio	Cobranza bancaria internacional
Alto	Carta de Crédito

La estrategia de inex, será iniciar las operaciones con Carta de Crédito, y una vez que se avance en los grados de confianza recíproca con el importador, ir migrando hacia otras formas con menores niveles de seguridad.

## **3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLANES OPERATIVOS**

### **3.1 Ventajas competitivas**

Las ventajas competitivas de inex estarán asociadas a los siguientes puntos:

#### **3.1.1. Investigación y desarrollo**

Contaremos con personal especializado en agronegocios, por una parte, ya contamos con un especialista en economía agrícola y procesos de globalización. Por el aspecto biológico, contrataremos a un ingeniero agrónomo o biólogo a nivel staff y reportando directamente al consejo de administración, quien nos permitirá un conocimiento técnico a fondo del limón persa y sus características. Contaremos con un contacto estrecho con Universidades que nos permitan la actualización permanente, además se diseñará un programa específico de investigación y desarrollo que nos permitirá mantener una ventaja competitiva a largo plazo sobre nuestros competidores.

#### **3.1.2. Manejo de bases de datos**

Una ventaja competitiva importante de nuestra empresa es el énfasis otorgado a la información, en este sentido podemos afirmar que sobrepasamos a los competidores y lo seguiremos haciendo cada vez más en el futuro, ya que parte muy importante de la responsabilidad directa del gerente administrativo, será mantener actualizada la base de datos de clientes potenciales, además de un monitoreo constante del medio ambiente que permita identificar de manera pronta nuevas oportunidades de información. En la actualidad contamos con información al día proveniente del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) a través de su servicio denominado "exportanet", información proveniente de "inteligencia comercial" de la Secretaría de Economía. Contamos con la suscripción al servicio "Europages" así como "World trade area" ambas paginas con información específica sobre mercado potencial y clientes interesados en nuestro producto, además de servir como páginas de enlace que nos permitirán ofrecer el limón persa a nivel global. Contamos también con información y bases de datos de las dos principales terminales inglesas de fruta fresca (entre otros productos) -New Convent Garden y New Spiltafields, las cuales a su vez constituyen, junto con Ámsterdam y Róterdam, los principales puntos de acceso al mercado de la Unión Europea. Por el aspecto de la información relativa a precios y tendencias de éstos, tenemos el servicio de "todaymarket.com" así como acceso a servicios de inteligencia comercial como la página "CBI" de Holanda.

### **3. 1.3 Barreras arancelarias**

A nivel nacional contamos con el ingreso libre de arancel a la Unión Europea, lo cual nos permite competir muy favorablemente con los productores de los otros países donde se cultiva el limón persa. No se prevé la posibilidad de perder esta importante ventaja competitiva, ya que en la actualidad (julio 2003) no se encuentra, ni siquiera en fase pública de negociación, acuerdo comercial alguno entre la Unión Europea y los países competidores de México en este rubro.

### **3.1.4. Conocimiento del mercado y cercanía cultural y geográfica con el mismo**

Dado que contaremos con la participación, dentro del equipo gerencial de dos personas originarias de Europa, una de las cuales que trabajará desde su domicilio, localizado en Alemania, tenemos una ventaja competitiva sobre nuestros competidores, al contar con una oficina en Europa sin egreso alguno, además de que nuestro gerente de relación con clientes puede visitarlos en cualquier momento, y darles seguimiento muy cercano. El hecho de tratar con una persona de cultura e idioma similar se constituye en una ventaja para el cliente europeo y, por lo tanto, en una ventaja que nuestra empresa posee.

### **3.1.5. Desarrollo de proveedores**

Brindaremos asesoría específica a nuestros proveedores potenciales o reales, con objeto de que se encuentren en una posición competitiva de fortaleza y con pleno cumplimiento de los requisitos exigidos por el mercado meta.

### **3.1.6. Estructura administrativa-gerencial**

Al contar con personal profesional dentro de nuestra estructura administrativa, podremos desarrollar una empresa capaz de prever y adaptarse de manera eficaz y eficiente a los cambios y tendencias de mercado, además de poder dotar a la compañía de una estructura ágil, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores y haciendo de esto una ventaja competitiva.

### **3.1.7 Aptitudes en materia de comercio electrónico**

Desarrollaremos una página de internet que nos permita colocar nuestra oferta a nivel global, de manera que permita al cliente potencial contactarnos de una manera fácil y sencilla, siendo una tendencia de la estructura comercial de nuestro mercado meta, la búsqueda de proveedores por medio de internet. Esto nos permite colocarnos en una posición de ventaja competitiva respecto a otros proveedores de limón persa en México, los cuales en la actualidad, y derivado de una investigación propia, no cuentan con esta importante herramienta de mercadotecnia en la actualidad.

### **3.1.8 Conocimiento de trámites de comercio exterior**

Dentro del equipo gerencial, contamos con los servicios del gerente administrativo, quien cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para cumplir con todos los requisitos y trámites indispensables para exportar con éxito.

## **3.2 Descripción de puntos fuertes**

### **3.2.1 De mercadotecnia**

#### **3.2.1.1 Preferencia de los consumidores por los productos y/o servicios de la empresa**

México cuenta con posicionamiento como país tropical, por lo tanto su imagen nacional resulta conveniente para la comercialización de frutas tropicales en general

#### **3.2.1.2 Mercados diversificados.**

Contamos con la ventaja estratégica de que el presenta plan de negocios está diseñada para la Unión Europea completa, por lo cual podremos aprovechar con ventaja los quince países que la integran, lo cual nos permitirá ampliar el mercado cuando la demanda de una región o país mengue. Adicionalmente, a partir del 1 de mayo de 2004, ingresarán a la Unión Europea, los llamados PECO's (Países de Europa Central y Oriental) que representará un aumento de 75 millones de habitantes a la población de la Unión, aun cuando desde luego es necesario tomar esta cifra poblacional con mucha reserva, dado que su poder adquisitivo es mucho menor al del promedio de Europa Occidental.

#### **3.2.1.3 Eficiente sistema de distribución.**

La logística de la empresa se ha confiado mediante outsourcing a una compañía especializada en el rubro, lo cual nos permite delegar esta función en personal especializado en la misma.

#### **3.2.1.4 Nivel de precios competitivos**

Contamos con un precio de adquisición de la mercancía que nos permite colocarla a nivel europeo de una manera muy competitiva, pudiendo incluso competir con precio y aun así obteniendo utilidades significativas. Es necesario señalar además que el precio de adquisición podría reducirse al acceder de manera directa al agroproductor.

## **3.2 De operación**

### **3.2.2.1 Alto índice de calidad en los productos y/o servicios**

Hemos decidido concentrar nuestros esfuerzos en atender el nicho de mercado de la más alta especificación de calidad (Clase extra y clase I) contando de inicio con un proveedor que nos asegura el abastecimiento del limón ya seleccionado y clasificado.

### **3.2.2.2 Nulo costo de inventarios**

Dado que nuestra función será únicamente de comercialización, no tendremos inventarios, y por lo tanto evitaremos los costos de su mantenimiento, ya que únicamente adquiriremos mercancía cuando se haya concretado el pedido. Una vez hecho esto, la mercancía se enviará directamente al cliente.

### **3.2.2.3 Adecuado margen de utilidad sobre ventas de los productos y/o servicios**

El margen de utilidad resulta altamente atractivo, y se verá mejorado significativamente conforme avancemos hacia adquirir el limón directamente del agroproductor, evitando al intermediario que nos surtirá de manera inicial.

### **3.2.3 De personal**

#### **3.2.3.1 Personal ejecutivo de alto nivel**

Una de nuestra máximas fortalezas está constituida por el equipo directivo, ya que cuentan con estudios profesionales y de posgrado, en Universidades nacionales y europeas.

#### **3.2.3.2 Personal operativo con elevado grado de capacitación**

El personal que contrataremos será capacitado muy amplia y efectivamente, tanto dentro de la propia empresa, como con educación formal extra-compañía.

#### **3.2.3.3 Excelentes relaciones humanas en la empresa**

Como parte del diseño estratégico básico y valores de la compañía, además de convicción personal de los socios fundadores, existirá un respeto absoluto a la dignidad humana y se establecerá en todo momento un ambiente laboral de calidad, libre de miedo y en que se busque la plena participación de nuestros colaboradores. El sueldo será competitivo y se otorgarán incrementos anuales que nos permitan conservar al personal capacitado y motivado.

### **3.2.4 De localización de las instalaciones**

#### **3.2.4.1 Cercanía con respecto al mercado de proveedores y consumidores**

Una de las claves para el acceso al mercado europeo será contar con la representación directa en el continente, lo cual nos permite la resolución de potenciales dudas que pudieran surgir entre los importadores, y un monitoreo inmediato de las condiciones de mercado, así como la asistencia a ferias y exposiciones de frutas y alimentos frescos.

#### **3.2.4.2 Adecuados medios de comunicación para su acceso**

Indudablemente la Unión Europea representa una de las zonas, a nivel global, más competitivas en cuanto a instalaciones de logística y comunicaciones.



### **3.2.5 De abastecimiento de materiales**

#### **3.2.5.1 Fuentes de abastecimiento nacionales y locales**

El contar con una base de datos de proveedores completa y actualizada, como la que tenemos, nos servirá de base para colaborar con ellos y lograr su desarrollo como proveedores confiables, al propio tiempo que les transmitimos la capacidad administrativa para que logren su desarrollo como empresa.

### **3.3 Descripción de puntos débiles**

#### **3.3.1 De mercadotecnia**

##### **3.3.1.1 Participación minoritaria en el mercado**

La participación que tenemos, al ser una empresa de reciente creación, será minoritaria y es necesario ir realizando el posicionamiento para que la compañía aumente esta participación con lo que pueden darse aprovechamiento de economías de escala. Posicionaremos a la compañía como una pequeña empresa, la cual, precisamente por su tamaño reducido y participación minoritaria en el mercado, es capaz de brindar atención y servicio personalizado, además e contar con características de flexibilidad que le permiten adaptarse rápidamente y con precisión a las especificaciones particulares de cada cliente.

##### **3.3.1.2 Limitada capacidad de promoción y publicidad**

Nuestra capacidad para invertir en esta rubro será limitada al principio, ya que inicialmente seremos dependientes de la inversión hasta que comiencen a concretizarse las primeras ventas. Esto podría generar un potencial círculo vicioso de pocas ventas por poca inversión en publicidad y poca inversión en la misma , dada por ventas escasas. Esta debilidad le revertiremos realizando publicidad en internet, que en muchas ocasiones resulta gratuita, y en el menos optimista de los casos, de un precio muy inferior a la publicidad tradicional.

#### **3.3.2 De personal**

##### **3.3.2.1 Reducido número de ejecutivos**

El personal directivo, aun cuando cuenta con buenos niveles educativos podría llegar a ser insuficiente de presentarse una expansión acelerada de la empresa. Reclutaremos y contrataremos personal asistente con alta potencialidad de aprendizaje y desarrollo, una vez que se incorporen a la organización recibirán capacitación frecuente e intensiva, con el objetivo de que se encuentren en aptitud de incorporarse a los niveles gerenciales conforme vaya expandiéndose la operación de la empresa. Los sueldos serán competitivos y la motivación extra laboral será un componente altamente alentador para crear un excelente clima laboral.



### **3.4 Identificación de oportunidades de crecimiento**

#### **3.4.1 Alianzas estratégicas**

##### **3.4.1.1 Integración en las “redes empresariales europeas para la promoción de la pequeña y mediana empresa”.**

Esta participación, a través de los eurocentros en Nacional Financiera, y por medio del programa denominados “AL INVEST”, nos permitirá asociarnos con empresas europeas para mejorar las economías de escala y lograr ventajas adicionales en cuanto a confianza de importadores potenciales, además de constituir una puerta potencial de acceso a largo plazo, a otros mercados globales.

##### **3.4.1.2 Colaboración con otros organismos**

Hemos desarrollado contactos iniciales firmes con el organismo denominado “Fundación Tabasco” esta fundación se encarga de promover la economía y las empresas de aquel estado y tienen interés sobre este trabajo, por lo cual se les hará llegar, con la posibilidad de extender la colaboración a conferencias para los agroproductores y, dado el caso, otorgarles financiamiento.

#### **3.4.2 De diversificación**

##### **3.4.2.1 Desarrollo de nuevas líneas de productos y/o servicios**

La estrategia de la compañía se basa en diversificarnos a mediano plazo, a dos nuevas áreas de negocio: la exportación de aceites esenciales de limón y la exportación de limón orgánico.

#### **3.4.3 Gubernamentales**

##### **3.4.3.1 Estímulos fiscales a la exportación**

Aprovecharemos los estímulos derivados del registro ante la Secretaría de Economía como una empresa de comercio exterior “ECEX”

##### **3.4.3.2 Estímulos fiscales a la reinversión**

Los primeros dos años se reinvertirá el 100% de la utilidad.

##### **3.4.3 Programas de apoyo de la Secretaría de Economía**

Aprovecharemos los amplios apoyos que ofrece la Secretaría de Economía para el apoyo de las micro y pequeñas empresas; el principal de ellos, adecuado a nuestro caso, es el programa denominado “PIMEXPORTA” que ofrece asesoría y seguimiento en planes de exportación cuando se cumple con los siguientes criterios de elegibilidad:

## “Criterios de Elegibilidad

Para ser beneficiario del programa se requiere:

- Ser persona física o moral constituida legalmente conforme a las leyes mexicanas.
- Estar clasificada como Micro, Pequeña o Mediana Empresa de acuerdo a los criterios de estratificación empresarial del artículo 3º, fracción III de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, del 30 de diciembre del 2002.
- Contar con producto competitivo y con demanda internacional. “

A continuación se muestra el criterio de estratificación empresarial al que se hace referencia:

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector / Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña Empresa	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana Empresa	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100

Fuente:  
Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002

De esta manera, estaremos en condiciones de recibir los apoyos del programa, los cuales consisten en lo siguiente:

- Capacitación en el proceso exportador.
- Consultoría especializada para desarrollar proyectos de exportación.
- Promoción en mercados internacionales.
- Asesoría en materia aduanera en México.
- Información de mercados y disposiciones legales de exportación.
- Apoyo en las tareas de logística y de gestión.
- Comercialización, punto de venta de grupos MIPYMES y canal para la exportación.

Como primer paso de este apoyo, hemos trabajado el cuestionario de orientación sobre oferta exportable, cuyo resumen de resultados se muestra a continuación:

**DATOS GENERALES**

**A. Nombre de la empresa: Información y Exportación, S.A. De C.V.**

**B. Fecha: mayo 2004.**

**C. Folio de cédula de identificación: \_\_\_\_\_**

**D. Ejecutivo de cuenta: \_\_\_\_\_**

<b>Sección I: Competitividad del producto</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Cómo considera las características de originalidad de su producto con respecto a su competencia?	0.6	15%	9%
2	¿Qué nivel de innovación ha dado a sus procesos productivos?	0.8	10%	8%
3	¿Cuenta con un sistema de control de calidad?	1	10%	10%
4	¿Se encuentra registrada la marca de su producto?	0.8	10%	8%
5	¿Su producto cuenta con características de adaptación a diversos mercados?	0.8	10%	8%
6	¿Cuenta con la capacidad necesaria para incrementar su producción en el caso de un aumento en la demanda?	0.5	10%	5%
7	¿Cuenta con información de proveedores para adquirir las materias primas y así incrementar su producción?	1	10%	10%
8	En muchos países, modificando la materia prima, los componentes y el acabado, se pueden cumplir con las barreras no arancelarias de protección ¿Considera que su empresa lo puede hacer?	1	10%	10%
9	¿Sus criterios de formulación de precios se determinan con base al mercado, costos, demanda, precios de la competencia, variación del tipo de cambio, impuestos aduanales y costos de distribución, entre otros?	0.8	5%	4%
10	¿Considera que su margen de utilidad satisface los objetivos planificados periódicamente?	1	10%	10%
			<b>100%</b>	<b>82%</b>

<b>Sección II: Productividad de la Empresa</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Cómo califica su actitud de empresario con respecto a la exportación?	1	5%	5%
2	¿Cuenta con personal administrativo para desarrollar la actividad exportadora?	1	15%	15%
3	¿Cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad?	1	5%	5%
4	¿La organización de la empresa permite profesionalizar la actividad exportadora?	0.8	10%	8%
5	¿Capacita a su personal operativo y administrativo?	0.9	10%	9%
6	¿Existen instrumentos que verifican el desarrollo de la empresa?	1	10%	10%
7	¿Desarrolla objetivos de venta nacional?	1	10%	10%
8	¿La base financiera de la empresa mantiene previsiones destinadas a la exportación?	0.8	15%	12%
9	¿Ha considerado los gastos que implica incursionar en el mercado de exportación?	0.8	10%	8%
10	¿Conoce los apoyos financieros instrumentados por el gobierno federal, estatal o municipal para la exportación?	1	5%	5%
11	¿En caso de requerir financiamiento contempla la posibilidad de recurrir a la banca?	0.8	5%	4%
			<b>100%</b>	<b>91%</b>

<b>Sección III: Integración</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿La empresa se encuentra asociada con alguna otra razón social del ramo?	0.8	30%	24%
2	¿Si su capacidad instalada no le permite cumplir con pedidos de exportación, estaría dispuesto a asociarse con otras empresas del ramo?	0.8	30%	24%
3	¿Estaría dispuesto a modificar las características de su producto para homogeneizarlo con otros productores nacionales a fin de tener un solo producto de exportación?	0.8	40%	32%
			100%	80%

<b>Sección IV: Capacitación sobre Comercio Exterior</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Conoce los beneficios que brindan los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio firmados por México?	1	20%	20%
2	¿Cuál es su grado de conocimiento sobre las fuentes de información en materia de comercio exterior?	1	15%	15%
3	¿Cuál es su manejo de las fuentes de información impresas y electrónicas en materia de comercio exterior?	1	15%	15%
4	¿Conoce los esquemas de apoyo a la exportación implementados por el sector público y privado?	0.5	15%	8%
5	¿Conoce todos los organismos y dependencias a nivel estatal y federal involucradas en el comercio exterior?	1	15%	15%
6	¿Tiene conocimientos de los trámites y documentos que requiere cuando exporta?	1	20%	20%
			100%	93%

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

<b>Sección V: Conocimiento del mercado meta</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Sabe la clasificación arancelaria de su producto?	1	15%	15%
2	¿Tiene identificado el mercado internacional donde pretende colocar su producto?	1	15%	15%
3	¿Tiene establecido el segmento de mercado en el que desea operar?	1	15%	15%
4	¿Conoce las preferencias arancelarias que tiene su producto en el mercado meta?	1	15%	15%
5	¿Conoce las barreras no arancelarias que tiene su producto en el mercado meta?	1	20%	20%
6	¿Conoce la demanda y precio que tiene su tipo de producto en el mercado meta?	0.8	20%	16%
			<b>100%</b>	<b>96%</b>

<b>Sección VI: Precio</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿El precio de su producto tiene márgenes de utilidad para adecuarlo a la exportación?	1	20%	20%
2	¿Conoce el costo unitario de su producto?	1	15%	15%
3	¿Cómo determina su precio de exportación?	1	10%	10%
4	¿Conoce los gastos que implicaría exportar su producto?	1	15%	15%
5	¿Conoce las términos de comercio internacional (INCOTERMS)?	1	20%	20%
6	¿Se interesaría en la exportación si tuviera que disminuir el margen de utilidad que actualmente tiene en el mercado interno la venta de su producto?	1	20%	20%
			<b>100%</b>	<b>100%</b>



<b>Sección VII: Comercialización de exportación</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Le interesa desarrollar un plan de comercialización que le facilite la incursión en nuevos mercados?	0.8	20%	16%
2	¿Sabe qué información de apoyo se necesita para el desarrollo del plan de comercialización?	0.8	20%	16%
3	¿Conoce los elementos que debe contener el plan de comercialización?	0.8	20%	16%
4	¿Tiene contemplada una política de penetración al mercado externo ya sea directamente o a través de distribuidores?	0.8	10%	8%
5	¿Considera conveniente determinar y seleccionar los canales de comercialización que utilizará su producto en el mercado meta?	0.8	15%	12%
6	¿Sabe cómo identificar un agente de ventas en el mercado meta para la colocación de su producto?	0.8	15%	12%
			100%	<b>80%</b>

<b>Sección VIII: Logística de exportación</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Está en posibilidades de contratar un transporte ágil y seguro que de confiabilidad de la entrega de su producto en el mercado de exportación?	0.9	15%	14%
2	¿La protección y funcionalidad del envase y/o embalaje permiten llevar a cabo con mayor facilidad el transporte de las mercancías?	0.9	25%	23%
3	¿Conoce los trámites y procedimientos aduanales que debe de realizar en el país destino?	0.8	20%	16%
4	¿Sabe la importancia que tienen los seguros contra riesgos en el comercio exterior?	0.9	15%	14%
5	La actividad exportadora implica adecuar el envase y/o embalaje de su producto a las exigencias del mercado meta. ¿Está en condiciones de realizar estas modificaciones?	0.8	25%	20%
			100%	<b>86%</b>

<b>Sección IX: Contratos Internacionales y formas de pago</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Conoce usted la importancia de contar con un contrato internacional, antes de realizar una operación de comercio exterior?	0.8	10%	8%
2	¿Las condiciones de pago en sus ventas son flexibles?	1	20%	20%
3	¿Sabe cuáles son los mecanismos existentes para garantizar el pago de las exportaciones?	0.8	20%	16%
4	¿Conoce las principales obligaciones que tiene un exportador en una operación comercial, cuando utiliza un representante o distribuidor?	1	15%	15%
5	¿Conoce la forma de resolver con rapidez y en forma eficiente los conflictos de comercio exterior?	1	15%	15%
6	¿Conoce las instancias a las cuales puede recurrir en caso de incumplimiento del pago o del contrato internacional?	0.8	20%	16%
			100%	<b>90%</b>

<b>Sección X: Promoción</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Cuenta con folletos y catálogos que describan las propiedades, usos y variedad de su producto?	0.8	15%	12%
2	¿Está dispuesto a realizar un plan de promoción para dar a conocer su producto en el mercado meta?	0.8	10%	8%
3	¿Realizaría la promoción de su producto mediante el uso de directorios internacionales para el envío de publicidad, cartas de presentación a través de fax, correo, teléfono o e-mail, a todas aquellas empresas y personas físicas que pudiesen llegar a ser sus clientes o distribuidores en el mercado meta?	0.8	10%	8%
4	¿Le interesa participar como expositor en ferias internacionales especializadas?	0.8	20%	16%
5	¿Considera importante su participación en misiones de vendedores al mercado meta?	0.7	20%	14%
6	¿Conoce las instancias que promueven, difunden y apoyan la participación de empresas mexicanas en misiones de vendedores y ferias internacionales?	0.8	10%	8%
8	¿ Tiene resuelta la forma de cómo la empresa absorberá los gastos que implica la participación en ferias y misiones empresariales?	1	15%	15%
			100%	<b>81%</b>

### 3.5 Identificación de amenazas

#### 3.5.1 Económicas

##### 3.5.1.1 Estado recesivo

El ambiente económico a nivel internacional presenta un alto grado de incertidumbre, por lo que la posibilidad de una recesión global es una amenaza latente, particularmente la Unión Europea, ha presentado una dinámica económica muy endeble, lo cual puede repercutir negativamente en el nivel de compra del consumidor. La baja en el crecimiento del PIB en Europa Occidental, puede compensarse con la ampliación que se presentará a Estados del Centro y Oriente de Europa, adicionalmente, las proyecciones económicas vislumbran el reinicio de un período de expansión, moderado, para inicios de 2004, particularmente en Alemania, lo cual se espera impulse a la economía de la Unión Europea en general.

## **3.5.2 Financieras**

### **3.5.2.1 Cambios en las cotizaciones de divisas**

Aun cuando las proyecciones manifiestan una clara tendencia hacia un fortalecimiento del euro en relación con el dólar y una apreciación de éste frente al peso, lo cual conlleva una ventaja para las exportaciones mexicanas en general, no puede descartarse un viraje en la cotización de las divisas, lo cual podría llegar a influir de manera directa y negativa en el negocio. Mantendremos una evaluación muy atenta al desarrollo de la cotización de las divisas, así mismo crearemos un fondo constituido por el 100% de las utilidades de los primeros dos años, como previsión para un potencial desajuste monetario, dicho fondo nos permitiría hacer frente a la situación con reducciones en el precio.

## **3.5.3 Políticas y sociales**

### **3.5.3.1 Inestabilidad política**

La inestabilidad política es siempre un riesgo latente en México, y los estados del sur del país, donde se cosecha el limón persa, presentan este riesgo de una manera mayor que en el resto del país. Desarrollaremos proveedores confiables en todas las regiones donde se coseche el limón persa, esto con el objetivo de minimizar este riesgo, elaboraremos un plan de contingencia que nos permita acceder a proveedores extranjeros para cubrir la demanda en forma temporal, de presentarse una inestabilidad política generalizada, además este plan se aplicará también en el caso de insuficiencia en el abastecimiento derivada de fenómenos climatológicos extraordinariamente adversos y generalizados..

## **3.5.4 De mercados**

### **3.5.4.1 Nuevos competidores**

Las barreras de entrada al mercado son débiles, por lo que la entrada de nuevas empresas al negocio, tanto mexicanas como extranjeras, es una amenaza que debe monitorearse cuidadosamente. Una vez que logremos las primeras ventas, nuestra posición será reconocida como de alta confiabilidad y podremos fincar una relación a largo plazo con el mayorista elegido, dado que nuestras características de calidad, confiabilidad y precio, se mantendrán en mejora continua. De manera creciente, la implementación de requisitos cada vez más estrictos de calidad, pueden funcionar como una barrera de ingreso a nuevos competidores. Utilizaremos nuestro conocimiento y capacitación al respecto, para constituir una ventaja sostenible para inx.

### **3.5.5 Legales y laborales**

#### **3.5.5.1 Aplicación de nuevas cargas impositivas**

El aspecto fiscal en México resulta poco previsible, año con año surgen una nueva “miscelánea fiscal” que puede traer modificaciones importantes al rubro en el que nos desenvolvemos; adicionalmente, en el mes de marzo de 2004, se realizará la “Convención Nacional Hacendaria” que potencialmente resultará en una modificación radical de la estructura impositiva nacional. Aplicaremos un muy cercano seguimiento a las novedades y tendencias que se presenten en este aspecto con el objetivo de adaptarnos rápidamente y prevenir, o en su caso, minimizar los efectos negativos, así como aprovechar las potenciales ventajas a que pudiera dar lugar.

#### **3.5.5.2 Nuevas reglamentaciones laborales**

De manera análoga al punto anterior, debe preverse que probablemente se presentará dentro de las llamadas “reformas estructurales” la modificación del marco laboral legal. De manera similar al punto arriba señalado, aplicaremos un muy cuidadoso monitoreo de hechos y tendencias.

### **3.5.6 Tecnológicas**

#### **3.5.6.1 Aparición de innovaciones tecnológicas, nuevos productos y/o servicios sustitutos.**

Al ser nuestra mercancía un producto natural, las posibilidades de sucedáneos disminuyen, adicionalmente la tendencia del consumidor europeo es hacia los alimentos sanos y naturales, por lo que la posible incursión de sustitutos artificiales del limón es baja; sin embargo se presenta la clara posibilidad, debido a la tendencia mencionada, de que la demanda de limón (y de frutas en general) continúe trasladándose de manera creciente hacia las variedades de tipo orgánico. A este respecto hemos previsto en nuestro marco estratégico el atender el mercado de limón orgánico.

### **3.5.7 De abastecimientos**

#### **3.5.7.1 Escasez de materiales primas básicas**

Este punto representa uno de los máximos riesgos potenciales, ya que en la eventualidad de presentarse variaciones climáticas graves, podría darse el caso de perder el abastecimiento, máxime cuando la producción nacional se encuentra concentrada en una zona geográfica vulnerable y única en México. Para prevenir o minimizar esta amenaza, contaremos,. Como se señaló anteriormente, con proveedores confiables en todos los estados de la República mexicana donde se cultive el limón persa y adicionalmente diseñaremos un plan de contingencia para abastecernos de proveedores extranjeros de manera temporal, mientras dure el estado de emergencia, con el único fin de asegurar el abasto de los pedidos ya fincados y mantener nuestra imagen de alta confiabilidad ante nuestros clientes europeos.

### **3.5.7.2 Políticas restrictivas a las importaciones de productos.**

Las barreras arancelarias respecto a nuestro producto son inexistentes en la actualidad; sin embargo se incrementan progresivamente las barreras no arancelarias, sobre todo en cuanto a características de calidad del producto y normas ecológicas. Dicho aumento ha repercutido ya en la salida de varios agroproductores mexicanos del mercado europeo al no poder satisfacer los altísimos estándares exigidos. Para hacer frente a esta potencial amenaza, hemos diseñado dentro de nuestra estructura organizacional, reportando directamente al consejo de administración, el puesto de “Calidad e Investigación agrícola” que estará encargado de una atención constante a la satisfacción de los requerimientos y normas europeas de calidad.

## **3.6 Estrategia general de la empresa**

### **3.6.1 Dominio buscado y nicho de mercado**

Nuestro análisis de mercado nos muestra que existe dentro de la Unión Europea demanda de limón persa todo el año, la cual no resulta satisfecha completamente, principalmente observamos que los agroproductores mexicanos desaprovechan la ventaja de poder exportar sin aranceles a dicho mercado, ya sea por falta de conocimiento, barreras culturales e idiomáticas, falta de cumplimiento de normas de calidad, etc.

Como segunda fase estratégica serviremos al mercado de la Unión Europea de aceites esenciales de limón” y limón persa orgánico”

### **3.6.2 Ventajas competitivas al intentar alcanzar dicho dominio**

El mercado de la Unión Europea es un mercado poco atendido por el agroproductor mexicano debido sobre todo a:

Diferencias culturales.

Falta de manejo del idioma.

Falta de presencia en Europa.

Deficiencias en el manejo de información y acceso a base de datos sobre importadores.

Nula presencia en internet( del total de empresas mexicanas que realizaron exportaciones en el año 2002 ninguna tiene una página con dominio propio contratado o por lo menos no aparece listada en los buscadores más utilizados)

### **3.6.3 Presentación de estrategia formulada**

Nuestra estrategia consiste en asegurar el abastecimiento del producto con la calidad y especificaciones deseadas por el cliente, romper la barrera cultural e idiomática por medio de presencia directa en la Unión Europea, asegurar el abasto mediante el desarrollo de proveedores nacionales y conjuntar oferta y demanda mediante un manejo sobresaliente de la información. Posicionando nuestra empresa como altamente confiable y fácil de acceder ya sea por medios tradicionales (a través de nuestro representante en Europa) o por medios electrónicos, para lo cual crearemos una página de internet atractiva, multilingüe y de fácil uso y acceso, principalmente por medio de inscripción en buscadores y páginas especializadas en agronegocios.



Inicialmente competiremos por precio con nuestro producto “limón persa” a mediano plazo se entrará al negocio de “aceites esenciales de limón “ y limón persa orgánico” los cuales tienen un valor agregado mucho mayor. Esto lo lograremos aprovechando las ventajas derivadas de nuestra interacción comercial con el mercado europeo y el desarrollo que daremos a nuestros proveedores nacionales.

### **3.6.4 Especificación de objetivos**

En esencia nuestra estrategia consiste en

1. Lograr contactos comerciales preliminares con clientes europeos, aprovechando la presencia física de nuestro representante, lo cual servirá para iniciar una relación de negocios sólida y de confianza, a través de visitas personales y la asistencia a las principales ferias comerciales de frutas y verduras y alimentos frescos en Europa occidental, así como por medio del envío de muestras comerciales. Prevemos aumentar la venta 50% después del primer año de operación y 20% los tres años subsecuentes.
2. Lograr acercamiento y desarrollo de proveedores nacionales, a los cuales se les brindará capacitación específica para poder cumplir con los estrictos requerimientos del mercado europeo.
3. Consolidar la relación comercial con uno de los clientes, realizando ventas como se detalla en la tabla de pronóstico de ventas.

### **3.6.5 Recompensas**

La tabla de proyecciones financieras, nos muestra la gama de rendimientos posibles que segur esta estrategia puede reportar.

### **3.6.6 Estrategias de producto**

La estrategia de producto para la fase inicial de operación se centrará en competencia por bajos costos, añadiendo, características de confiabilidad y servicio.

### **3.6.7 Estrategias de investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo representará una de las ventajas a largo plazo de la empresa, como lo ilustra el hecho de contar con un especialista en temas agrícolas, al más alto nivel de estructura staff. Esta función estará encargada del monitoreo en colaboración con la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad de Chapingo .Los resultados de la investigación serán comunicados a la empresa para que éste se encuentre en la posibilidad de transmitirla de manera directa a los agroproductores.

### **3.6.8 Estrategias de operaciones**

La estrategia de operaciones se centrará en ofrecer certidumbre a los importadores europeos, así como adaptarnos a los requisitos de los mismos. Se contratarán los servicios



de SGS (Societe Generale de Surveillance) y se buscará, en coordinación con Investigación y desarrollo, el certificado HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) o análisis de riesgo en punto crítico de control para ofrecer el limón persa orgánico.

El proceso de logística será manejado por medio del proveedor “Capital logistics”, quienes realizarán la recolección de la mercancía directamente en el punto de cultivo, ya que es necesario cargar los contenedores refrigerados directamente de la cosecha. Se ofrece rastreo completo hasta el punto de entrega y servicios integrales de descarga y desaduanamiento, por lo cual estamos en posibilidad real de ofrecer la cotización con el incoterm DDP (Delivered Duty Paid) lo cual constituye también un atractivo especial para el importador, y por lo tanto, una buena carta de negociación.

### **3.6.9 Estrategias de marketing y ventas**

La estrategia de ventas consiste en presentar a nuestra empresa como confiable y capaz de superar barreras culturales y comerciales. Una empresa que atenderá a sus clientes de manera personalizada. Para ello iniciaremos contactos preliminares con los clientes potenciales del nicho de mercado seleccionado, (provenientes de nuestras bases de datos electrónicas y de contactos realizados en ferias comerciales) y proporcionaremos servicio de calidad sobresaliente y contacto cercano. Concentrándonos en la construcción de esta relación comercial a largo plazo, y diversificándonos a un número limitado de importadores.

### **3.6.10 Estrategias de administración y servicios de apoyo**

#### **Tecnología de la información**

La estrategia se centrará en acceso constante y actualizado a bases de datos y la creación de una página de internet que nos permita contacto fácil con nuestros proveedores y clientes.

#### **Factor Humano**

La estrategia para nuestros colaboradores será contratar personas con instrucción formal en el área de su especialización y brindarles capacitación constante, además se buscará su motivación por medios extraeconómicos.

### **3.7 Plan operativo general de la empresa**

El plan operativo general para la empresa consiste en instalar la oficina corporativa, y realizar la contratación de personal y la página de internet, se buscarán contactos preliminares con clientes, y la atención comercial a por lo menos uno de ellos en el primer año de operaciones. De manera simultánea se buscará iniciar la formulación de un catálogo de proveedores confiables, ofreciendo los servicios de conferencias gratuitas para los agroproductores en coordinación con organismos especializados.

### **3.8 Plan operativo para cada departamento en funciones**

### **3.8.1 Gerencia administrativa**

1. Contratar la plantilla laboral completa
2. Acondicionar oficina
3. Creación y colocación de página web
4. Contratar servicios básicos de oficina.
5. Contratar bases de datos.
6. Escribir electrónicamente a 5 clientes potenciales semanalmente
7. Contratar los servicios del proveedor de logística
8. Inscripción de página web en buscadores.
9. Diseñar programa de motivación laboral.
10. Preparar contrato compra-venta internacional.
11. Preparación cotizaciones
12. Inscripción "AL INVEST"
13. Envíos de muestras a Europa
14. Lograr apoyos provenientes de la Secretaría de Economía, particularmente a través del programa "pymexporta"

### **3.8.2 Gerencia relaciones clientes**

1. Proporcionar muestras del producto a clientes potenciales
2. Asistir a cuatro ferias en Europa durante el primer año
3. Visitar a 2 cliente potenciales semanalmente
4. Negociar condiciones comerciales.
5. Consolidar el primer pedido en firme.
6. Recibir el pedido y entregarlo al cliente.
7. Realizar el cobro.
8. Depositar el importe a la cuenta de la empresa, una vez descontada su comisión.

### **3.8.3 Gerencia desarrollo de proveedores**

1. Formalizar convenio con UNAM
2. Formalizar convenio con Universidad Autónoma Chapingo
2. Formalizar convenio con Fundación Tabasco ofreciendo el servicio gratuito de conferencias para los agroproductores de aquel estado, en las instalaciones de la fundación, y absorbiendo ésta los gastos
3. Buscar Organismos similares a la "Fundación Tabasco" en otros estados productores de limón persa
4. Realizar contactos preliminares con agroproductores, haciéndoles ver la conveniencia de exportar al mercado europeo
5. Integrar base de datos de proveedores confiables
6. Organizar la primera conferencia, obteniendo de ésta, los datos en firme para iniciar la relación de cooperación con al menos 10 proveedores.
7. Contratar servicios de certificación de calidad sgs
8. Lograr registro en la Secretaría de Economía como "Empresa de Comercio Exterior" (ECEX)
9. Confirmar primer pedido con proveedor inicial
10. Desarrollo de proveedores.

## PLANEACIÓN OPERATIVA DE INICIO

5-9 ENE 12-16 ENE 19-23 ENE 26-30 ENE 2-6 FEB 9-13 FEB 16-20 FEB 23-27 FEB 1-5 MAR 8-12 MAR 15-19 MAR 22-26 MAR 29M-2AB 5-9ABRIL 12-16ABRIL 19-23ABRIL 26-29ABRIL 3-7 MAY

### Gcia Admva.

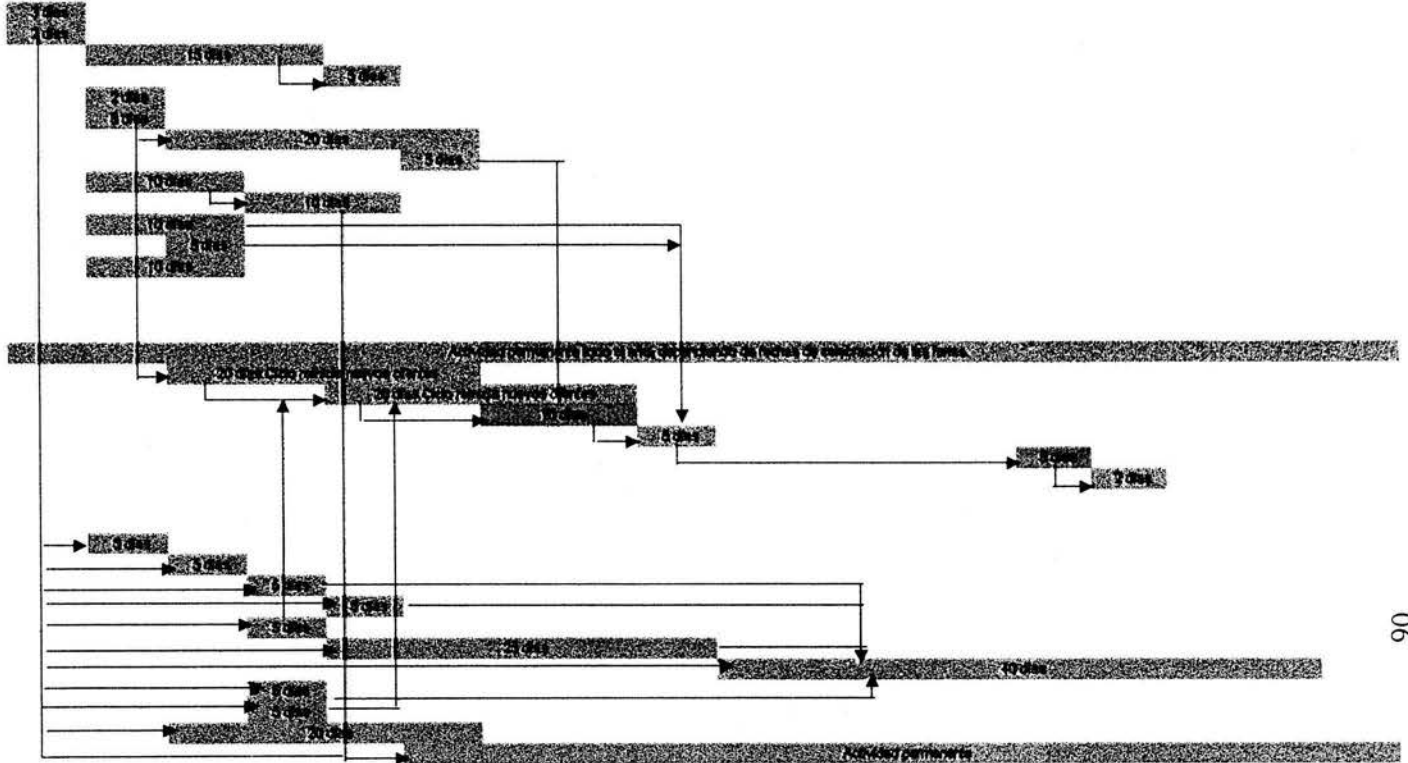
- Acondicionar oficina
- Contratar servicios básicos
- Colocar página web
- Inscrip. página web buscadores
- Contratar bases datos
- Escribir 5 clientes
- Enviar muestras
- Contratar prov. logística
- Diseñar programa motiv. laboral
- Contratar plantilla
- Preparar contrato compra venta int.
- Preparar formatos cotizaciones
- Eurocentros

### Gcia Rel Ctes.

- Proporcionar muestras
- Asistir a ferias
- Visitar clientes
- Negociar cond.
- 1er. Pedido en firme
- Recibir pedido
- Realizar cobro
- Depositar cobro

### Gcia Des Prov.

- Convenio UNAM
- Convenio Chapingo
- Convenio F.Tabasco
- Buscar org.(otros estados)
- Confirmar pedido prov.inicial
- Contacto prelim. agroproductores
- Integrar bd\*proveedores confiables\*
- 1a Conferencia
- Contratar servicios SGS
- Registro ECEX
- Desarrollar prov.



## 4 ASPECTOS FINANCIEROS

### 4.1 Premisas de planeación

#### 4.1.1 A corto plazo (año 2004)

La inversión inicial en activo fijo ascenderá a \$113,000

La cotización peso-dólar promedio prevista para el año 2004 es de 11.20 pesos por dólar.

Para el año 2004, hemos previsto realizar la primera venta en el mes de marzo, esto es, consideramos que debemos tener un plazo de dos meses entre el inicio formal de las operaciones y el primer envío de mercancía. En noviembre y diciembre, proyectamos el envío de dos contenedores, dado que es una temporada de mayor demanda.

La cantidad a vender de manera inicial será de 13.913 toneladas, ya que es esta la capacidad de un contenedor refrigerado de 20 pies . El precio de venta es variable, ya que fluctúa de acuerdo a la época del año, los precios proyectados ( en USD dólares )para cada mes son los siguientes:

ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	Sept.	oct.	Nov.	dic.
2.12	1.52	1.51	1.58	1.72	1.57	1.30	1.30	1.98	1.98	2.12	2.12

El costo de ventas está integrado por el costo de materia prima( también sujeto a fluctuación estacional) y detallado, de acuerdo a la cotización de nuestro proveedor inicial, con las cantidades en pesos mostradas a continuación

ene.	feb.	mar.	abr.	may.	jun.	jul.	ago.	Sept.	oct.	nov.	dic.
3.00	2.50	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	4.00	2.50	3.00

El costo del empaque lo mostramos en la siguiente tabla:

Determinación del costo de empaque en USD para un contenedor de 20 pies

Costo adquisición \$/Caja	Contenido cajas/contenedor	Costo \$ cajas/contenedor	Cotización base USD	Costo USD cajas/contenedor
8.00	3,078.00	24,624.00	11.20	2,198.57

En cuanto al costo de supervisión por parte de la compañía SGS, este es de 725USD, por contenedor, la integración de este importe puede encontrarse en la cotización que se muestra en la parte correspondiente (anexos y cotizaciones)

El costo del seguro es de 120 USD por contenedor más 10 USD por gastos de expedición de póliza, como se muestra en la cotización anexa.

El representante en Europa percibirá, además de su sueldo, una comisión del 4% sobre ventas. y 500 USD mensuales como gastos de viáticos destinados a cubrir sus erogaciones

con motivo de asistencia a ferias y gastos de oficina, los cuales estarán sujetos a comprobación del propio gasto, lo mismo se aplica para los viáticos en México, para los cuales estamos previendo una erogación mensual durante el primer años de \$5,000 (pesos mexicanos)

El gasto por la adquisición del domino web asciende a 250 dólares anuales, los cuales pagaremos durante el mes de enero de 2004.

#### **4.1.2 A largo plazo (años 2004 a 2008)**

Para el período que corresponde a los años 2004,2005, 2006,2007 y 2008 proyectamos una fluctuación del peso anual de 5% y un incremento de la cantidad de toneladas vendidas, del 50% en el 2005 comparado con 2004, esto derivado de la penetración en el mercado y de la tendencia hacia la consolidación que se muestra claramente para los próximos años en la Unión Europea. A partir de 2006, preveemos un incremento de 20% en la cantidad vendida. El costo de la materia prima se reducirá en 30% ya que estimamos acceder de manera directa a los productores.

Los costos de certificación SGS se reducirán a la mitad, dado que, después de un año de cooperación con los clientes, planeamos que resultará innecesario continuar con la certificación de todos los pedidos, y esto se podrá hacer de manera aleatoria.

Asimismo, los costos derivados de cartas de crédito, deberán eliminarse por completo a partir del año 2005, dado que al incrementarse la confianza con nuestro cliente será posible optar por oros medios de cobro.

Los fletes y costos asociados, se incrementan en proporción directa a la cantidad transportada, así como el despacho aduanal y los gastos de documentación en destino.

La comisión de nuestro representante en Europa se mantendrá en el mismo porcentaje (4%) pero preveemos una reducción del 50% en los viáticos para el año 2005 y una estabilización de los mismos en 500USD anuales a partir de 2006, esto, dado que buscaremos atender a clientes ya conocidos y con quienes tendremos relaciones de confianza, por lo cual los gastos promocionales y de asistencia a feria pueden disminuirse sustancialmente. Para los viáticos en México, proyectamos un comportamiento similar, mientras que los gastos referentes a la página web se mantienen en 250 dólares anuales que es el pago del dominio, cantidad que seguramente tenderá a la baja a medida que la internet se convierta en una herramienta más común; sin embargo y dado que el costo es poco representativo, mantenemos una constante de gasto presupuestado anual.

Los gastos de nómina se incrementarán en 10% cada año, ya que pretendemos mantener un nivel de sueldos y salarios competitivos. Para el servicio externo de contabilidad y la renta y gastos de oficina, estamos presupuestando un incremento anual de 5% así como para la contratación de servicios de base de datos de banco nacional de comercio exterior. La base de datos europea preveemos que no sufrirá incrementos significativos.

De tal manera, la utilidad neta total para los primeros cinco años ascenderá a 535,947 dólares, con el desglose anual que se muestra en la tabla.

FLUJO PROYECTADO PARA INICIO DE OPERACIONES

ENERO A DICIEMBRE DE 2004.

Información y Exportación, S.A de C.V.

CIFRAS EN USD

	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL AÑO
CONCEPTO													
VENTAS (t)	0	0	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	27.826	27.826	166.96
(+) INGRESO POR VENTAS.	0.00	0.00	21,060.11	21,970.02	23,860.80	21,773.85	18,086.90	18,127.25	27,512.96	27,576.96	59,041.21	59,041.21	298,051.24
(-) COSTOS DE VENTAS.	0.00	0.00	10,235.91	10,095.59	10,249.92	10,095.59	10,221.05	10,095.59	10,268.18	13,001.41	22,295.56	23,537.79	130,096.57
(=) UTILIDAD MARGINAL.	0.00	0.00	10,824.20	11,874.43	13,610.88	11,678.26	7,865.85	8,031.66	17,244.78	14,575.55	36,745.65	35,503.42	167,954.67
(-) COSTOS GENERALES.	10,508.44	9,535.71	10,592.99	10,414.52	10,705.02	10,406.67	10,474.06	10,260.80	10,851.10	10,638.79	12,112.23	11,897.36	128,397.70
(=) UTILIDAD BRUTA	-10,508.44	-9,535.71	231.21	1,459.91	2,905.86	1,271.59	-2,608.21	-2,229.15	6,393.68	3,936.76	24,633.42	23,606.06	39,556.97
(-) ISR 34%	0.00	0.00	78.61	496.37	987.99	432.34	0.00	0.00	2,173.85	1,338.50	8,375.36	8,026.06	21,909.08
(-) PTU 10%	0.00	0.00	23.12	145.99	290.59	127.16	0.00	0.00	639.37	393.68	2,463.34	2,360.61	6,443.85
(=) UTILIDAD NETA.	-10,508.44	-9,535.71	129.48	817.55	1,627.28	712.09	-2,608.21	-2,229.15	3,580.46	2,204.58	13,794.71	13,219.39	11,204.04

Cotización promedio esperada 2004

11.20

Información y Exportación, S.A de C.V.

Pesos mexicanos(\$)

ENERO A DICIEMBRE DE 2004.

	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL AÑO
CONCEPTO													
VENTAS (t)	0	0	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	27.826	27.826	166.96
(+) INGRESO POR VENTAS.	0.00	0.00	235,873.21	246,064.20	267,240.90	243,867.06	202,573.28	203,025.17	308,145.12	308,861.92	661,261.52	661,261.52	3,338,173.92
(-) COSTOS DE VENTAS.	0.00	0.00	114,642.22	113,070.60	114,799.06	113,070.60	114,475.72	113,070.60	115,003.58	145,615.77	249,710.22	263,623.22	1,457,081.59
(=) UTILIDAD MARGINAL.	0.00	0.00	121,230.99	132,993.60	152,441.84	130,796.46	88,097.56	89,954.57	193,141.54	163,246.16	411,551.30	397,638.30	1,881,092.32
(-) COSTOS GENERALES.	117,694.54	106,800.00	118,641.47	116,642.57	119,896.18	116,554.68	117,309.48	114,921.01	121,532.35	119,154.48	135,657.00	133,250.46	1,438,054.22
(=) UTILIDAD BRUTA	-117,694.54	-106,800.00	2,589.52	16,351.04	32,545.66	14,241.78	-29,211.92	-24,966.43	71,609.19	44,091.68	275,894.29	264,387.84	443,038.10
(-) ISR 34%	0.00	0.00	880.44	5,559.35	11,065.53	4,842.21	-9,932.05	-8,488.59	24,347.13	14,991.17	93,804.06	89,891.86	226,961.10
(-) PTU 10%	0.00	0.00	258.95	1,635.10	3,254.57	1,424.18	-2,921.19	-2,496.64	7,160.92	4,409.17	27,589.43	26,438.78	66,753.26
(=) UTILIDAD NETA.	-117,694.54	-106,800.00	1,450.13	9,156.58	18,225.57	7,975.40	-16,358.67	-13,981.20	40,101.15	24,691.34	154,500.80	148,057.19	149,323.74



Costo de ventas en Dólares (USD)

Presupuesto

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL 2004
Materia prima	0.00	0.00	2,236.02	2,236.02	2,236.02	2,236.02	2,236.02	2,236.02	2,236.02	4,968.93	6,211.16	7,453.39	34,285.61
Otros materiales (empaques)	0.00	0.00	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	4,397.14	4,397.14	26,382.86
Cerificación SGS	0.00	0.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	1,450.00	1,450.00	8,700.00
Carta de crédito	0.00	0.00	140.32	0.00	154.33	0.00	125.46	0.00	172.59	172.91	365.25	365.25	1,496.11
Seguros	0.00	0.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	260.00	260.00	1,560.00
Despacho aduanal	0.00	0.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	360.00	360.00	2,160.00
Flete marítimo	0.00	0.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	5,400.00	5,400.00	32,400.00
Flete terrestre	0.00	0.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	3,612.00	3,612.00	21,672.00
BAF	0.00	0.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	180.00	180.00	1,080.00
Documentación en destino	0.00	0.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	60.00	60.00	360.00
<b>TOTAL</b>	0.00	0.00	10,235.91	10,095.59	10,249.92	10,095.59	10,221.05	10,095.59	10,268.18	13,001.41	22,295.56	23,537.79	130,096.57

Cotización promedio esperada 2004

11.20

443.64

Costo de ventas en Pesos mexicanos (\$)

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL 2004
Materia prima	0.00	0.00	25,043.40	25,043.40	25,043.40	25,043.40	25,043.40	25,043.40	25,043.40	55,652.00	69,565.00	83,478.00	383,998.80
Otros materiales (empaques)	0.00	0.00	24,624.00	24,624.00	24,624.00	24,624.00	24,624.00	24,624.00	24,624.00	24,624.00	49,248.00	49,248.00	295,488.00
Cerificación SGS	0.00	0.00	8,120.00	8,120.00	8,120.00	8,120.00	8,120.00	8,120.00	8,120.00	8,120.00	16,240.00	16,240.00	97,440.00
Carta de crédito	0.00	0.00	1,571.62	0.00	1,728.46	0.00	1,405.12	0.00	1,932.98	1,936.57	4,090.82	4,090.82	16,756.39
Seguros	0.00	0.00	1,456.00	1,456.00	1,456.00	1,456.00	1,456.00	1,456.00	1,456.00	1,456.00	2,912.00	2,912.00	17,472.00
Despacho aduanal	0.00	0.00	2,016.00	2,016.00	2,016.00	2,016.00	2,016.00	2,016.00	2,016.00	2,016.00	4,032.00	4,032.00	24,192.00
Flete marítimo	0.00	0.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	30,240.00	60,480.00	60,480.00	362,880.00
Flete terrestre	0.00	0.00	20,227.20	20,227.20	20,227.20	20,227.20	20,227.20	20,227.20	20,227.20	20,227.20	40,454.40	40,454.40	242,726.40
BAF	0.00	0.00	1,008.00	1,008.00	1,008.00	1,008.00	1,008.00	1,008.00	1,008.00	1,008.00	2,016.00	2,016.00	12,096.00
Documentación en destino	0.00	0.00	336.00	336.00	336.00	336.00	336.00	336.00	336.00	336.00	672.00	672.00	4,032.00
<b>TOTAL</b>	0.00	0.00	114,642.22	113,070.60	114,799.06	113,070.60	114,475.72	113,070.60	115,003.58	145,615.77	249,710.22	263,623.22	1,457,081.59



Mes con venta  
Cant. Dolares

Presupuesto

Costos Generales en Dólares (USD)

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL AÑO
Gastos de venta y distribución	1,411.30	946.43	2,000.00	1,825.23	2,115.73	1,817.38	1,884.77	1,671.52	2,261.82	2,049.51	3,522.95	3,308.08	24,818.41
Gastos de administración	9,097.14	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	8,589.29	103,579.29
<b>TOTAL</b>	<b>10,508.44</b>	<b>9,535.71</b>	<b>10,589.29</b>	<b>10,414.52</b>	<b>10,705.02</b>	<b>10,406.67</b>	<b>10,474.06</b>	<b>10,260.80</b>	<b>10,851.10</b>	<b>10,638.79</b>	<b>12,112.23</b>	<b>11,897.36</b>	<b>128,397.70</b>

Cotización promedio esperada 2004

11.20

Costos Generales en Pesos mexicanos (\$)

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL AÑO
Gastos de venta y distribución	15,806.54	10,600.00	22,447.00	20,442.57	23,696.18	20,354.68	21,109.48	18,721.01	25,332.35	22,954.48	39,457.00	37,050.46	277,966.22
Gastos de administración	101,888.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	96,200.00	1,160,088.00
<b>TOTAL</b>	<b>117,694.54</b>	<b>106,800.00</b>	<b>118,647.00</b>	<b>116,642.57</b>	<b>119,896.18</b>	<b>116,554.68</b>	<b>117,309.48</b>	<b>114,921.01</b>	<b>121,532.35</b>	<b>119,154.48</b>	<b>135,657.00</b>	<b>133,250.46</b>	<b>1,438,054.22</b>

**INFORMACIÓN Y EXPORTACIÓN, S.A. DE C.V.**  
**GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN**  
**AÑO 2004**

Presupuesto

**Gastos de ventas y distribución en USD**

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL 2004
Comisión	0.00	0.00	842.40	878.80	954.43	870.95	723.48	725.09	1,100.52	1,103.08	2,361.65	2,361.65	11,922.05
Viáticos y representación (Europa)	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Viáticos y representación (México)	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	446.43	5,357.14
Compra y envío muestras	214.87	0.00	214.87	0.00	214.87	0.00	214.87	0.00	214.87	0.00	214.87	0.00	1,289.22
Página Web	250.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	250.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,411.30</b>	<b>946.43</b>	<b>2,003.70</b>	<b>1,825.23</b>	<b>2,115.73</b>	<b>1,817.38</b>	<b>1,884.77</b>	<b>1,671.52</b>	<b>2,261.82</b>	<b>2,049.51</b>	<b>3,522.95</b>	<b>3,308.08</b>	<b>24,818.41</b>

Cotización promedio esperada 2004  
 11.20

**Gastos de ventas y distribución en Pesos mexicanos (\$)**

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL 2004
Comisión	0.00	0.00	9,434.93	9,842.57	10,689.64	9,754.68	8,102.93	8,121.01	12,325.80	12,354.48	26,450.46	26,450.46	133,526.96
Viáticos y representación (Europa)	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	67,200.00
Viáticos y representación (México)	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Compra y envío muestras	2,406.54	0.00	2,406.54	0.00	2,406.54	0.00	2,406.54	0.00	2,406.54	0.00	2,406.54	0.00	14,439.26
Página Web	2,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>15,806.54</b>	<b>10,600.00</b>	<b>22,441.47</b>	<b>20,442.57</b>	<b>23,696.18</b>	<b>20,354.68</b>	<b>21,109.48</b>	<b>18,721.01</b>	<b>25,332.35</b>	<b>22,954.48</b>	<b>39,457.00</b>	<b>37,050.46</b>	<b>277,966.22</b>

Mes con venta  
 Cant. Dolares  
 Cant. pesos  
 Cotización promedio esperada 2004

Presupuesto

11.20

Gastos de administración en USD

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Total 2004
Sueldos y salarios(administrativos fijos)	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	8,142.86	97,714.29
Servicio externo de contabilidad	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	89.29	1,071.43
Renta oficina	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	2,142.86
Gastos oficina (telef,luz,limpieza)	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	178.57	2,142.86
Bases de datos (exportanet)	267.857	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	267.86
Bases de datos (today marketprices.com)	240.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	240.00
<b>TOTAL</b>	<b>9,097.14</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>8,589.29</b>	<b>103,579.29</b>

Cotización promedio esperada 2004

11.20

Gastos de administración en Pesos mexicanos (\$)

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Total 2004
Sueldos y salarios(administrativos fijos)	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	91,200.00	1,094,400.00
Servicio externo de contabilidad	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Renta oficina	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Gastos oficina (telef,luz,limpieza)	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Bases de datos (exportanet)	3,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00
Bases de datos (today marketprices.com)	2,688.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,688.00
<b>TOTAL</b>	<b>101,888.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>96,200.00</b>	<b>1,160,088.00</b>

97

FLUJO PROYECTADO PARA INICIO DE OPERACIONES

ENERO A DICIEMBRE DE 2004.

Información y Exportación, S.A de C.V.

CIFRAS EN USD

CONCEPTO	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL AÑO
VENTAS (t)	0	0	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	27.826	27.826	166.96
(+) INGRESO POR VENTAS.	0.00	0.00	21,060.11	21,970.02	23,860.80	21,773.85	18,086.90	18,127.25	27,512.96	27,576.96	59,041.21	59,041.21	298,051.24
(-) COSTOS DE VENTAS.	0.00	0.00	10,235.91	10,095.59	10,249.92	10,095.59	10,221.05	10,095.59	10,268.18	13,001.41	22,295.56	23,537.79	130,096.57
(=) UTILIDAD MARGINAL.	0.00	0.00	10,824.20	11,874.43	13,610.88	11,678.26	7,865.85	8,031.66	17,244.78	14,575.55	36,745.65	35,503.42	167,954.67
(-) COSTOS GENERALES.	10,508.44	9,535.71	10,592.99	10,414.52	10,705.02	10,406.67	10,474.06	10,260.80	10,851.10	10,638.79	12,112.23	11,897.36	128,397.70
(=) UTILIDAD BRUTA	-10,508.44	-9,535.71	231.21	1,459.91	2,905.86	1,271.59	-2,608.21	-2,229.15	6,393.68	3,936.76	24,633.42	23,606.06	39,556.97
(-) ISR 34%	0.00	0.00	78.61	496.37	987.99	432.34	0.00	0.00	2,173.85	1,338.50	8,375.36	8,026.06	21,909.08
(-) PTU 10%	0.00	0.00	23.12	145.99	290.59	127.16	0.00	0.00	639.37	393.68	2,463.34	2,360.61	6,443.85
(=) UTILIDAD NETA.	-10,508.44	-9,535.71	129.48	817.55	1,627.28	712.09	-2,608.21	-2,229.15	3,580.46	2,204.58	13,794.71	13,219.39	11,204.04

Cotización promedio esperada 2004

11.20

Información y Exportación, S.A de C.V.

Pesos mexicanos(\$)

ENERO A DICIEMBRE DE 2004.

CONCEPTO	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL AÑO
VENTAS (t)	0	0	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	27.826	27.826	166.96
(+) INGRESO POR VENTAS.	0.00	0.00	235,873.21	246,064.20	267,240.90	243,867.06	202,573.28	203,025.17	308,145.12	308,861.92	661,261.52	661,261.52	3,338,173.92
(-) COSTOS DE VENTAS.	0.00	0.00	114,642.22	113,070.60	114,799.06	113,070.60	114,475.72	113,070.60	115,003.58	145,615.77	249,710.22	263,623.22	1,457,081.59
(=) UTILIDAD MARGINAL.	0.00	0.00	121,230.99	132,993.60	152,441.84	130,796.46	88,097.56	89,954.57	193,141.54	163,246.16	411,551.30	397,638.30	1,881,092.33
(-) COSTOS GENERALES.	117,694.54	106,800.00	118,641.47	116,642.57	119,896.18	116,554.68	117,309.48	114,921.01	121,532.35	119,154.48	135,657.00	133,250.46	1,438,054.22
(=) UTILIDAD BRUTA	-117,694.54	-106,800.00	2,589.52	16,351.04	32,545.66	14,241.78	-29,211.92	-24,966.43	71,609.19	44,091.68	275,894.29	264,387.84	443,038.10
(-) ISR 34%	0.00	0.00	880.44	5,559.35	11,065.53	4,842.21	-9,932.05	-8,488.59	24,347.13	14,991.17	93,804.06	89,891.86	226,961.10
(-) PTU 10%	0.00	0.00	258.95	1,635.10	3,254.57	1,424.18	-2,921.19	-2,496.64	7,160.92	4,409.17	27,589.43	26,438.78	66,753.26
(=) UTILIDAD NETA.	-117,694.54	-106,800.00	1,450.13	9,156.58	18,225.57	7,975.40	-16,358.67	-13,981.20	40,101.15	24,691.34	154,500.80	148,057.19	149,323.74

Presupuesto

Gastos de ventas y distribución en USD

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Total 2004
Comisión asociado Europa	0.00	0.00	842.40	878.80	954.43	870.95	723.48	725.09	1,100.52	1,103.08	2,361.65	2,361.65	11,922.05

<b>TOTAL</b>	0.00	0.00	842.40	878.80	954.43	870.95	723.48	725.09	1,100.52	1,103.08	2,361.65	2,361.65	11,922.05
--------------	------	------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----------	----------	----------	----------	-----------

Cotización promedio esperada 2004  
11.20

Gastos de ventas y distribución en Pesos mexicanos (\$)

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	Total 2004
Comisión asociado Europa	0.00	0.00	9,434.93	9,842.57	10,689.64	9,754.68	8,102.93	8,121.01	12,325.80	12,354.48	26,450.46	26,450.46	133,526.96

<b>TOTAL</b>	0.00	0.00	9,434.93	9,842.57	10,689.64	9,754.68	8,102.93	8,121.01	12,325.80	12,354.48	26,450.46	26,450.46	133,526.96
--------------	------	------	----------	----------	-----------	----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Presupuesto

Costo de ventas en Dólares (USD)

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL 2004
Calidad e investigación agrícola	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	19,285.71
Gerente administrativo	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	19,285.71
Gerente relación clientes	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	19,285.71
Gerente desarrollo proveedores	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	19,285.71
Asistentes administrativos (2)	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	1,714.29	20,571.43
<b>TOTAL=</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>8,142.86</b>	<b>97,714.29</b>

Cotización promedio esperada 2004

11.20

Costo de ventas en Pesos mexicanos (\$)

PERIODO MENSUAL	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL 2004
Calidad e investigación agrícola	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	216,000.00
Gerente administrativo	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	216,000.00
Gerente relación clientes	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	216,000.00
Gerente desarrollo proveedores	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	216,000.00
Asistentes administrativos (2)	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	230,400.00
<b>TOTAL=</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>1,094,400.00</b>

**Determinación del costo de limón en USD**

Costo adq. \$/Kg	Cont. Kg/caja	Costo \$/caja	Cotizac. base USD	Costo adq. USD/Kg	Costo adq. USD/Caja	Total Cajas/Cont.	Costo adq. USD/Cont.	Total Kg/Cont.	Costo adq. \$/Cont.
4.00	4.52	18.08	11.20	0.357142857	1.614285714	3,078.00	4,968.77	13,912.56	55,650.24



Sueldos y salarios

**INFORMACIÓN Y EXPORTACIÓN, S.A. DE C.V.  
DETERMINACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS CON PRESTACIONES  
BASE MENSUAL Y ANUAL**

**TODAS LAS CIFRAS EN PESOS MEXICANOS(\$)**

Concepto	Número. plazas	Sueldo mes plaza (\$)	Sueldo mes plaza c/prest.	Nómina mensual	Sueldo Total año (integrado)
<b>A. Directa</b>					
Comisión asociado Europa*	1	Variable de acuerdo a venta mensual			\$ 133,526.96
Subtotal	1				<b>133,526.96</b>
<b>B. Indirecta</b>					
Calidad e investigación agrícola	1	15,000	18,000	18,000	216,000.00
Gerente administrativo	1	15,000	18,000	18,000	216,000.00
Gerente relación clientes	1	15,000	18,000	18,000	216,000.00
Gerente desarrollo proveedores	1	15,000	18,000	18,000	216,000.00
Asistentes administrativos	2	8,000	9,600	19,200	230,400.00
Subtotal	6	<b>68,000.00</b>	<b>81,600.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>1,094,400.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>68,000.00</b>	<b>81,600.00</b>	<b>91,200.00</b>	<b>1,227,926.96</b>

El sueldo total incluye 20% de prestaciones

\*Corresponde al 4% de las ventas proyectadas

calculos

**Determinación del costo de empaque en USD para un contenedor de 20 pies**

<b>Costo adquisición \$/Caja</b>	<b>Contenido cajas/contenedor</b>	<b>Costo \$ cajas/contenedor</b>	<b>Cotización base USD</b>	<b>Costo USD cajas/contenedor</b>
8.00	3,078.00	24,624.00	11.20	2,198.57

calculos

COMPRA Y ENVÍO DE MUESTRAS

Kg. enviados	Kg/Caja	Cantidad Cajas	Cantidad Kgs.	Costo flete Kg.	Costo flete total
100	4.52	23	104	1.71	177.84

Cantidad Cajas	Costo adq. USD/Caja	Costo adq. Total
23	1.61	37.03

	Ventas proyectadas 2004												
	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL
Volumen ventas toneladas	0	0	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	27.826	27.826	\$ 27.826
Costo compra \$/Tonelada	3,000.00	2,500.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	4,000.00	2,500.00	3,000.00	\$ 383,998.80
Costo compra \$/Pedido	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 25,043.40	\$ 25,043.40	\$ 25,043.40	\$ 25,043.40	\$ 25,043.40	\$ 25,043.40	\$ 25,043.40	\$ 55,652.00	\$ 69,565.00	\$ 83,478.00	\$ 34,285.61
Costo compra USD\$/Pedido	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,236.02	\$ 2,236.02	\$ 2,236.02	\$ 2,236.02	\$ 2,236.02	\$ 2,236.02	\$ 2,236.02	\$ 4,968.93	\$ 6,211.16	\$ 7,453.39	\$ 34,285.61
Cotización promedio esperada 2004													\$ 34,285.61
													11.20

	calculos											
	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04
Volumen ventas toneladas			13.913		13.913		13.913		13.913	13.913	13.913	13.913
Precio USD/Tonelada	2,121.80	1,519.30	1,513.70	1,579.10	1,715.00	1,565.00	1,300.00	1,302.90	1,977.50	1,982.10	2,121.80	2,121.80
Ventas USD	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 21,060.11	\$ 0.00	\$ 23,860.80	\$ 0.00	\$ 18,086.90	\$ 0.00	\$ 27,512.96	\$ 27,576.96	\$ 29,520.60	\$ 29,520.60
Comisión Represent, Europa	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,106.01	\$ 0.00	\$ 2,386.08	\$ 0.00	\$ 1,808.69	\$ 0.00	\$ 2,751.30	\$ 2,757.70	\$ 2,952.06	\$ 2,952.06
Cotización peso dólar*	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2	11.2
Volumen ventas toneladas												
Precio USD/Tonelada												
Ventas USD	0.00	0.00	21,060.11	21,970.02	23,860.80	21,773.85	18,086.90	18,127.25	27,512.96	27,576.96	59,041.21	59,041.21
Empaque			2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	2,198.57	4,397.14	4,397.14
Despacho aduanal			180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	360.00	360.00
Flete marítimo			2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	5,400.00	5,400.00
Fletes terrestres			1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	1,806.00	3,612.00	3,612.00
BAF(Sobrepeso aumen comb.)			90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	180.00	180.00
Documentación en destino			30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	60.00	60.00
Seguro												
Subtotal			28,064.68		30,865.37		25,091.47		34,517.53	34,581.53	73,050.35	73,050.35
Carta de crédito			140.32		154.33		125.46		172.59	172.91	365.25	365.25
Total contenedor			28,205.00		31,019.69		25,216.93		34,690.12	34,754.44	73,415.60	73,415.60

Monto op cont.

Ventas proyectadas 2004

	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04	Ago-04	Sep-04	Oct-04	Nov-04	Dic-04	TOTAL
Volumen ventas toneladas	0	0	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	13.913	27.826	27.826	\$ 166.96
Precio USD/Tonelada	2,121.80	1,519.30	1,513.70	1,579.10	1,715.00	1,565.00	1,300.00	1,302.90	1,977.50	1,982.10	2,121.80	2,121.80	
Ventas USD	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 21,060.11	\$ 21,970.02	\$ 23,860.80	\$ 21,773.85	\$ 18,086.90	\$ 18,127.25	\$ 27,512.96	\$ 27,576.96	\$ 59,041.21	\$ 59,041.21	\$ 298,051.24
													\$ 268,530.64

**RELACIÓN DE INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO  
CANTIDADES EN PESOS**

<b>Concepto</b>	<b>C/Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Líneas telefónicas	\$ 500.00	6.00	\$ 3,000.00
Depósito renta	\$ 2,000.00	2.00	\$ 4,000.00
Computadoras escritorio	\$ 8,000.00	6.00	\$ 48,000.00
Lap tops	\$ 12,000.00	4.00	\$ 48,000.00
Cañón	\$ 10,000.00	1.00	\$ 10,000.00
			<u>\$ 113,000.00</u>



FLUJO PROYECTADO

Información y Exportación, S.A de C.V.

CIFRAS EN USD

2004 a 2008

	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
<b>CONCEPTO</b>						
<b>VENTAS (t)</b>	166.96	250.44	300.53	360.63	360.63	1,439.20
<b>(+) INGRESO POR VENTAS.</b>	298,051.24	447,076.86	536,492.23	643,790.68	772,548.81	2,697,959.82
<b>(-) COSTOS DE VENTAS.</b>	130,096.57	155,580.23	186,696.27	224,035.52	268,842.63	965,251.22
Materia prima	34,285.11	35,999.37	43,199.24	51,839.09	62,206.90	227,529.70
Otros materiales (empaques)	26,382.86	26,382.86	31,659.43	37,991.32	45,589.58	168,006.05
Certificación SGS	8,700.00	4,350.00	5,220.00	6,264.00	7,516.80	32,050.80
Carta de crédito	1,496.11	0.00	0.00	0.00	0.00	1,496.11
Seguros	1,560.00	2,340.00	2,808.00	3,369.60	4,043.52	14,121.12
Despacho aduanal	2,160.00	3,240.00	3,888.00	4,665.60	5,598.72	19,552.32
Flete marítimo	32,400.00	48,600.00	58,320.00	69,984.00	83,980.80	293,284.80
Flete terrestre	21,672.00	32,508.00	39,009.60	46,811.52	56,173.82	196,174.94
BAF	1,080.00	1,620.00	1,944.00	2,332.80	2,799.36	9,776.16
Documentación destino	360.00	540.00	648.00	777.60	933.12	3,258.72
<b>(=) UTILIDAD MARGINAL.</b>	167,954.67	291,496.63	349,795.96	419,755.15	503,706.18	1,732,708.60
<b>(-) COSTOS GENERALES.</b>	128,397.70	138,233.80	146,977.74	162,083.42	180,416.70	756,109.36
<b>Gastos de venta y distribución</b>	24,818.41	23,811.65	22,709.69	27,001.63	32,151.95	130,493.33
Comisión	11,922.05	17,883.08	21,459.69	25,751.63	30,901.95	107,918.40
Viáticos y representación (Europa)	6,000.00	3,000.00	500.00	500.00	500.00	10,500.00
Viáticos y representación (México)	5,357.14	2,678.57	500.00	500.00	500.00	9,535.71
Compra y envío muestras	1,289.22	0.00	0.00	0.00	0.00	1,289.22
Página Web	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	1,250.00
<b>Gastos de administración</b>	103,579.29	114,422.16	124,268.05	135,081.79	148,264.75	625,616.03
Sueldos y salarios administrativos fijos	97,714.29	107,485.72	118,234.29	130,057.72	143,063.49	596,555.51
Servicio exteno de contabilidad	1,071.43	1,071.43	1,125.00	1,181.25	1,240.31	5,689.43
Renta oficina	2,142.86	1,125.00	1,125.00	1,181.25	1,240.31	6,814.43
Gastos oficina (telef, luz, limpieza)	2,142.86	2,250.00	1,181.25	1,181.25	1,240.31	7,995.68
Bases de datos (exportanet)	267.86	2,250.00	2,362.50	1,240.31	1,240.31	7,360.99
Bases de datos (today marketprices.com)	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	1,200.00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	39,556.97	153,262.83	202,818.22	257,671.74	323,289.48	976,599.24
<b>(-) ISR 34%</b>	21,909.08	52,109.36	68,958.20	87,608.39	109,918.42	340,503.45
<b>(-) PTU 10%</b>	6,443.85	15,326.28	20,281.82	25,767.17	32,328.95	100,148.08
<b>(=) UTILIDAD NETA.</b>	11,204.04	85,827.19	113,578.20	144,296.17	181,042.11	535,947.71

Información y Exportación, S.A de C.V.	Pesos mexicanos(\$)					
CONCEPTO	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
<b>VENTAS (t)</b>	166.96	333.92	300.528	360.6336	360.6336	1,522.68
<b>(+) INGRESO POR VENTAS.</b>	3,338,173.89	5,257,623.87	6,624,606.08	8,347,003.66	10,517,224.61	34,084,632.12
<b>(-) COSTOS DE VENTAS.</b>	1,457,081.58	1,829,623.45	2,305,325.55	2,904,710.19	3,659,934.84	12,156,675.62
Materia prima	383,993.23	423,352.54	533,424.20	672,114.49	846,864.26	2,859,748.72
Otros materiales (empaque)	295,488.03	310,262.43	390,930.67	492,572.64	620,641.53	2,109,895.30
Certificación SGS	97,440.00	51,156.00	64,456.56	81,215.27	102,331.23	396,599.06
Carta de crédito	16,756.39	0.00	0.00	0.00	0.00	16,756.39
Seguros	17,472.00	27,518.40	34,673.18	43,688.21	55,047.15	178,398.94
Despacho aduanal	24,192.00	38,102.40	48,009.02	60,491.37	76,219.13	247,013.92
Flete marítimo	362,880.00	571,536.00	720,135.36	907,370.55	1,143,286.90	3,705,208.81
Flete terrestre	242,726.40	382,294.08	481,690.54	606,930.08	764,731.90	2,478,373.00
BAF	12,096.00	19,051.20	24,004.51	30,245.69	38,109.56	123,506.96
Documentación destino	4,032.00	6,350.40	8,001.50	10,081.90	12,703.19	41,168.99
<b>(=) UTILIDAD MARGINAL.</b>	1,881,092.30	3,428,000.42	4,319,280.53	5,442,293.47	6,857,289.77	21,927,956.50
<b>(-) COSTOS GENERALES.</b>	1,438,054.24	1,625,629.51	1,814,881.12	2,101,476.33	2,456,133.45	9,436,174.64
<b>Gastos de venta y distribución</b>	277,966.19	280,024.95	280,419.25	350,086.91	437,706.09	1,626,203.38
Comisión	133,526.96	210,304.96	264,984.25	333,880.16	420,689.00	1,363,385.33
Viáticos y representación (Europa)	67,200.00	35,280.00	6,174.00	6,482.70	6,806.84	121,943.54
Viáticos y representación (México)	59,999.97	31,499.98	6,174.00	6,482.70	6,806.84	110,963.49
Compra y envío muestras	14,439.26	0.00	0.00	0.00	0.00	14,439.26
Página Web	2,800.00	2,940.00	3,087.00	3,241.35	3,403.42	15,471.77
<b>Gastos de administración</b>	1,160,088.05	1,345,604.56	1,534,461.86	1,751,389.43	2,018,427.36	7,809,971.26
Sueldos y salarios administrativos fijos	1,094,400.05	1,264,032.06	1,459,957.02	1,686,250.36	1,947,619.17	7,452,258.66
Servicio exteno de contabilidad	12,000.02	12,600.02	13,891.52	15,315.40	16,885.23	70,692.18
Renta oficina	24,000.03	13,230.02	13,891.52	15,315.40	16,885.23	83,322.19
Gastos oficina(telef,luz, limpieza)	24,000.03	26,460.04	14,586.09	15,315.40	16,885.23	97,246.79
Bases de datos (exportanet)	3,000.03	26,460.04	29,172.19	16,081.17	16,885.23	91,598.65
Bases de datos(today marketprices.com)	2,688.00	2,822.40	2,963.52	3,111.70	3,267.28	14,852.90
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	443,038.06	1,802,370.92	2,504,399.41	3,340,817.14	4,401,156.33	12,491,781.86
<b>(-) ISR 34%</b>	226,961.10	612,806.11	851,495.80	1,135,877.83	1,496,393.15	4,323,533.99
<b>(-) PTU 10%</b>	66,753.26	180,237.09	250,439.94	334,081.71	440,115.63	1,271,627.64
<b>(=) UTILIDAD NETA.</b>	149,323.70	1,009,327.71	1,402,463.67	1,870,857.60	2,464,647.54	6,896,620.23

TIR=75%

## 5 CONCLUSIONES

Se ha desarrollado un plan de negocios tendiente a evaluar si existe factibilidad de exportar limón persa a la Unión Europea, organizando el trabajo en cuatro partes: análisis interno de la situación actual de la empresa, análisis externo, explicitación de estrategias y planes operativos, y premisas de planeación acompañado de descripción de datos financieros

En la primera parte se plantearon los datos generales de la empresa, su visión, misión y valores. Se describió también su organización interna, haciendo énfasis en el punto de calidad e investigación agrícola, en el manejo especializado de la información como un activo relevante y en la importancia definitiva del establecimiento de relaciones de confianza con clientes y proveedores. En esta misma primera parte se describe que es limón persa y algunas características generales de utilización y cultivo y datos referentes a volúmenes de producción tanto en México como a nivel mundial, señalando con claridad los lugares donde es factible hacer contacto con proveedores a corto plazo. Como conclusión se presenta un panorama positivo con la organización que se diseña, y se obtiene información para comprender el mapa de cultivo nacional e internacional. Las fuentes de abastecimiento iniciales son confiables y existe la factibilidad de desarrollar proveedores en el corto plazo.

En la segunda parte presentamos características generales del mercado consolidado de la Unión Europea, analizamos a fondo sus componentes de población y el mercado para el limón mexicano. Concluimos que se presenta una oportunidad real y factible de mercado y que éste se encuentra en expansión, además de que las características de calidad exigidas por el mercado europeo son alcanzables por nuestra empresa. Analizamos también las barreras arancelarias y concluimos que, derivado del tratado de libre comercio con la Unión, México cuenta con una ventaja frente a otros países productores de limón. Se analizaron también las tendencias del consumidor europeo de frutas, y de limón en particular, para el año 2010. Se concluyó también que la competencia existente en México se encuentra en una posición débil, sobre todo derivada de su mínima participación en internet.

En la tercera parte presentamos las estrategias y planes operativos de la empresa, comenzando con un análisis estratégico donde se describen las ventajas competitivas y las fuerzas y oportunidades con que contamos, así como también las debilidades y amenazas y opciones para minimizar su potencial efecto negativo. Describimos también con detalle las estrategias que nos llevarán a cumplir con nuestros objetivos y se presenta un plan operativo a detalle, lo cual nos permite establecer con claridad y precisión las actividades con las que iniciaremos a laborar en la fase operativa.

La cuarta parte presenta las premisas de planeación y las utilidades previstas con detalle mes a mes para el año 2004 y muestra con claridad que el plan de negocios es rentable. La inversión inicial en activo fijo se recuperará en el primer año de operaciones.

## 6 ANEXOS Y COTIZACIONES

LA FUENTE PARA TODOS ESTOS DATOS: EUROPA DE LOS QUINCE CIFRAS CLAVE.

Comisión Europea, año 2000.

### POBLACIÓN

La población total de la Unión Europea asciende a 374,882,218 habitantes, integrándose este, por país, como se muestra a continuación:

Estado Miembro	Cantidad Habitantes
1 Bélgica	10,170,241
2 Alemania	83,536,115
3 Francia	58,317,450
4 Italia	57,460,274
5 Luxemburgo	415,870
6 Holanda	15,568,034
7 Dinamarca	5,249,632
8 República de Irlanda	3,550,352
9 Reino Unido	59,000,000
10 Grecia	10,538,594
11 España	39,181,114
12 Portugal	9,865,114
13 Austria	8,023,244
14 Finlandia	5,105,230
15 Suecia	8,900,954
<b>TOTAL</b>	<b>374,882,218</b>

En tanto que para cada uno de los países, se muestra en la siguiente tabla de pirámide poblacional por rango de edades y como porcentaje de la población total:

Estado Miembro	% Población entre los 0-14 años	% Población entre los 15-64 años	% Población entre los >65 años
Bélgica	18.00%	65.00%	17.00%
Alemania	16.00%	68.00%	16.00%
Francia	19.00%	65.00%	16.00%
Italia	15.00%	67.00%	18.00%
Luxemburgo	19.00%	66.00%	15.00%
Holanda	19.00%	67.00%	14.00%
Dinamarca	17.00%	67.00%	16.00%
Irlanda	22.00%	66.00%	12.00%
Reino Unido	19.00%	65.00%	16.00%
Grecia	16.00%	67.00%	17.00%
España	16.00%	67.00%	17.00%
Portugal	18.00%	66.00%	16.00%
Austria	18.00%	66.00%	16.00%
Finlandia	19.00%	66.00%	15.00%
Suecia	19.00%	64.00%	17.00%

A continuación se muestran los totales en número absoluto de habitantes, correspondientes a los porcentajes de la tabla anterior:

Estado Miembro	Total población entre 0-14 años	Total población entre 15-64 años	Total población entre >65 años
Bélgica	1,830,643	6,610,657	1,728,941
Alemania	13,365,778	56,804,558	13,365,778
Francia	11,080,316	37,906,343	9,330,792
Italia	8,619,041	38,498,384	10,342,849
Luxemburgo	79,015	274,474	62,381
Holanda	2,957,926	10,430,583	2,179,525
Dinamarca	892,437	3,517,253	839,941
Irlanda	781,077	2,343,232	426,042
Reino Unido	11,210,000	38,350,000	9,440,000
Grecia	1,686,175	7,060,858	1,791,561
España	6,268,978	26,251,346	6,660,789
Portugal	1,775,721	6,510,975	1,578,418
Austria	1,444,184	5,295,341	1,283,719
Finlandia	969,994	3,369,452	765,785
Suecia	1,691,181	5,696,611	1,513,162

#### Esperanza de vida

Estado Miembro	Hombres	Mujeres
1 Bélgica	74.1	80.6
2 Alemania	74.0	80.3
3 Francia	74.5	82.2
4 Italia	74.9	81.3
5 Luxemburgo	74.1	79.8
6 Holanda	75.2	80.5
7 Dinamarca	73.6	78.5
8 República de Irlanda	73.4	78.6
9 Reino Unido	74.7	79.6
10 Grecia	75.6	80.8
11 España	74.4	81.7
12 Portugal	71.6	78.8
13 Austria	74.3	80.6
14 Finlandia	73.4	80.5
15 Suecia	76.7	81.8



**PIB por habitante:**

Bélgica	23,343	Dinamarca	23,997
Alemania	22,463	Grecia	14,277
España	16,953	Francia	21,395
Irlanda	23,226	Italia	20,449
Luxemburgo	35,980	Holanda	21,713
Austria	23,178	Portugal	15,111
Finlandia	20,886	Suecia	19,985
Reino Unido	20,348		

**Tasa de inflación por país**

Inflación	2001	2002
Bélgica	2.4	1.6
Dinamarca	2.3	2.4
Alemania	1.9	1.3
Grecia	3.7	3.9
España	2.8	3.6
Francia	1.8	1.9
Irlanda	4	4.7
Italia	2.3	2.6
Luxemburgo	2.4	2.1
Holanda	5.1	5
Austria	2.3	1.7
Portugal	4.4	3.7
Finlandia	2.7	2
Suecia	2.7	2
Reino Unido	1.2	1.3

**Número medio de hijos por mujer. El índice para cada uno de los países es el siguiente:**

B.	Bélgica	1.53
DK.	Dinamarca	1.72
D.	Alemania	1.34
EL.	Grecia	1.3
E.	España	1.15
F.	Francia	1.75
IRL	Irlanda	1.92
I.	Italia	1.19
L.	Luxemburgo	1.68
NL	Holanda	1.56
A.	Austria	1.34
P.	Portugal	1.46
FIN	Finlandia	1.17
S.	Suecia	1.92
RU	Reino Unido	1.72



ope

## INFORMACION Y EXPORTACION, S.A.

### PROPUESTA DE SERVICIOS

---

**No. DE SOLICITUD DE SERVICIOS: 20-208/03.**

**FECHA: 12 de Junio de aa.**

#### Remitente

Nombre: Carlos Rosales Castrejón  
División: Servicios Agrícolas  
Teléfono: 5387 2100 Ext. 122 / Directo 5387 2122  
Fax: 5576 8227

#### Cliente

Empresa: Información y Exportación, S.A.  
Nombre del contacto: Lic. Joaquín Orduña  
Teléfono: 5440 5334  
Fax: 5440 5334

---

#### Descripción De La Mercancía:

- Limón Persa

#### Lugares de Inspección:

Martínez De La Torre, Veracruz.

**Los siguientes servicios y costos son propuestos de acuerdo a procedimientos normales de supervisión y son propuestos para servicios de acuerdo a volumen y frecuencia de las intervenciones.**



### Alcance de Inspección.

- Identificación de lotes en almacenes
- Inspección visual de condiciones de almacenaje
- Inspección visual de condiciones del producto
- Verificación de empaque y marcas
- Verificación de cantidad
- Verificación de peso
- Muestreo representativo al momento de la carga
- Análisis físico y Organoleptico del producto (conforme a norma nacional)
- Registro fotográfico electrónico por evento (24 hrs)
- Reporte final integrado

---

### Costo.

<b>\$ 575.00 USD</b>	<b>Día Inspector / 12 Hrs.</b>
<b>\$ 150.00 USD</b>	<b>Gastos Operativos</b>

---

### Forma de Pago:

Al confirmar la inspección solicitamos 50% del total a facturar y el resto contra de reporte y factura depositando en la cuenta o a través de nuestra oficina, las cuentas bancarias a depositar: a nombre de: SOCIETE GENERALE DE SURVEILLANCE DE MÉXICO, S.A DE C.V.

- BANCOMER No. 0446171907 Y 0446171893, SUCURSAL 057, VILLA NORTE, PLAZA 001.
- BANAMEX 276494-7, SUC. 232 SAN BARTOLO NAUCALPAN.

A esta tarifa se sumará el IVA correspondiente.

- Tipo de cambio del diario oficial al momento de realizar nuestra factura.
- Esta cotización tendrá vigencia durante el presente año, a partir del día de hoy.
- Nuestros reportes son válidos al momento y lugar de nuestras intervenciones solamente.
- Nuestra cotización no incluye el pago de maniobras, básculas, estibadores o servicios de fumigación, cualquier retraso durante el desarrollo de la inspección que se genere por causas no imputables a **SGS®** de México, tendrá un cargo extra por día inspector.

### OBSERVACIONES GENERALES:





El cliente deberá notificar por lo menos un 48 horas antes de la fecha en la que se requiera la inspección, e indicar el lugar, fecha y hora de la inspección, así como la persona responsable y a contactar, para nosotros a su vez programar y realizar la inspección. De no ser así su inspección no será programada y los riesgos subsecuentes no serán responsabilidad de **SGS®**.

**SGS®** de México realiza todas sus intervenciones bajo los Lineamientos y/o Condiciones Generales para los Servicios de Inspección y Ensayo (Anexo 1). Todos los Certificados **SGS®** contienen estas condiciones en el reverso.

VO. BO. CARLOS ROSALES.  
SGS SECTOR AGRICOLA

VO. BO. LIC. JOAQUIN ORDUÑA  
INFORMACION Y EXPORTACION

# MARSH

## PROPUESTA DE SEGURO DE TRANSPORTES POOL CLIENTES MARSH POLIZA AIG MEXICO NO. TRC 1104 01

**ASEGURADO:** INFORMACION Y EXPORTACION, S.A. DE C.V.

**ATENCION:** IVAN ROQUE DE: JORGE C. GARCIA

**DOMICILIO:**

**R.F.C.:**

**TIPO DE PÓLIZA:** ESPECIFICA

**BIENES AMPARADOS:** LIMON PERSA (CTRUS LATIFOLIA) recubierto de cera

**RIESGOS CUBIERTOS:** RIESGOS ORDINARIOS DE TRÁNSITO  
ROBO TOTAL  
ROBO PARCIAL  
ROTURA Y RAJADURA  
MOJADURA Y OXIDACION  
CONTACTO CON OTRAS CARGAS  
MANIOBRAS DE CARGA Y DESCARGA  
ESTADIA EN RECINTOS FISCALES POR 30 DIAS.  
MERMA  
DERRAME

**NOTA:**  
**LOS BIENES USADOS SOLAMENTE TENDRÁN COBERTURA DE R.O.T. y Robo Total**  
**LOS BIENES NUEVOS TENDRÁN COBERTURA TODO RIESGO**

**EXCLUSIONES:** GUERRA, TERRORISMO Y SABOTAJE  
FALTANTES Y /O DESAPARACION MISTERIOSA  
MENSAJERIA Y PAQUETERIA  
DESCALIBRACION DE EQUIPOS Y MAQUINARIA  
DESGASTE NORMAL  
MANCHAS Y/O DECOLORACION

**MEDIOS DE TRANSPORTE:** COMBINADO (TERRESTRE EN UNIDADES DE MODELOS 1990 O MÁS RECIENTES)

**LIMITES GEOGRÁFICOS:** DESDE : PUERTO DE VERACRUZ  
HASTA : AMSTERDAM (BODEGA)

**PRIMA NETA:** 120.00 DLLS POR VEHICULO O POR EMBARQUE  
10.00 DLLS GATOS DE EXPEDICIÓN  
19.50 DLLS IVA

**LÍMITE MÁXIMO POR EMBARQUE:** \$21,060.00 DLLS POR VEHÍCULO

**DEDUCIBLE:** ROBO Y ASALTO 20% S/ EL VALOR TOTAL DEL EMBARQUE PARA TODA Y CADA PÉRDIDA.

DEMÁS RIESGOS: 3% SOBRE EL VALOR TOTAL DEL EMBARQUE Y CADA PÉRDIDA OCACIONADA POR LOS DEMÁS RIESGOS CUBIERTOS EN TODOS LOS CASOS CON UN MÍNIMO DE 40 DÍAS DE SMVGDF

**Nota:** Esta es una propuesta de seguro y no implica cobertura de seguro, hasta la confirmación escrita de la misma, antes de efectuarse cualquier movimiento del embarque desde sus maniobras de carga.  
Es necesario para que la cobertura proceda adicionalmente que el barco cumpla con las reglas del Instituto.  
Favor de enviar las condiciones de seguridad del Contenedor, como sellos, candados, etc.



## **DISTRIBUIDOR DE LIMON SIN SEMILLA TODO EL AÑO**

México, D.F. 19 de julio de 2003.

At"n Sr. Joaquii Orduña Trujillo.

Por medio de la presente le envio la cotizacion relativa a limón persa procedente de Martínez de la Torre , Veracruz

PRECIO POR KILO \$1.80

DISPONIBILIDAD 8 TONELADAS SEMANALES.

VIGENCIA DE LA COTIZACION: SEPTIEMBRE 15 DE 2003.

PRESENTACIÓN : CAJA DE CARTÓN DE 10 LIBRAS.

ATENTAMENTE

ENRIQUETA FLORES CALDERÓN

**BODEGA M-115  
CENTRAL DE ABASTO**

**TEL.: 5694-2117  
FAX: 5640-7574  
MEXICO, D.F.**



**EMPRESAS PRODUCTORAS DE LIMON PERSA EN TABASCO**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>REPRESENTANTE</b>	<b>TELÉFONO/ FAX/EMAIL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>PRODUCTO</b>
Citrus Tabasco S.A de C.V.	Lic. Ernesto Maurer Budid/Lic. Victor Mora	01(937)3710128/3710040/mora@starnet.net.mx	-	Jugo concentrado congelado de naranja, limón persa y toronja
Ganadera Palo Mulato	MVZ Edilberto Osorio Santiago	01(937)3725445/3726139	Galeana No. 404-B CP 86500	Limón persa
Agrícola San Pablo S.P.R. De R.L.	Ing. Victor Vázquez Pichardo	044(93)901362/01(937)3724127	-	Piña y limón persa
Fruticola Tabasqueña SPR de RL	Dr. Beatriz Trujillo Zentella	01(993)3129754/merinotru@latinmail.com	Av. Universidad Num.311 Fracc. Framboyanes Villahermosas.Tab. C.P. 86020	Chile habanero y Limón Persa
Lic. Juan José Chable Sangeado	Lic. Juan José Chable Sangeado	01(993)3162245,3158642,3158480	Rancho Sta Elena Calle Framboyan #121	Limón Persa
Tabasco Citrus Pack SA de CV	Ing José Fulgencio Cánovas Paredes	01(993)3545136/3545136	Av. Ruiz Cortinez #1512 Col. Atasta	Limón Persa
Alberto Fernandez Dorantes	Alberto Fernandez Dorantes	01(993)3124854/lavaca@prodigy.net.mx	Francisco Villa #103 Centro	Limón Persa
Finca Don Pepe Limes	Sr. Oscar Felipe Osorio Salas	01(993)3143180/3143180	Av. Gregorio Mendez #1401 Despacho #2 Col Nueva Villahermosa	Limón Persa
Pinaza	Joaquin Pintado de la fuente		Jose Ma. Morelos y Pavon Sin Num. Est. Chontalpa Huimanguillo, Tab. C.P. 86000	Limón persa
Exportadora Citricola de la chontalpa	Lic. Rosa Maria C. Zorrilla Mendoza	01(937)3751233,3751053	Villa Estacion Chontalpa Huimanguillo, Tab. C.P. 86000	Piña y Limón Persa
Gustavo Hernandez Sala	Gustavo Hernandez sala	01(937)3750226 Cel:01937-1000144 Casa: 3156378	Rancho Chapultepec. Los Naranjos Prim. Secc. Huimanguillo, Tab. C.P. 86400	Chile Scotch Bonett, Limon Persa y Calabaza Gigante
Galapago Verde y Comercializadora SEFINSA SA de CV	Lic. Alejandro Calderon Salazar/ Sr. Pong Ki Kim	01(923)2320015	-	Agua mala, Limón persa, sandia y chile
Ganadera Palo Mulato S de PR de LR	Mvz. Edilberto Osorio Santiago	01(937)3725445	Km. 37 Huimanguillo-Francisco Rueda, Huimanguillo, Tab. C.P. 86000	Limon Persa

# CAPITAL CARGO DE MEXICO...

## **A Total Logistics Provider**

Phone # 525-7854025

Fax # 525-7860297

VISITE NUESTRA PAGINA WEB: [www.capital-corp.com](http://www.capital-corp.com)

### RE: COTIZACION AEREA DE EXPORTACION

**F.O.B**

DE: VERONICA ALVAREZ

PARA: SR. JOAQUIN ORDUÑA / INFORMACION Y EXP. S.A.

#### **AEROPUERTO DE ORIGEN**

CD. DE MEXICO

#### **AEROPUERTO DE DESTINO**

AMSTERDAM, HOL.

SE APLICA PESO Y VOLUMEN:

SI  NO

TARIFAS AEREAS		+ 100 KGS	+300 KGS	+500 KGS	+1000 KGS	2000 KGS
MÉXICO D.F.	AMSTERDAM	USD 1.71	USD1.61	USD 1.56	USD 1.51	USD 1.41

<b>CARGOS ADICIONALES:</b>	
CARGO POR COMBUSTIBLE Y SEGURIDAD	\$ 0.20 USD POR KG.
3% SOBRE FLETE AL COBRO	SE APLICA PARA EMBARQUES RECIBIDOS AL COBRO CON UN MINIMO DE \$ 10.00 USD
CORTE DE GUIA	\$35.00 USD
DESPACHO ADUANAL EXPO.	\$150.00 USD

#### **NOTAS:**

- Tipo de operación: Fob Aeropuerto.
- Tarifas expresadas en USD = Dólares Americanos.
- Las tarifas anteriores no incluyen: embalaje, seguro de la mercancía, etc.

*LA MERCANCIA VIAJA BAJO CUENTA Y RIESGO DEL CLIENTE/MERCHANDISE SENT ON CLIENT'S ACCOUNT AND RISK  
LAS TARIFAS ESTAN SUJETAS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO Y NO INCLUYEN: SEGURO DE MERCANCIA, GASTOS POR DEMORAS,  
ALMACENAJES, IMPORTACION O EXPORTACION. CAPITAL CARGO DE MEXICO NO SERA RESPONSABLE POR CAMBIOS EN LAS  
DISPOSICIONES DE LAS LINEAS TRANSPORTISTAS (CAMBIO DE RUTAS, RETRASOS, ETC.)*

VERONICA ALVAREZ

Cotizado por

20 - AGOSTO - 2003

FECHA

# CAPITAL CARGO DE MEXICO...

## A Total Logistics Provider

Phone # 525-7854025

Fax # 525-7860297

VISITE NUESTRA PAGINA WEB: [WWW.CAPITAL-CORP.COM](http://WWW.CAPITAL-CORP.COM)

### RESERVA DE ESPACIO EN UN BUQUE (Exportación)

#### INFORMACION Y EXPORTACION S.A.

At'n. Joaquin Orduña

Estimado Sr. Orduña, de acuerdo a su amable solicitud de flete marítimo, ponemos a su consideración siguiente:

Punto de origen:	Martinez de la Torre, Ver.
Puerto de Carga:	Veracruz, México
Puerto de Descarga:	Amberes
Destino final:	Amsterdam, Hol.
Mercancía:	Limon fresco
Equipo:	1 x 20' Reefer

FLETE MARÍTIMO: (Via Amberes)  
USD \$2,700 / 20' Reefer

#### Cargos:

BAF: USD \$ 90

DOC. FEE: USD \$30

#### FLETES TERRESTRES:

- ORIGEN: VERACRUZ- MART. DE LA TORRE- VERACRUZ USD \$400

- DESTINO: AMBERES - AMSTERDAM USD \$700

Esta cotización está sujeta a cargos en destino, como TAC, etc.

DESPACHO ADUANAL: USD \$180 / CONT

Nota: Estas cotizaciones no incluyen pago de impuestos, derechos, tasas, embargales, etc.

Si mas por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier duda o comentario.



A. Verónica (Nombre y apellido)  
Calle - Ciudad - País  
El mail de la empresa es: [info@capital-cargo.com](mailto:info@capital-cargo.com) 100

Fax : 5519-7950

**CAPITAL CARGO DE MEXICO...**

**A Total Logistics Provider**

Phone # 525-7854025

Fax # 525-7860297

VISITE NUESTRA PAGINA WEB: [WWW.CAPITAL-CORP.COM](http://WWW.CAPITAL-CORP.COM)

México, D.F. a 12 de Agosto, 2003

**RE: COTIZACIÓN MARÍTIMA (Exportación)**

**INFORMACIÓN Y EXPORTACIÓN S.A.**

Af'n. Sr. Joaquín Orduña

Estimado Sr. Orduña, de acuerdo a su solicitud de flete marítimo, pongo a su consideración lo siguiente:

Punto de origen:	Martínez de la Torre, Ver.
Puerto de carga:	Veracruz
Puerto de descarga:	Ámsterdam (via Amberes)
Mercancía:	Limón fresco
Equipo:	1 x 40' Reefer

**\*\* FLETE MARÍTIMO:**

USD \$4,200 / 40' Reefer (Martínez de la Torre - Ámsterdam)

**Cargos:**

THC en destino: ~~USD~~ \$170 Euros

DESPACHO ADUANAL: USD \$180 / Cont.

Nota: Estas cotizaciones no incluyen pago de impuestos, recolecciones, embalajes, seguro.

Sin mas por el momento, quedo a sus ordenes para cualquier duda o comentario.

  
Oscar A. Alvarez  
ATENTAMENTE

Oscar A. Alvarez

Gerente General

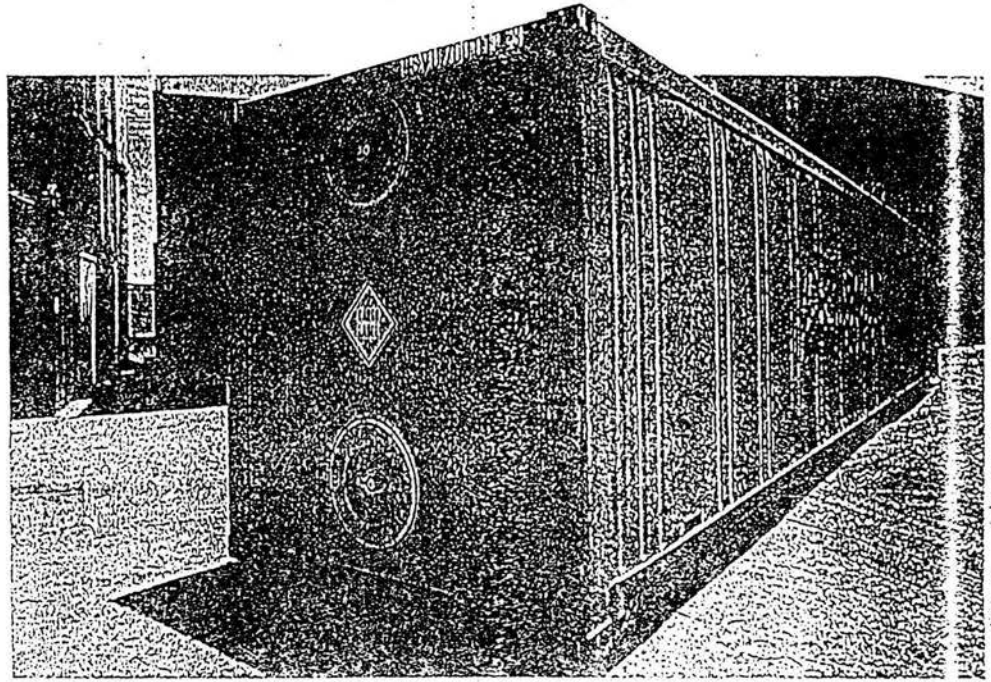
Capital Cargo de México



# Contenedor frigorífico (térmico)

(Conair container)

## 40' X 8' X 8'6"



El contenedor Conair es usado para el transporte de la carga con temperatura controlada, con destino a Europa.

Controla temperatura hasta con 1/4°C de exactitud.

Frio aportado por la nave y por unidades de tierra, manteniendo la temperatura incluso al desconectar la unidad refrigerante.

Especialmente adecuado para el transporte de todo tipo de carga que requiera temperatura controlada: frutas, verduras frescas, películas, etc.

Características:		pies		m	
Externas	Largo	40'	12	92	
	Ancho	8'	2	39	
	Alto	8' 6"	2	50	
Internas	Largo		11	740	
	Ancho		2	156	
	Alto		2	21	
Altura de la puerta			2	97	
Ancho de la puerta			2	56	
Capacidad cúbica			59,30 m <sup>3</sup>		
Capacidad de carga			lbs	kg	
Peso máximo de carga			55.335	25.00	
Tara del contenedor			11.796	5.30	
Peso grueso			67.130	30.30	
Rango de temperaturas: -21°C a +15°C					
Cambios de aire: 40 a 60/hora					

Producto	Unidades (aprox.)	Número	Peso Neto	Temperatura
Camarones	Cajas (21 kg)	1.073	22.5 t	-3°C
Limonas	Cajas (19 kg)	1.389	26.4 t	5°C
Uvas	Pallets (624 kg)	28	18.5 t	0°C
Uvas	Cajas	2.880		0°C
Bananas	Cajas (20 kg)	1.000	20.0 t	3°C
Pascada	Cajas (17 kg)	301	12.7 t	-10°C
Melones	Pallets (124 kg)	18	12.5 t	8°C
Melones	Cajas (17,3 kg)	713		8°C
Ciuelas	Pallets (176 kg)	27	18.4 t	0°C
Manzanas	Cajas	10.000	18.5 t	0°C

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ELECTRÓNICAS DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.

Morales Troncoso , Carlos "Plan de exportación, lleve sus productos a todo el mundo": Consultores Pearson. Pearson Educación. Primera edición, México, 2000. P. 36

STUTELY RICHARD "Plan de negocios: La estrategia inteligente" Pearson Educación. Primera edición, México, 2000.

NIETO SOLÍS JOSÉ ANTONIO, "Fundamentos y políticas de la Unión Europea" Siglo Veintiuno de España Editorcs, S.A. Madrid 1995.(JN30 N54 EJ 1)

ROSSELL MAURICIO, AGUIRRE PEDRO. "La Unión Europea. Evolución y perspectivas, Lecciones y oportunidades para México" Editorial Diana, México, 1994.(JN15 R67 Ej. 1)

KOHL RICHARD L, UHL JOSEPH N. "Marketing of agricultural products" , Macmillan Publishing Company, New York, Collier Macmillan Publishers London, Seventh Edition 1990 (HD 9000.5 K64 1990 EJ.1)

EUROPA DE LOS QUINCE CIFRAS CLAVE. Comisión Europea, año 2000.

Página web de la FAO <[www.fao.org](http://www.fao.org)>

Página web de la Organización mundial de comercio <[www.wto.org](http://www.wto.org)>

Página web de la Secretaría de Economía. <[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)>

Página web de la oficina de estadísticas de las comunidades Europeas

Eurostat. <<http://europa.int.comm.eurostat>>

<[www.oanda.com](http://www.oanda.com)>

Página web de "La Unión Europea en línea" <[www.europa.int](http://www.europa.int)>

CBI market survey "Fresh fruit and vegetables", February 2002

CBI "Consumption\_of\_fresh\_fruit\_and\_vegetables\_in\_the\_EU"

Exports\_of\_fresh\_fruit\_and\_vegetables\_from\_the\_EU[1]

BEIERL.FIN, James G., Woolverton Michel W, Agribusiness marketing. The managment perspective; Prentice Hall, New Jersey, 1991.  
(Biblioteca posgrado fca <HD 9000.5 B45 EJ.1>)

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Fracciones arancelarias y plazos de desgravación" Editorial Porrúa .

Guía básica del exportador, Banco Nacional de Comercio Exterior, México, 2000.

Guía de exportación sectorial Alimentos frescos., Banco Nacional de Comercio Exterior.

### Revistas

"Alianza en recesión: Europa se distancia" por Marco Appel , aparecido en Expansión , número 870, julio 2003.

Evolución exportaciones mexicanas ¿Nos debe preocupar? "aparecido en Dirección estratégica" número 7, año 2, Septiembre-noviembre 2003.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Joaquín Orduña Trujillo**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Adrián Méndez Salvatorio	Presidente
Dr. Juan Danilo Díaz Ruiz	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelan	Vocal
M.B.A. Carlos Morales Troncoso	Vocal
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Secretario
M.A. Gustavo Martínez Pellón	Suplente
M.A. Silvia Velázquez Pardo	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Cd. Universitaria, D.F., 8 de junio del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**