



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ARAGÓN

PROYECTO ESTRATÉGICO PARA LA EXPORTACIÓN DE  
JITOMATE TIPO GOURMET A TORONTO CANADÁ CASO:  
“EMPRESA AGROPECUARIOS EL SAUCILLO S.A. DE C.V.  
EN EL ESTADO DE HIDALGO”.

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
LICENCIADO EN PLANIFICACIÓN PARA  
EL DESARROLLO AGROPECUARIO  
P R E S E N T A N:  
ROCÍO GUADALUPE GARCÍA SANTOS  
EDGAR OMAR SÁNCHEZ ANTILLÓN

DIRECTORA DE TESIS:  
DRA. MARÍA LUISA QUINTERO SOTO

MÉXICO

2004.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**AL SEÑOR MANUEL GARCÍA CAMACHO †  
HOLA PAPÁ**

Gracias por todo lo que la vida te permitió darme y donde quiera que te encuentres quiero que sepas que te amo y te extraño, y que tu ejemplo ha sido un pilar muy importante para llegar hasta el final de esta meta y será el pilar más importante de mi vida para concluir con las que siguen.

**A LA SEÑORA ANA MARIA SANTOS ESPINOZA  
MAMÁ**

Tu eres sinónimo en mi vida de lucha, esfuerzo sacrificio y amor eres de lo mejor que hay en mi vida, y me da mucho gusto entregarte este trabajo por que se lo significa para ti. Eres un gran ser humano y le agradezco mucho a dios, por mandarme una mamá muy especial y amorosa conmigo te quiero y te amo mucho, gracias por todo.

**A mis hermanos MARTÍN, MANUEL, FREDY y DANIEL**

Saben gran parte de que yo pudiera terminar este proyecto fue gracias a ustedes y sus consejos, gracias por compartir momentos alegres, tristes, y muy determinantes en mi vida sólo espero que el presente trabajo, les satisfaga por que lo hice no sólo por mi sino también por agradecerles todo lo que me ayudaron , sólo espero que la vida me siga permitiendo darles nuevas noticias sobre lo que sigue en mi vida.

**A mi hermana KARLA MERID**

Te dedico con mucho cariño este trabajo y quiero darte las gracias por apoyarme en todo momento y por escucharme y sólo espero que también llenes tus propias expectativas y siempre sabrás que en mi tienes una hermana que te quiere mucho.

**A mis sobrinos SAÚL, ALEXIS, KEVIN, VÍCTOR, GUSTAVO, ANA PAOLA, MARIA  
FERNANDA, KATYA, ITZEL Y ALEXANDRA**

Gracias por que con ustedes vivo momentos inolvidables, me dan muchísima alegría y por que su inocencia me hace sentir que dios esta por todos lados son geniales y los adoro y espero que siempre vivan rodeados de verdad, amor y mucho cariño, para que un futuro que espero no sea muy lejano terminen muy bien sus metas.

**A mis amigos RACHEL, ANDREA, ALEJANDRO, MARIBEL, ALEX, JUAN CARLOS Y  
VICTOR**

Que onda, un millón de gracias por todos lo detalles que han tenido conmigo y por acompañarme en todo momento de verdad son muy especiales en mi vida y les dedico con mucho gusto estas pequeñas líneas llenas de cariño y gran respeto por ustedes y sólo espero seguir contando con su amistad.

**OMAR**

Gracias por aceptar el reto que represento iniciar y terminar este proyecto conmigo, y por la confianza que me tienes, y lo más importante que te quiero decir, entre muchas cosas más es mil, mil gracias por el amor y la ternura que me tienes y por el respeto que me brindas y espero que podamos seguir realizando más proyectos juntos y sobre todo que se basen en la comunicación y amor que nos tenemos y sólo me queda decirte que TE AMO

*Rocío*

## **A la Señora Yolanda Antillón Navarro**

*A ti madre, por todo el apoyo incondicional que me has otorgado todo este tiempo, ya que sin tus comentarios y tu entusiasmo al hacer las cosas que más te gustan, no hubiera podido concluir esta etapa de mi vida, por este motivo te dedico esta pequeña parte de mi recorrido por la vida que tu me has permitido realizar y espero poder darte más satisfacciones como estas para que puedas disfrutarlas conmigo. Por eso a lo mejor no es la forma de decirlo pero gracias por estar conmigo ahora y solo te puedo decir lo mas sincero que siento por ti, **TE AMO Y TE ADORO ERES LO MAXIMO MAMA.***

## **Al Señor Enrique Sánchez Rojas**

*Solamente puedo decirte a ti Papá gracias por los momentos tan importantes que me brindaste y que gracias a ellos puede entender lo importante que son los estudios en la vida de cada persona y te doy las más profundas gracias por ser parte importante en mi toma de decisiones. **GRACIAS PAPA***

## **A mis hermanos Enrique, Isabel, Araceli, Claudia, Georgina y Jorge.**

*Saben como me hubiera gustado dedicarles un espacio a cada uno de ustedes en este trabajo, pero por obvias razones de espacio no es posible. No tengo palabras para expresar lo importante que son dentro de mi vida. Parte de mis proyectos están asentados en logros que ustedes han logrado en sus vidas, y eso me motiva y me sirve como aliciente para proponerme a realizar mis metas con mas firmeza, y pues solamente me resta decirles que este trabajo esta dedicado a todos ustedes y agradecerles la confianza que me tienen. **GRACIAS TOTALES LOS QUIERO Y LOS AMO.***

## **A mis sobrinos Jorge, Jilarie, Aranza, Emanuelle, Diego, Octavio y Mariana**

*A ustedes pequeños por llenar mi vida de alegría y de sorpresas les dedico este trabajo con la única intención de que logren lo que se propongan en esta vida, ya que mas adelante se enfrentaran a un mundo muy competido, donde se tendrán que enfrentar con otro tipo de barreras, por eso es que les dedico esto, **LOS QUIERO MUCHISIMO NIÑOS.***

## **A mis amigos Gerardo y Toño.**

*A ustedes les agradezco mucho su amistad y esos momentos en los que los he necesitado y han estado hay dándome su apoyo incondicional, y espero que en poco tiempo, yo sea el que este leyendo sus trabajos, como ustedes en este momento y ya saben que cuentan con mi apoyo bajo cualquier circunstancia, y espero que podamos estar juntos en cualquier problema. **GRACIAS.***

## **A Rocío**

*Hola mi amor, pues aquí culmina una etapa muy importante de nuestras vidas, la cual no hubiera sido posible sin ti, te quiero dar las gracias por haberme permitido realizar este proyecto contigo, y se que a veces no pude darte todo el apoyo que necesitaste de mi parte, y que realizando grandes esfuerzos se logro, gracias al amor y la paciencia de los dos, sólo me queda decirte que te amo y de adoro mucho amor, y que eres una persona muy importante en mi vida que espero lo sigas siendo durante mucho tiempo mas, y además espero que nos veamos realizado muchos más proyectos individuales o en conjunto en el futuro. **TE AMO MI AMOR,***

**Y TODOS LOS QUE ME FALTARON MIL GRACIAS POR SU AMOR Y CONFIANZA.**

**OMAR**

**DRA. MA. LUISA QUINTERO SOTO**

**Gracias por haber accedido amablemente a dirigir nuestro trabajo de tesis y por la confianza que depositó en nosotros para terminar este trabajo a sí como también le agradecemos por su profesionalismo .**

**Omar y Rocío**

## ÍNDICE

## PÁGINAS

Introducción	1
Justificación	2
Delimitación del Problema	3
Hipótesis	4
Objetivo General	5
Objetivos Particulares	5
Métodos y Técnicas de Investigación	6

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Características Principales del Mercantilismo	8
1.2	La Ventaja Comparativa	10
1.3	Los Sistemas de Producción y la Ventaja Comparativa	12
1.4	Ventaja Competitiva	13
1.4.1	Estrategias Genéricas	15
1.5	Fundamentos del Comercio Internacional	16
1.6	Características del Comercio Internacional Agrícola	18
1.7	El Comercio Exterior de México	22
1.8	Ámbito Nacional ¿Cómo se ha insertado México en el Proceso de globalización y como afecta a las empresas?	23
1.9	Estímulos a la exportación en México	23
1.10	La Constitución Política y el Comercio Exterior de México	24
1.11	Ley Aduanera de los Estados Unidos Mexicanos	25

### CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO

2.1	Conceptos de Mercado, Oferta, Demanda y Precio Comercialización, Canales y Márgenes de Comercialización.	27
2.2	Investigación de Mercados y su Función	27
2.2.1	Tipos de investigación de mercados	28
2.3	El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	29
2.4	El Comercio Exterior Agropecuario de México y su Competitividad	31
2.5	Características Físico-Químicas del Jitomate	37
2.6	Análisis de la Producción Nacional de Jitomate	38
2.7	Oferta Regional	42
2.8	Precio de Exportación	43
2.8.1	Oferta Mundial	43
2.8.2	Exportaciones Nacionales de Jitomate	44
2.9	Aspectos Generales y Económicos de Canadá	46
2.9.1	Los Productos Frescos Mexicanos en el Gusto Canadiense	46
2.9.2	El Consumo Per-Cápita Canadiense	48
2.9.3	Importaciones de Canadá	49
2.10	Características Generales de Toronto	50
2.10.1	¿Por qué exportar a Toronto?	51
2.11	Consideraciones de Acceso al Mercado	51
2.12	Principales Canales de Distribución y Comercialización	52
2.12.1	Distribución	53

2.13	Principales Requisitos Arancelarios y no arancelarios para la exportación hacia Canadá	55
2.13.1	Arbitraje	57
2.14	Requerimientos Generales para la exportación de Productos a Canadá	58
2.14.1	Aranceles Aduanales	60
2.14.2	Requisitos No Arancelarios para la Importación Etiquetado	61
2.14.3	Estándares de Calidad y Regulaciones para la exportación de Jitomate	62
2.15	Incoterms y su Significado en Español	65

### **CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO**

3.1	Localización de la Empresa	70
3.2	Aspectos Fisiográficos de la Comunidad del Saucillo	71
3.3	Aspectos Socioeconómicos de la Comunidad el Saucillo	73
3.4	La Estructura por Sexo y Edades	74
3.5	Análisis del Sistema de Asentamiento por Municipio	74
3.6	Estructura Económica	74
3.7	Sector Primario	75
3.8	Características de la Empresa Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V.	76
3.8.1	Características del Producto	77
3.8.2	Infraestructura del Invernadero	78
3.8.3	Insumos del Invernadero	78
3.9	Sistema de Producción del Jitomate Tipo Gourmet	78
3.10	Inocuidad y Seguridad Alimentaria	82
3.11	Visión, Misión, Metas de la Empresas Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V.	83

### **CAPÍTULO IV PROYECTO ESTRATÉGICO**

4.1	La Conceptualización	84
4.2	Los Valores , Propósitos, Misión, Objetivos y las Metas de Agronegocio	85
4.3	Proyecto Estratégico	87
4.4	Mercadotecnia	87
4.5	Publicidad	88
4.6	Análisis FODA de la Empresa	89
4.7	Negociación Comercial	90
4.8	Forma de Pago	92
4.8.1	Cheques	93
4.8.2	Giro Bancario	94
4.8.3	Orden de Pago	94
4.8.4	Cobranzas Bancarias Internacionales	96
4.9	Carta de Crédito	97
4.9.1	Modalidades de la Carta de Crédito	98
4.10	Logística y Transportación	99
4.11	Logística del Proyecto	101
4.12	Tipos de Empaques	102
4.13	Documento de Transporte, Seguros y Factura	103
4.14	Lista de Empaque	104
4.14.1	Certificado de Origen	104
4.14.2	Pedimento Aduanal	105
4.15	Incoterms Propuestos para la Exportación de Jitomate	105

## CAPÍTULO V EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1	Evaluación de un Proyecto	107
5.2	Inversión Total	107
5.3	Ingresos	111
5.4	Costos de Exportación	111
5.5	Presupuestos Vía Aérea	113
5.6	Punto de Equilibrio vía aérea	114
5.7	Indicadores Económicos Vía Aérea	116
	Conclusiones	117
	Anexo 1 ( cuestionario)	120
	Anexo 2 ( conceptos de comercio internacional )	121
	Anexo 3 Listas de Importadores Potenciales de frutas, Hortalizas y Vegetales Frescos	126
	Anexo 4 Oficinas Regionales de Aduanas de Canadá	127
	Bibliografía	129
	Gráfica 1 Producción Mundial de Jitomate	44
	Gráfica 2 Punto de Equilibrio	115
	Mapa N°1 Comunidad el Saucillo	71
	Diagrama 1 Comercio Internacional con Intermediación Bancaria	91
	Figura 1 Tres Estrategias Genéricas	15
	Figura 2 Esquema de la Organización de la Empresa	77
	Figura 3 Matriz FODA'S	89

### ÍNDICE CUADROS

1	México: desgravación de partidas agrícolas con Estados Unidos y Canadá	30
2	Producción y comercio exterior en las áreas del TLCAN y de la OCDE	33
3	Rendimientos de algunos productos agrícolas (tonelada por hectárea cosechada)	34
4	Subsidios agropecuarios en las áreas del TLCAN y de la OCDE	35
5	México: comercio exterior de productos agropecuarios, 2002 ( Valor de las cifras en miles de dólares)	36
6	Patrones de cultivos cíclicos en México. Año agrícola 2002.	39
7	Principales estados productores de jitomate. año agrícola 2001	40
8	Comportamiento de la producción de jitomate (ton) 1990-2002)	41
9	Comportamiento del precio del jitomate 1990-2002	42
10	Valor de las exportaciones de jitomate (miles de dólares) 1999-2002	45
11	Volumen de las exportaciones de jitomate (ton.) 1999-2002	45
12	Términos de venta internacionales (incoterms)	66
13	Estructura económica del municipio de mineral de la reforma	75
14	Estructura del personal ocupado por sector económico, 1999	75

15	Comparativo de Riesgo vendedor-comprador (exportador-importador) por Forma y movimiento de pagos utilizados en el comercio internacional	99
16	Transporte Terrestre	100
17	Detalle de los costos de producción de jitomate tipo gourmet	108
18	Costos de producción de jitomate tipo "gourmet"	110
19	Cotización del proyecto de exportación vía aérea, incoterms	112
20	Presupuesto incremental de trabajo por vía aérea mensual	113
21	Presupuestos de Ingresos Vía Aérea (pesos) mensuales	113
22	Punto de Equilibrio Vía Aérea	114



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende formular y evaluar la viabilidad de exportar jitomate tipo gourmet a Canadá; como una alternativa más de comercialización para la empresa “Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V.” en el Estado de Hidalgo, puesto que dicha empresa tiene la inquietud de incursionar en el mercado exterior, y considera que su producción es elaborado con los estándares de calidad requeridos en Canadá.

Para poder dar explicación del porque se realizó este trabajo de investigación se establece la justificación y la metodología por medio de la cual, nos basamos principalmente para llevar a cabo el proyecto de exportación, también se plantea el problema con el fin del delimitar la hipótesis en tiempo y espacio, de lo cual se derivan los objetivos particulares y generales de donde se desprende principalmente las necesidades de la empresa para poder realizar un proyecto que les satisfaga, puesto que es la inquietud que demuestra la empresa para dar paso a la exportación de su producto en este caso el jitomate tipo gourmet.

Esta investigación la desglosamos en 5 capítulos, en el capítulo I se describen las teorías que consideramos más apegadas a la historia y que dan una breve explicación de dónde y cuando surge el comercio internacional. En el capítulo II realizamos un estudio de mercado, en este caso enfocado hacia Canadá donde se presenta gráficamente el comportamiento que ha tenido este país en cuanto a la importación de productos mexicanos. El capítulo III es el estudio técnico en el cual se proporcionan los datos tanto de localización y de la técnica de producción del jitomate. El capítulo IV se muestra el proyecto estratégico por medio del cual damos la mejor forma de negociar con Canadá y los parámetros que se exigen para exportar. Por último en el Capítulo V se realizó un análisis financiero con el propósito de demostrar la viabilidad del proyecto. En el anexo 1 proporcionamos el cuestionario que aplicamos para obtener datos precisos de la producción de jitomate tipo gourmet que tiene la empresa Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V. El anexo 2 muestra un pequeño glosario con los principales conceptos para comprender la comercialización internacional, en el anexo 3 y 4 se dan las direcciones del lista de importadores Potenciales de Frutas, Hortalizas, Vegetales Frescos, a sí como las Oficinas Regionales de Aduanas de Canadá, con el fin de que los productores tengan conocimientos de con quienes pueden llevar a cabo una exportación exitosa.



Por último en las conclusiones manifestamos algunas recomendaciones para llevar a cabo una exitosa comercialización y explicamos los datos finales de la investigación.

### JUSTIFICACIÓN

En los años setenta el intercambio comercial entre México y Canadá era poco significativo. Este se ha desarrollado principalmente en los últimos 10 años, como consecuencia de la apertura comercial mexicana y sobre todo a partir de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En 1995, 199 empresarios canadienses visitaron la Ciudad de México en busca de oportunidades de negocios; en 1999 el número se elevó a 4,528. En la actualidad México es el primer socio latinoamericano de Canadá, al tiempo que éste está desplazando a Japón como segunda contraparte comercial de México, después de Estados Unidos.

De los productos que México exporta a Canadá, destacan: vehículos para transporte de pasajeros, partes y accesorios para carrocerías de automóviles, motores de encendido interno, computadoras, maquinaria eléctrica, cables petróleo crudo, jitomate, plátano, mango, uvas, pimienta y asientos para automóviles, parabrisas de vidrio templado, fijas para resortes de fierro, y monturas para vehículos de motor (BANCOMEXT, 2002).

A pesar de la cercanía geográfica, el papel de Canadá como mercado-destino de los productos mexicanos ha sido poco destacado. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), en 1991 los envíos a ese país significaron menos de 1% de los totales. No obstante, en 1994 su participación alcanzó casi 3% (INEGI, 1999).

La gran importancia que tienen las hortalizas en la balanza comercial agropecuaria el valor generado y empleo ocupado le hace parecer como la gran alternativa en un ambiente de crisis generalizada del sector agropecuario mexicano.

Al respecto el estudio realizado en el 2000 por BANCOMEXT titulado el “Análisis estatal de los efectos de la política económica y bases de la estrategia para la conversión de la agricultura” señala que durante 1991 a 1999 existen niveles de alta rentabilidad en la producción de hortalizas en casi todos los estados de la república frente a ganancias negativas generalizadas en los granos.



Ante ello las conclusiones prevalecientes del estudio de los 32 estados se concentran en resaltar que es necesaria una reconversión de superficies agrícolas a hortalizas. Asimismo de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) para el subsector de frutas y hortalizas reflejan que México tiene una gran competitividad en este sector frente a Canadá y Estados Unidos (Matus *et. al.*, 1999).

El presente trabajo pretende servir como apoyo para la comercialización de jitomate producido en la empresa “Agropecuarios el Saucillo” ubicado en el municipio de el Saucillo en el estado de Hidalgo a Canadá.

EL proyecto mostró ser rentable, lo cual significará un incremento de ingresos para la empresa, lo que también traerá como consecuencia el aumento de ingresos para los trabajadores y productores de la empresa, ya que dentro de ella laboran aproximadamente 50 personas para la producción de jitomate.

Por otro lado, se puede abrir para los productores otra oportunidad de comercializar, y una vez que sea evaluado el proyecto por la empresa y les resulta favorable entonces se podrá poner en marcha. A hora bien, si tiene una aceptación positiva la comercialización del jitomate en el extranjero se va a tener un antecedente de que en México si hay producción con calidad de esta hortaliza.

También se busca que este trabajo sirva como referencia para los interesados en el tema, debido a que muestra el proceso para evaluar un proyecto y los requerimientos de exportación a Canadá, especificando los requisitos para el jitomate.

Finalmente por medio de la realización de este proyecto se podrán aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera que cursamos de la Licenciatura en Planificación para el Desarrollo Agropecuario.

### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

Mucho se ha hablado sobre las oportunidades comerciales de México en Canadá. Sin embargo, poco se ha dicho sobre la capacidad exportadora mexicana. Si bien sus ventas al mundo muestran una tendencia creciente, el volumen no es suficiente para extender varios mercados a la vez, y menos aún, cuando 70% de éstas se dirige hacia un sólo mercado que es, Estados Unidos. Ante un mercado mundial tan competitivo, resulta indispensable establecer estrategias comerciales que consideren, por un lado, las ventajas comparativas y la capacidad



de manufactura del país de origen, y por otro, las características particulares de Canadá como mercado destino en este trabajo.

Hasta hace poco existía una brecha considerable entre México y Canadá. No obstante, en los últimos años y más intensamente desde el inicio de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), ha surgido una nueva etapa en la relación, en la cual se combinan de manera simultánea sentimientos de competencia y colaboración. Aún cuando Canadá mantiene una balanza deficitaria en su comercio con México, sus exportaciones están creciendo más rápidamente que las mexicanas hacia allá.

Actualmente la empresa Agropecuarios el Saucillo es proveedor de grupo Cifra Wall-Mart por lo tanto cuenta con buenos estándares de calidad y al compararlos con los estándares de calidad que exige el mercado canadiense resulta que son muy similares y por lo cual la empresa ofrece un producto que cumple con los requisitos y características de calidad e inocuidad para exportar el único inconveniente es que no cuentan con la organización y asesoría necesaria para lograr efectuar el proyecto.

También enfrentan la falta de organización para poder realizar y llevar a cabo la exportación de su producto por lo cual no saben de que manera entrar a competir en el mercado Canadiense por ello; el presente proyecto de investigación tratará de proponerles un proyecto que sea lo más viable posible basándose en técnicas de logística, formulación y evaluación de proyectos que los oriente respecto a cómo deben incorporarse a las exigencias y requerimientos del mercado externo.

### HIPÓTESIS

Actualmente estamos viviendo una transformación trascendental en cuestión de negociación comercial debido a la apertura de mercados y por consiguiente los tratados de libre comercio. Aunque es importante señalar que dichos tratados generan diversas opiniones en cuanto si realmente son ventajosos o no, además cada año los países tanto de Asia como Europa proponen a más países latinoamericanos nuevos convenios comerciales.

Es por eso que partimos del supuesto que después de haber analizado cuidadosamente el TLCAN en específico con Canadá proponemos un proyecto en el que se reúnan las bases y formas de cómo realizar un proyecto exportación.



Hay muchas ventajas que la gran mayoría de los productores mexicanos desconocen y por tal motivo no se arriesgan a invertir o tratar de hacer lo posible por internacionalizarse.

En la medida que un productor se aventure a comercializar con países extranjeros se dejara un antecedente que muestre que la comercialización internacional, es una posibilidad para obtener beneficios que se traduzcan en proyectos rentables y viables siempre y cuando se realicen bajo estricto control y apego a las exigencias del mercado internacional, esto traerá como consecuencia el aumento de nuevos inversionistas de nuestro propio país y generar nuevas fuentes de trabajo que sean remunerables. Sin embargo para poder tener éxito en dicho rubro es necesario conocer las formas y las posibilidades que tiene actualmente nuestro país para poder ofrecer productos que satisfagan con las exigencias y características que piden algunos países. Por lo tanto en esta investigación se propone el mercado Canadiense como una alternativa viable y rentable desde el punto de vista financiero y con ventajas arancelarias para poder acceder a este mercado.

#### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la importancia de la comercialización y la exportación de jitomate tipo gourmet en México, y evaluar cual ha sido su evolución elaborando un proyecto estratégico de exportación, a través del estudio de caso de la empresa Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V. en el que se realizará, una proyección de cómo exportar y determinar las condiciones y exigencias de un mercado como lo es el canadiense para obtener el mejor beneficio al momento de comercializar con dicho país tomado en cuenta las ventajas que ofrece el TLCAN.

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Revisar un marco teórico en el que se establezcan las bases históricas del Comercio Internacional tomando como referencia al Mercantilismo, las ventajas comparativas y competitivas del Comercio Mundial.
- Proporcionar datos estadísticos de diversas fuentes sobre el comercio internacional del jitomate y su perspectiva de desarrollo en dicho ámbito.
- Destacar la importancia del TLCAN y las ventajas y oportunidades de acceso al mercado Canadiense.
- Determinar los requisitos para tener acceso al mercado canadiense.



- Estimular el interés a otros productores a invertir en la exportación.
- Dar a conocer a los interesados la importancia de comercializar internacionalmente, en este caso un agroproducto como lo es el Jitomate tipo Gourmet.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para poder realizar el presente proyecto se siguió la metodología cuantitativa<sup>1</sup> puesto que la gran parte de los datos que analizamos son bases estadísticas que se procesaron en cuadros y gráficas ya que la metodología cuantitativa describe que los datos representan el conocimiento en forma sistemática, medible, comprobable, comparable y replicable.

Se tomo como estudio de caso la empresa Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V. en el Estado de Hidalgo porque dicha empresa nos manifestó su inquietud por conocer el proceso de exportación. Por lo tanto, se utilizó un cuestionario para los productores a sí como a los trabajadores de dicha empresa, el cuestionario es de tipo cualitativo puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, fenómenos que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa ( Serrano, 1989: 26).

En este cuestionario cualitativo las preguntas fueron abiertas para poder indagar más sobre el proceso de producción del jitomate, y conocer la visión que tienen los productores en cuanto a la exportación y las posibilidades que tienen para exportar. Se aplicaron 10 cuestionarios de los cuales se obtuvo la mayor parte de la información para realizar el capítulo III, referente al estudio técnico de la empresa.

---

<sup>1</sup> Según Serrano (1998), este paradigma se denomina positivista, científico-naturalista, científico tecnológico y sistemático gerencial. Se basa en la teoría positivista del conocimiento que arranca en el siglo XIX y principios del XX, con autores como COMTE Y DURKHEIM. Se ha impuesto como método científico en las ciencias naturales y más tarde en la educación. Se caracteriza por su naturaleza cuantitativa, con el fin de asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia, enraizando filosóficamente en el positivismo. El positivismo contemporáneo se adhiere a los principios fundamentales: la unidad de la ciencia, la metodología de la investigación debe ser la de las ciencias exactas, matemáticas y físicas. La explicación científica es de naturaleza causal, en el sentido amplio, y consiste en subordinar los casos particulares a las leyes generales. Las características más importantes derivadas de la teoría positivista para las ciencias son: a) la teoría positivista busca un conocimiento sistemático, comparable y medible y replicable; b) la preocupación fundamental de esta línea de investigación es la búsqueda de la eficiencia y el incrementar el corpus de conocimiento; c) la metodología sigue el modelo hipotético-deductivo; d) la realidad es observable, medible y cuantificable; e) parte de una muestra significativa para generalizar los resultados.



Por intereses así convenidos con la empresa se omitirán en esta investigación nombres de los dueños y trabajadores de la misma a sí como la localización exacta de la empresa.

El proceso para realizar la evaluación del proyecto para exportación de jitomate tipo gourmet a Canadá se dividió en tres fases:

La primera parte consistió en una investigación secundaria, es decir, se realizó una revisión de bibliografía, revistas, artículos en Internet, etcétera., de instancias como Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Sistema Integral de Información y Fomento al Mercado Agroalimentario (INFOMER) Secretaria de Agricultura Pesca y Alimentación (SAGARPA), Banco Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), la página de Internet de la Secretaria de Comercio y finanzas (SECOFI)<sup>2</sup>, Instituto de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Centro de Desarrollo Municipal Nacional (CEDEMUN) y la embajada de Canadá en México.

Así como también se pidió información a dos Agencias Aduanales<sup>3</sup> para conocer los requisitos y la cotización de su servicios.

De esta manera se analizaron los datos, de los cuales obtuvimos un panorama del mercado de jitomate, en especial del tipo gourmet, tanto a nivel mundial, nacional como regional.

La segunda fase consistió en la investigación de campo realizada durante 2003 en el municipio de el "El Saucillo en el Estado de Hidalgo". Los datos proporcionados por la empresa sirvieron para realizar el estudio financiero y de costos, pero también proporcionó su actual estado económico financiero para establecer las condiciones de exportación y las posibilidades de invertir en el proyecto.

La tercera fase permitió procesar los datos para establecer la relación costo beneficio que se calculó para demostrar la rentabilidad del proyecto de exportación. Se realizó la interpretación de los indicadores económicos y financieros, para que mediante este análisis se compruebe la viabilidad el proyecto de exportación de jitomate tipo gourmet a Canadá.

---

<sup>3</sup> Agencia Aduanal Guerra y Espinal Asociados S.A. de C.V. y Agencia Aduanal García y Hnos. S.A. de C.V.

# CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO





## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Para elaborar este capítulo se revisaron diversos documentos y libros en los cuales se explica las diversas teorías para analizar el surgimiento y la evolución del comercio internacional, dichas teorías son el mercantilismo, clasicismo, neoclasicismo, el modelo de Heckscher y Ohlin, etc. pero para efectos de dar una explicación del comercio internacional tomamos en cuenta que la teoría que más satisfacía y que se apega mejor a el presente trabajo de investigación, fue la Mercantilista la cual consideramos una de las teorías clásicas puesto que de esta se desprenden los principios básicos para explicar el como iniciaron las relaciones comerciales.

### 1.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MERCANTILISMO

El fortalecimiento de los principios de ingerencia estatal en la vida económica, que continua más firme y vigoroso después de la época de las grandes comunas, concluye en el siglo XVII sobre el terreno práctico y encuentra sus cimientos en aquel movimiento de ideas que viene comúnmente con el nombre de Mercantilismo (Mercado, 1990:21).

Se considera que los fines de la política económica mercantilista son tres:

- 1.- Formación de la unidad económica nacional.
- 2.- Fortalecimiento de la capacidad productiva de esta unidad
- 3.- Fortalecimiento de esta unidad en el campo internacional.

A) Agente unificador.

Como agente unificador, el mercantilismo, en su propósito de crear un Estado Nacional Soberano, se encontró contra dos fuerzas; Una, de escaso vigor, de índole más espiritual- jurídico que político económico; el universalismo de la iglesia y del sacro imperio Romano de occidente, que se conservaron aún después de los varios cismas religiosos, y de la creación de los diversos estados nacionales, que surgieron sobre las ruinas de este imperio hasta 1806.

La segunda, más vigorosa, de carácter predominante económico: el particularismo, cuya dificultad en las comunicaciones y a los restos de la economía natural, origino que las entradas del Estado fueran en especie y no en dinero (Mercado, 1990:21).

El mercado cerrado es sustituto por el mercado nacional, las mercancías como media de valor y medio de cambio son reemplazadas por el oro. En breve, la política mercantilista



estatal sustituye al particularismo medieval y la intervención del Estado eficaz para el desarrollo económico del país.

B) La política del poder.

Después de señalar la labor esencialmente unificadora del Mercantilismo hacia el interior del país, pasamos a considerar su política hacia el exterior. En este aspecto, la finalidad más alta consiste en robustecer hacia el exterior el poderío del Estado. Subordina, pues la actividad económica hacia la potencia externa del Estado y se interesa por la riqueza en cuanto sirva de base para la potencia de la nación, a diferencia del Liberalismo, que considera la riqueza como preciosa para el individuo, y por ende, digna de ser alcanzada. Por los liberalistas es un fin en si misma, el particular no debe pensar más que en enriquecerse, y es un hecho puramente natural e involuntario que la riqueza de los ciudadanos contribuya a aumentar la riqueza del Estado; en cambio, para los mercantilistas, la riqueza privada es simplemente un medio, y como tal subordina al Estado y sus fines de dominio.

La idea fundamental del Mercantilismo, en su política de poder, es la de garantizar la potencia y la fuerza de un Estado para obtener independencia en su esfera económica en el ámbito internacional (Mercado, 1990:21).

Mercado describe al mercantilismo como una de las primeras corrientes del pensamiento enfocado hacia el comercio internacional, por lo tanto en esta investigación se describió el por qué de la importancia de esta teoría puesto que, nos da a conocer como surge y de que manera se integra el comercio internacional como parte del capital de una nación y de la importancia que tiene actualmente por las grandes transacciones mundiales que se hacen y desde las firmas de tratados de libre comercio que dan ventajas y describen el cómo y porqué se debe hacer una exportación o importación de diversos productos hacia un determinado país o nación.



## 1.2 LA VENTAJA COMPARATIVA

Las ventajas competitivas y comparativas en diversos países como lo expone el autor Porter (1996) a quien a continuación citaremos con el fin de dar un enfoque moderno de las relaciones comerciales que explica la evolución del comercio internacional que en este caso concierne a nuestra investigación.

Los países realizan comercio internacional por dos razones básicas:

- a. Los países comercian por que son diferentes entre sí.
- b. Para conseguir economías de escala en la producción.

Es decir, si cada país produce sólo un limitado número de bienes, puede producir cada uno de esos bienes a una escala mayor, y por lo tanto, de manera más eficiente que si produjera todo lo cual lo realiza a un mayor costo. La teoría existente de la ventaja comparativa tiene sus raíces de los escritos de David Ricardo y de Eli Heckscher y Bertil Ohlin (Schydrowsky, 1998: 7).

David Ricardo fue el primero en introducirse en el ámbito del comercio internacional, el principio de optimización que utilizan las empresas para elegir en forma eficiente lo que producirán. Ricardo señaló que un país puede lograr ganancias netas en bienestar concentrando su capacidad productiva en aquellos bienes y servicios que produce con relativa eficiencia, e importando el resto. Es significativo, aunque en cierto modo contradice lo que podría intuir, que el país necesita ser el que produce un determinado artículo a más bajo costo (es decir, el productor más eficiente en términos absolutos) para tener una ventaja comparativa en la producción de ese artículo.

Para efectos de nuestra investigación y después de analizar lo que David Ricardo proponía en las ventajas comparativas podemos asegurar que el comercio internacional tenía un objetivo que debía ser, ofrecer a un precio más bajo los bienes de consumo asalariado, puesto que así el salario tendería a la baja y la tasa de ganancia a la alza, razón por la cual el comercio era un instrumento poderoso para alejarse del estado estacionario y abrir sendas más claras a la acumulación.



David Ricardo en su modelo de ventaja relativa basado en la productividad del trabajo, por lo que ese le denomina el modelo ricardiano (Schydlowky, 1998: 58).

David Ricardo en su modelo propone varios supuestos como son:

1. No hay costos de transporte
2. Existen nada más dos países y dos mercancías
3. Hay libertad y libre concurrencia (significa que no existe ninguna clase de obstáculos que entorpezcan el quehacer económico)
4. Existen costos de producción constantes (esto es una idea de interpretación de los neoclásicos)
5. Inmovilidad de los factores productivos a nivel internacional.

Este modelo es un ejemplo de diferencias comparativas con el cual se demostró que no obstante a tener un país la desventaja, a ambos les convendría especializarse en intercambiar a condición de que la ventaja o desventaja fuera de diferente proporción en cada artículo.

Ejemplo: Si el país A produce el vino a más bajo costo que el país B y, este, el país B fabrica la tela de poliéster a más bajo costos que A, entonces A debe comprarle a B la tela de poliéster y venderle el vino.

Derek y Logmire (1989) definen a la ventaja comparativa como la “expresión de la eficiencia en el uso de recursos para producir un determinado producto, evaluada en comparación con las posibilidades que ofrece el comercio internacional”.

Que un país produzca de acuerdo a sus ventajas comparativas tiene un significado diferente para distintas personas; mientras que para otro implica que se permita que los mercados funcionen sin interferencias. Todas estas interpretaciones contienen elementos de la verdad pero también en alguna medida tergiversan el significado esencial de ventaja comparativa para muchas situaciones.

El concepto fundamental de la ventaja comparativa es el de eficiencia micro y macroeconómica. Por sí misma, tal elección eficiente de productividad no implica el funcionamiento de un mercado libre competitivo, ni la imposición de una planificación rígida; ni implica adopción del libre comercio ni la imposición de proteccionismo. Simplemente significa que un país escoge producir aquellos bienes que mejor puede



producir en la manera más efectiva para alcanzar ese simple y sencillo objetivo de eficiencia (Schydowsky, 1998: 7).

La política de libre comercio se considera frecuentemente como equivalente a una política de producción de acuerdo a la ventaja comparativa; esto resulta del análisis de economías perfectamente competitivas en las cuales bajo libre comercio, la flexibilidad de precios asegura una elección óptima de actividades para pequeños países que no pueden afectar sus términos de intercambio. No obstante esta conclusión no es válida solamente cuando se encuentran dados los términos de intercambio internacionales, es decir, cuando un país no pueda influenciar tanto los precios de compra como los de venta, cuando las externalidades en producción y consumos están ausentes y el proceso de aprendizaje por experiencia no ocurre o puede ser financiado por un mercado de capitales perfectos (Schydowsky, 1998: 7).

En otras palabras, la equivalencia entre una política de libre comercio y una política de ventajas comparativas sólo se da bajo condiciones muy estrictas e idealizadas. En la mayoría de situaciones del mundo real, los precios de mercado no reflejan completamente los rezagos sociales, los países pueden afectar algunos precios en cierta medida, existen externalidades, el proceso de aprendizaje por experiencia existe, y los mercados no son completamente competitivos (Schydowsky, 1998: 7).

Evidentemente, bajo tales condiciones del mundo real, una política de libre comercio ya no es equivalente a una política de producción de acuerdo a la ventaja comparativa.

### **1.3 LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y LA VENTAJA COMPARATIVA**

La capacidad de contribución al ingreso nacional de los diferentes sistemas de producción regionales mediante el análisis empírico de la ventaja comparativa, con lo cual se evalúa la competitividad, en los precios de los factores internos y en los precios internacionales afectan a aquella.



Los factores que estarán determinando la ventaja comparativa son:

1. La tecnología que determina las posibilidades de producción y las tasas de transformación del producto.
2. La disponibilidad de recursos internos, que refleja el valor de los factores de la producción, tales como la mano de obra, el capital, la tierra y el agua.
3. Los precios internacionales, que establecen el valor de los productos e insumos comerciados, o sea los importables o exportables.

La ventaja comparativa de los sistemas de producción depende del medio ambiente climático y económico dentro del cual se desarrollan. Este ambiente consiste de la localidad geográfica, de las condiciones ecológicas, del tipo de suelo, de los mercados de insumos y productos, de la estructura de la tenencia de la tierra, de las tecnologías disponibles y de otros factores sociales, que en su conjunto integran el marco o límite dentro del cual se llevan a cabo día con día las actividades de los agricultores (Molina, 2000: 14).

Para comprender como los sistemas de producción responderán cuando se desarrolle una nueva tecnología, se disminuyan o eliminen los subsidios, y se eleven o disminuyan los precios de la producción, se requiere de información específica sobre los ambientes individuales de adopción de las decisiones agroclimáticas relativamente homogéneas. Esto permitirá contar con una perspectiva de la sensibilidad del agricultor a los incentivos económicos (Molina, 2000: 14).

#### **1.4 VENTAJA COMPETITIVA**

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación (Porter, 1996: 251).

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector determinado, trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia.



Michel Porter, Profesor de Harvard Business School, sugiere cuatro grupos de factores que contribuyen al bienestar de una nación. El primero de ellos se refiere a factores tales como los recursos de una nación, costos de trabajo y las habilidades y la educación de su población. El segundo grupo consiste en las condiciones de la demanda en una nación, como pueden ser el tamaño del mercado, la forma en que se pueden anunciar los productos y el grado de satisfacción del consumidor. El tercer grupo de factores en el modelo de Porter se relaciona con los proveedores. Una empresa prospera cuando las compañías que la apoyan se ubican en la misma área. El cuarto grupo de factores pretende la estrategia y la estructura de la empresa, así como la rivalidad entre competidores (Porter, 1996: 251).

La combinación de los cuatro grupos de factores conduce a la ventaja competitiva, por lo general, cuando sólo son favorables dos de ellos, dicha ventaja no se puede mantener. Por otra parte la disponibilidad de recursos no siempre es necesaria.

Porter identificó cinco fuerzas:

- La competencia entre compañías
- La amenaza del ingreso de nuevas compañías al mercado
- La posibilidad de utilizar productos o servicios sustitutos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores o clientes

Sobre la base del análisis de la industria, la compañía puede adoptar la estrategia genérica; es decir, apropiadas para un nivel amplio de diferentes clases de organizaciones. Sin embargo cualquier empresa puede utilizar más de una estrategia.

Para Porter (1996) existen tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector:



**FIGURA 1**  
**Tres Estrategias Genéricas**

**PANORÁMA AMPLIO**

Objetivo amplio

Objetivo limitado

**VENTAJA COMPETITIVA**

**Costo más bajo**

**Diferenciación**

1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
3 A. Enfoque de costo	3 B. Enfoque de diferenciación

Fuente: (Porter, 1996: 254).

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección.

**1.4.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

**Liderazgo de costo.** Es tal la vez más clara de las tres estrategias genéricas, en sí una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector en el que se valla a desarrollar.

**Diferenciación.** Es una estrategia en la que, una empresa busca ser única en su sector junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en el sector donde se desarrolle la empresa perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior (Porter, 1996: 254).

**Enfoque de costo.** Esta estrategia es muy diferente de las otras por que descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector al que esta dedicado la empresa y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.



Al optimizar su estrategia para los segmentos blancos<sup>4</sup> el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos blanco no posea una ventaja competitiva general. La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el *enfoque en costo* una empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco, mientras que en el *enfoque de diferenciación* una empresa busca diferenciación en su segmento blanco. Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia entre los segmentos blancos del enfocador y otros segmentos en el sector industrial (Porter, 1996: 257).

Con las teorías de las ventajas competitivas y comparativas podemos observar el panorama que actualmente rige en la comercialización a nivel nacional e internacional, puesto que la propuesta que formulamos en esta investigación requiere de elementos metodológicos como lo es analizar las teorías más apegadas a la investigación con el fin de comprender más ampliamente el porque establecemos la elaboración de un proyecto de exportación.

### 1.5 FUNDAMENTOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Para dar una mayor explicación sobre cómo y cuándo surge el comercio internacional lo definiremos y después determinaremos los fundamentos que distinguen el por que se dan estas relaciones comerciales entre países como una forma de establecer convenios y tratados entre naciones.

El comercio internacional o exterior se refiere al “conjunto de transacciones que realizan los países del mundo entre si. El comercio internacional esta representado por las importaciones y las exportaciones de los países. Algunos aspectos importantes que es necesario estudiar en el comercio mundial son: volumen de importaciones y exportaciones, aranceles, tipo de cambio, división internacional de trabajo y transporte” (Morales, 1991:49).

Debido a que ningún país es autárquico (no satisface sus necesidades), tiene la necesidad del comercio exterior, sobre todo de las importaciones; es decir, el conjunto de mercancías y servicios que un país compra a otro. México importa alimentos, maquinaria, insumos, etcétera.

---

<sup>4</sup> Los segmentos Blancos según Porter es toda aquella parte de la empresa que tenga un bajo rendimiento o la parte mas vulnerable de la empresa según el enfocador o el encargado de establecer nuevas estrategias de comercialización en la empresa.



Las exportaciones son el conjunto de mercancías y servicios que el país vende al extranjero. En el caso de México lo que principalmente exporta, petróleo, frutales, hortalizas, mariscos, otras materias primas y algunos productos manufacturados.

Para analizar la situación del comercio exterior de un país, se debe comparar de manera cuantitativa el monto de las importaciones y las exportaciones. Si las exportaciones son mayores, existe superávit comercial; por el contrario, si las importaciones son superiores a las exportaciones, se presenta un déficit comercial. “El comercio se haya presente en todos los aspectos de la vida, ya sea en el comercio de la fuerza de trabajo (salario), del dinero (tipo de interés), del comercio de mercancías (precio) o del comercio de divisas (tipo de cambio). Toda operación comercial implica la confrontación de dos magnitudes: una oferta y una demanda, las que conjuntamente dan como resultante: el precio” (Morales, 1991: 51).

El acto de comerciar debe llevar implícito que las partes se beneficien mutuamente con el intercambio. Se tiene que tomar en cuenta en el comercio internacional las complicaciones a causa de los fenómenos que genera (tipo de cambio) o por los obstáculos artificiales a los que está sometido (aranceles), a las cuales suelen incorporarse otras dificultades como mayor costo de transporte.

“Establecer comercio, significa hacer intercambios, crear lazos de comunicación entre personas, grupos, regiones y países con el fin de enriquecerse recíprocamente sobre la base de una contribución específicamente y especializada de cada agente, entidad y/o nación en el contexto del comercio internacional” (Morales, 1991:52).

De acuerdo con este autor podemos afirmar que los fundamentos en que se basa son las actividades económicas de un país y como estas se realizan para establecer un sector exterior enfocado al desarrollo económico de una nación determinando las condiciones de cómo deben de llevarse a cabo dichas relaciones entre países y que haya una igualdad en beneficios por lo cual también surgen y se crean los tratados de libre comercio que en particular describiremos más adelante con referencia a México en específico el TLCAN.



## 1.6 CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL AGRÍCOLA

La principal función de describir el comercio internacional agropecuario tiene como fin referir el como actualmente se llevan a cabo las relaciones comerciales entre países y sobre todo enfocado al comercio agropecuario el cual en este momento tiene una gran demanda en diversas naciones que requieren ciertos productos de índole agropecuaria que por condiciones tanto climáticas y económicas no pueden producir y cubrir su propia demanda. Por lo tanto se confrontan diversas opiniones de las cuales se retoman las más importantes para poder explicar con mayor certeza dicho fenómeno comercial.

El comercio internacional agrícola ha mostrado peculiaridades propias: su estructura geoeconómica, su inestabilidad, y su carácter estratégico en la alimentación humana. Históricamente se ha venido contemplando cómo los países en vías de desarrollo han sido los abastecedores de materias primas; entre ellos los productos agrícolas, a los países desarrollados, aprovechando el principio de las ventajas comparativas, en ciertos casos. No obstante, la panorámica que ofrece el mercado mundial agrícola hoy en día es muy diferente. Debido a una serie de fenómenos diversos (innovaciones tecnológicas, ayuda gubernamental, proteccionismo, etc.), los países desarrollados, además de ser los principales consumidores, se están convirtiendo en los principales productores (Vásquez ,2001).

Otra de las características del comercio internacional agrícola es la inestabilidad de algunas de sus variables básica: producción y precios principalmente. Los orígenes de dichas fluctuaciones son muy diversos, y responden a causas internas, como externas de los propios mercados.

Hay que anotar las oscilaciones de la oferta: clima, inercia en ciertos hábitos de cultivo por parte de los agricultores, almacenes insuficientes, nuevas tecnologías y errores en las predicciones con una oferta que equivocadamente planeada, son algunos factores a considerar.

La demanda tiene también sus alteraciones, aunque no tan notorias, que responden, entre otras, a la situación variable de la capacidad adquisitiva de los consumidores, de sus hábitos alimenticios, y la existencia de otros productos sustitutos que compiten en los mercados. Las causas que se denominan externas son las políticas económicas y monetarias que modifican la relación de intercambio de productos. Las medidas



proteccionistas bloquean los flujos comerciales y convierten al mercado mundial en un área residual, donde los países compiten para liberarse de sus excedentes agrícolas (BANCOMEXT, 2000). A las barreras arancelarias de los países importadores, los países exportadores responden mediante apoyos a sus envíos al exterior.

Las posibles alternativas para resolver esta situación van, desde una total liberalización del comercio hasta una segmentación en pequeñas áreas en base a relaciones bilaterales. En el caso de aplicarse una liberalización a ultranza, bajarían los precios mundiales de los productores afectados, habría una redistribución en el empleo de los recursos productivos, y los países avanzados tendrían que apoyar directamente a sus agricultores con serios reajustes socioeconómicos.

Con un mayor proteccionismo, se llegaría a un conflicto comercial, con perjuicio generalizado, y donde los países más débiles sufrirían de forma más acentuada las consecuencias (Ellsworth, 2000:52).

El carácter “estratégico de la agricultura” se basa en la imperiosa necesidad alimentaria de la humanidad. El crecimiento demográfico mayor a la producción de alimentos parece haber desaparecido para un gran número de países con población constante o descendente, donde el problema son precisamente los excedentes agrícolas.

El sector agrícola tiene un evidente “peso político” en muchos países, lo que condiciona las relaciones del comercio internacional. Hay motivaciones de carácter social, como el mantenimiento de la población rural o el empleo agrícola, que aconsejan conservar las producciones y los ingresos de sus agricultores.

Llama la atención los brotes proteccionistas que están teniendo lugar a escala internacional y de forma más acentuada en el sector agrícola. La creación de áreas económicas y comerciales de carácter regional. Los bloques económicos, tienen como consecuencia una intensificación de los flujos comerciales entre los países miembros, en detrimento de terceros países (Ellsworth, 2000:52).

Asimismo, las organizaciones profesionales de los productos nacionales presionan sobre las instituciones y poderes políticos para evitar la fuerte competencia del exterior. Estos intentos de autoprotección, existen incluso dentro de las áreas económicas ya establecidas.



El mercado internacional, debido a la proliferación de acuerdos bilaterales entre bloques económicos se está convirtiendo en un área residual, donde los diferentes países tratan de sacar sus excedentes. En consecuencia, las cotizaciones internacionales no siempre son reflejo de su mercado transparente, donde inciden totalmente las ventajas comparativas y los costos de producción de los países implicados.

Como medida de defensa de ciertas prácticas desleales se ha solicitado por diversos países la aplicación de “derechos antidumping” (importación de un producto pagando alto arancel por considerar que su precio es inferior al normal). Sin embargo, el abuso por parte de dichas naciones importadoras utilizándolos de forma indiscriminada como arma eficaz contra las importaciones más competitivas respecto a sus propias producciones nacionales, ha creado otros problemas adicionales, de competencia desleal. La distribución de áreas de mercado entre los principales países exportadores supone una vulneración de la libre competencia. De común acuerdo se establecen autolimitaciones sobre la cuota máxima exportable de un país a un área determinada.

Las tendencias proteccionistas modernas en el comercio internacional tienen una serie de desventajas que conviene resaltar y detectar a tiempo como la existencia de las barreras no arancelarias y el reparto de áreas de mercado. En consecuencia, no siempre es posible disponer de información para denunciar sus defectos y exigir su eliminación (BANCOMEXT, 2000).

Se produce por lo tanto, una distinción en el funcionamiento del mercado, ya que entran en juego una serie de elementos discretos, que hacen en muchos casos inoperantes el sistema de precios. Con ello hay una falta de transparencia y de competitividad que produce una ineficiente asignación de los recursos productivos, tanto a nivel nacional como internacional.

“... el dilema libre cambio–proteccionismo esta presente en numerosos foros internacionales, donde los planteamientos responden a una proclamada liberalización. Los problemas surgen al tratar de poner en práctica los principios aceptados en una primera etapa. De una parte, existe una gran heterogeneidad socioeconómica entre los diversos países, lo que lleva a unos objetivos con frecuencia contrapuestos” (Mora, 1994: 74).



El proteccionismo a su vez, está provocando desajustes en los mercados internos que con frecuencia desembocan en situaciones excedentarias en muchos casos de competencia desleal, entre ellos el “dumping”.

En el caso del “dumping” caracterizado por la venta de un producto en el extranjero a un precio inferior a su costo de producción normal (respecto al país exportador), se estima condenable cuando amenace causar perjuicios a la producción del país receptor. Hay argumentos económicos que explican algunos de los motivos para la práctica del “dumping” por determinados países.

Sus efectos pueden ser muy variados, y en todo caso existen códigos “antidumping” aceptados por organismos internacionales como la OMC, que permite la aplicación de una tasa compensatoria de tal forma que el precio del producto procedente del extranjero no ocasione distorsiones en el propio mercado nacional (Mora,1994:29).

Los países desarrollados, además de ser los principales consumidores, se están convirtiendo en principales productores. Otra característica fundamental del comercio internacional agrícola es la inestabilidad de algunas de sus variables básicas; producción y precios fundamentalmente. El resurgimiento del proteccionismo comercial, a través de formas más sofisticadas y encubiertas como son las barreras arancelarias, los acuerdos para la complementación y reparto de áreas de mercado, a pesar de los esfuerzos realizados en los organismos internacionales globalizadores como la OMC, para soslayar estos problemas, no se ha logrado superarlos en su totalidad. Para el caso de México el gobierno ha iniciado un profundo proceso de transformación del sector agropecuario, con el fin de ampliar las oportunidades de crecimiento. Los acuerdos en materia agropecuaria del TLCAN son congruentes con las políticas agropecuarias. Los EE.UU. eliminaron de inmediato los aranceles que aplica a 61% del valor de las exportaciones mexicanas a ese país. México por su parte desgrava únicamente 36% del valor de las importaciones procedentes de los Estados Unidos (Aguirre y Lozano, 1997:18).



## 1.7 EL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO

En las últimas décadas la situación económica de México y del mundo se ha transformado de manera sustancial: a inicios de los años ochenta se adoptaron una serie de medidas tendientes a estabilizar la economía del país y a enfrentar la carga de la deuda externa. Estas medidas significaron en la práctica, el cambio de un modelo de desarrollo orientado al mercado interno, por otro orientado al exterior. México ha buscado que cada uno de sus principales socios comerciales otorgue un mayor acceso a los productos en los que es competitivo. Y como resultado de las negociaciones se ha desarrollado una relación entre los sectores productivos y el gobierno (Aguirre y Lozano, 1997). Es frecuente leer y escuchar sobre la globalización de la economía y en torno de que México no está exento de esta tendencia mundial. La globalización parte de un hecho cada vez más común: vivimos en un mundo cuyas comunidades y bloques son cada vez interdependientes. A partir de esta situación revisemos las principales repercusiones en tres niveles: el mundial, el nacional y el empresarial.

Todos los países están obligados a relacionarse con otros, son interdependientes en una economía global donde ninguna nación puede proclamarse como la dominante absoluta, pues no existen economías autosuficientes. En la actualidad, lo que pasa en cualquier lugar del mundo afecta al resto de las economías del planeta.

Por ello se han formado los bloques económicos y suscritos en los tratados de libre comercio. Vivimos en una economía donde las ventajas relativas del pasado se están anulando y tienden a igualarse por efectos de la apertura; esto es que los países han abierto sus fronteras y reducen sus aranceles de importación. Ningún país puede reclamar la supremacía industrial total. Las economías de todas las naciones crecen de manera interdependiente, lo cual genera nuevos retos, pero también mejores oportunidades (SAGAR, 2001).



## 1.8 ÁMBITO NACIONAL ¿CÓMO SE HA INSERTADO MÉXICO EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN? Y ¿CÓMO AFECTA LA GLOBALIZACIÓN A LAS EMPRESAS?

En la esfera mundial tiene especial importancia que México incremente su competitividad frente a países con grado de desarrollo similares. Una fortaleza importante de nuestro país es su incorporación a tratados y acuerdos, ya que estos elementos adicionales le permiten:

- Ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras;
- Que sus productos compitan en igualdad de condiciones con los bienes de las empresas nacionales.
- Tener acceso preferencial o con ventajas arancelarias (SAGAR, 2000).

En las economías cerradas el consumidor tiene posibilidades de elección limitadas en materia de precio y calidad. En contraste, las múltiples alternativas que brindan un mercado abierto y la competencia que éste genera favorecen al consumidor final porque aumentan las opciones de satisfactores de diversa índole para ajustarse a cualquier tipo de necesidad y presupuesto.

En contraparte, como productores de bienes y servicios estamos destinados a innovar y desarrollar cada vez más y mejores productos. Ello requiere que efectuemos cambios drásticos. En este nuevo esfuerzo no deben soslayarse las necesidades que plantean los consumidores en su propio entorno.

Los proyectos de exportación deben formar parte importante de los programas de crecimiento de la empresa, por lo que se recomienda considerarlos como la variable de mayor peso dentro de los mismos (Wonnacot, 1991).

### 1.9 ESTÍMULOS A LA EXPORTACIÓN EN MÉXICO

Existen diversos programas de apoyo para las exportaciones como la Secretaría de Comercio y el Banco Mexicano de Comercio Exterior estas dependencias pertenecen a el poder ejecutivo federal que tiene a su cargo las siguientes funciones en relación al fomento de las exportaciones en México, que son: Formular y conducir las políticas generales de la industria, comercio exterior, comercio interior y abasto.



Normar y registrar la propiedad industrial y mercantil así como regular y orientar la inversión extranjera y la transferencia de tecnologías por medio de la Secretaría de Economía y BANCOMEXT el empresario mexicano puede obtener información y apoyo en diversos aspectos industriales y de comercio exterior mediante programas e instrumentos entre otros se puede citar.

El Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX).

Empresas de Comercio Exterior (ECEX).

Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).

Devolución de Exportadores Nacionales (DRAW BACK).

Registro de Empresas de Importación ubicadas en Franja Norte o Región Fronteriza.

Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX).

Sistemas de Tecnología de Producción.

A través de estos programas la Secretaría de Economía puede apoyar en materia de sus requerimientos industrial, tecnológicos, normativos y de aprovechamiento de los esquemas específicos para las empresas exportadoras.

## **1.10 LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA EN EL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO**

Por lo que se refiere al Comercio Internacional la constitución mexicana en el artículo 89 en sus fracciones I y XIII dice: son facultades y obligaciones del Presidente: promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión proveyendo en la esfera administrativa a su exacta observancia; habilitar toda clase de puertos, establecer aduanas marítimas y fronterizas y designar su ubicación; el complemento a lo interior se encuentra indicado en el Artículo: 131 de dicha carta magna en el que informa que la facultad privativa de la federación, es gravar las mercancías que se importen, o exporten, o que pasen de tránsito por el territorio nacional. El ejecutivo podrá ser facultado por el Congreso, y para crear otras, así como para restringir y para prohibir las importaciones, exportaciones y el tránsito de productos artículos y efectos, cuando lo estime urgente, a fin de regular el Comercio Exterior, la economía del país, la estabilidad de la producción nacional, al enviar al Congreso el presupuesto fiscal de cada año, se someterá a una aprobación el uso que hubiere hecho de la facultad concedida (Mercado, 1999:143).



### 1.11 LEY ADUANERA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Es importante determinar bajo que condiciones legales se aplica la ley en cuestión de exportaciones y de importaciones que a continuación se mencionan.

El artículo 1º. Establece:

“Esta ley, las de los impuestos generales de importación y exportación y de las demás leyes y ordenamientos aplicables, regulan la entrada al territorio nacional y la salida de mercancías y de los medios en que se transportan conducen. Así como el despacho aduanero y los hechos y actos que deriven de este o de dicha entrada o salida de mercancías”.

El artículo 6º de la ley aduanera determina que:

“La entrada al territorio nacional o la salida del mismo de mercancías debe realizarse por lugar autorizado. Quienes efectúen su transporte por cualquier medio, están obligadas a presentarlas ante la autoridad aduanera junto con la documentación exigible.

Determinación y pago de impuestos al comercio exterior.

Artículo 57. Los impuestos generales de importación y exportación se determinarán aplicando a la base gravable establecido en los artículos 48 y 56, respectivamente, la cuota que corresponda conforme a la clasificación arancelaria de las mercancías.

La base gravable que se refiere el artículo 35, fracción I servirá también para el apartado B se determinará aplicando como base gravable, la misma que establece el citado artículo 48.

Los impuestos adicionales se calcularán sobre el monto de los impuestos generales de importación o exportación, según corresponda.

Artículo 59. Los importadores y exportadores de mercancías determinarán en calidad líquida los impuestos al comercio exterior, para lo cual en el pedimento, bajo protesta de decir la verdad, manifestarán: a) La descripción de las mercancías y su origen.

b) El valor normal de las mercancías de importación o el valor comercial en exportación, y en su caso, el precio oficial.

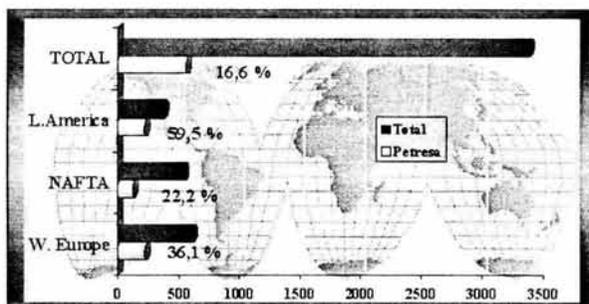
c) La clasificación arancelaria que les corresponda y

d) El monto de los impuestos causados con motivo de la importación o exportación.



Estos son los artículos que hacen mayor referencia a las condiciones legales en que se debe exportar por lo tanto para llevar a cabo un proyecto de exportación tenemos que conocer todas las implicaciones que la empresa debe tomar en cuenta al tomar la decisión de exportar con éxito y no tener ningún problema, por ese motivo es que se mencionan y explican como parte fundamental de nuestro proyecto.

# CAPÍTULO II ESTUDIO DE MERCADO





## 2.1 CONCEPTOS DE MERCADO, OFERTA, DEMANDA Y PRECIO Y MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN

- a) Mercado. Existe cuando se ponen en contacto compradores que desean intercambiar dinero por bienes y servicios, con vendedores que desean intercambiar bienes y servicios por dinero. Por tanto, un mercado se define en función de las fuerzas fundamentales de la oferta y la demanda (Hernández, 1996).
- b) Oferta. La oferta de un determinado producto puede definirse como los diferentes volúmenes que estarán dispuestos y en condiciones de ofrecer en el mercado, en función de los diferentes niveles de precios posibles durante determinado período de tiempo (Hernández, 1996).
- c) Demanda. La demanda en su sentido apropiado se refiere a las diversas cantidades de bienes o servicios que estamos dispuestos y podemos comprar a diferentes precios en un momento determinado (Luna, 1996).
- d) Precios. Cuando no existen imperfecciones y las fuerzas del mercado actúan libremente, los precios funcionan como reguladores entre la producción y el consumo, ya que mediante el mecanismo de los precios se equilibra la oferta y la demanda (Luna, 1996).
- a) Comercialización. La comercialización agropecuaria es un proceso que inicia con la decisión de los productores de producir productos agropecuarios destinados a la venta (Luna, 1996).
- b) Canales de comercialización. Las etapas por las cuales pasan los productos agrícolas durante el proceso de transferencia entre el productor y el consumidor. (Luna, 1996)

## 2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU FUNCION

La Investigación de Mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia (Aguilar, 1997).



- Monitorear el desempeño de la compañía: ventas, márgenes, participación de mercado, rotación de productos, estacionalidad, satisfacción del cliente, entre otros.
- Ayudar en el proceso de generación de ideas: nuevos productos, campañas de promoción, etc.
- Analiza a los consumidores: descripción y segmentación, ¿por qué? ¿cuándo? ¿dónde? y ¿cuánto? compran, ¿qué les gusta y ¿qué planean? posicionamiento y equidad de marcas.
- Análisis de la competencia: ¿quiénes son?, ¿qué ofrecen?, fortalezas y debilidades.
- Estimación u pronóstico del potencial de ventas.

### 2.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- a) Cualitativa: Obtiene información a través de cuestionados no estructurados (no tienen orden en particular? se puede cambiar en el momento que lo aplicas y se pueden agregar más preguntas) la mayoría de las veces no usa métodos estadísticos.
- b) Cuantitativa: se realiza a través de una metodología que utiliza cuestionarios estructurados (Llevan un orden sin permitir cambios, no se pueden agregar más preguntas) para conformar la información.

La información se divide en:

- a) Primaria: es la información que obtendremos nosotros en el momento, aún no existe la recopilación de esa información. Se divide en cualitativa (cuestionarios no estructurados, observación, sesiones y técnicas proyectivas) y cuantitativas.
- b) Secundaria: es la información que existe. Se divide en interna (son las áreas funcionales de la empresa: banco de datos, reportes técnicos, etc.) y externa (son fuentes externas a la empresa como SAGARPA, INEGI, ASERCA, BANCOMEXT, etc.) (Urbina, 2001).



La importancia de la investigación de mercados obedece a que es un instrumento con el cual la economía tiene una comunicación más directa con los consumidores y saber de sus demandas y necesidades, así como de los cambios que ocurren en el mercado, y después diseñar bienes y servicios que los satisfagan.

Al tener conocimiento de esto, se pueden explicar algunos fenómenos que ocurren dentro del campo de la economía, como qué es lo que causa en algunas ocasiones el desequilibrio constante en la oferta y la demanda de los productos.

Los transportes de carga cuentan con terminales específicas, que cubren el servicio regular nacional. En este renglón el transporte utilizado para la carga, debe cumplir con determinados reglamentos que existen expresamente para ello; cuando se trata de servicios especiales para transportar grandes volúmenes y/o gran peso, se les instruye sobre su manejo, de acuerdo a su especie o contenido, que tipo de unidad y adaptaciones se deben efectuar y la ruta que deben seguir hasta su destino.

En particular, el transporte refrigerado, se creó precisamente para cargas de tipo muy perecederos que son generalmente los productos agropecuarios. Gracias a la modernización de este camión de carga, puede llegar la mercancía a su destino en condiciones óptimas, de acuerdo a lo estipulado con el cliente. Cuenta con una caja frigorífica en la que se puede manipular la temperatura y ventilación de acuerdo a las necesidades del producto (Zarate, 1999).

### **2.3 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN)**

Para llevarlo a cabo, el proyecto estratégico que presentamos en esta investigación tuvimos que tomar en cuenta el proceso de transformación de las relaciones comerciales que realiza México en materia agropecuaria de acuerdo al Tratado Libre comercio con, U.S.A y Canadá, y dar a conocer las ventajas que contiene dicho tratado en cuanto al producto que pretendemos exportar. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) cubre completamente las fracciones arancelarias de los productos agropecuarios. En él se define el producto agropecuario como todo producto incluido en los siguientes capítulos, partidas y subpartidas del Sistema Armonizado de Aranceles.



Se establecieron varios plazos de desgravación, con un máximo de 15 años, a partir de la entrada en vigor del Tratado en enero de 1994. A pesar de que entre Canadá y México y entre Estados Unidos y Canadá algunos productos agrícolas se dejaron al margen, ello no ocurrió entre Estados Unidos y México. Los productos excluidos del TLCAN entre Canadá y México son los lácteos, aves, huevos y productos del azúcar (Mella, 2002).

El programa consta de los siguientes ritmos de liberación.

- Liberación inmediata: Categoría "A". (ver cuadro 1)
- Liberación en cinco períodos anuales iguales y libres a partir del 1 de enero de 1998: Categoría "B".
- Liberación en diez períodos anuales iguales y libres a partir del 1 de enero de 2003. Categoría "C".
- Liberación en quince períodos anuales iguales y libres a partir del 1 de enero de 2008. Categoría "C+".
- Partidas que continúan libradas: Categoría "D". (ver cuadro 1)

**Cuadro 1. México: Desgravación de partidas agrícolas con Estados Unidos y Canadá**

**(Número de partidas arancelarias)**

Categoría de Desgravación	Estados Unidos			Canadá			
	General		Condicionada	General		Condicionada	Sin Desgravación
	TOTAL	%		TOTAL	%		
D	91	9.1	1	91	7.9	0	0
A	438	43.6	1	492	42.5	0	0
B	125	12.5	1	115	9.9	4	0
C	347	34.6	137	330	28.5	34	0
C+	3	0.3	14	2	0.2	13	0
Sin desgravación	0	0.0	0	0	0.0	0	77
TOTAL	1,004	100.0	154	1,158	100.0	51	77

Fuente: **Mella** Alfonso (2002): "La economía agropecuaria mexicana y el TLCAN", Editorial Trillas, México.



Sin faltar a este programa, el TLCAN ofrece condiciones especiales a varias partidas. Las condiciones especiales pueden ser restricciones al comercio, aranceles y salvaguardias; es decir, se trata de una desgravación con un trato especial o desgravación “condicionada”<sup>5</sup> (Espinal, 2002).

Además, el TLCAN concede salvaguardas a varios productos agrícolas como un mecanismo frente a los fuertes aumentos en las importaciones. Para ello, se acordó una lista de productos con respecto a la cual cada país miembro podrá adoptar un arancel-cuota como salvaguarda

La lista de México consta de 17 partidas que comprenden especificaciones de los siguientes cinco productos: 1) cerdos; 2) carne porcina; 3) papas; 4) manzanas y 5) extractos de café. La lista de Estados Unidos incluye 7 partidas referentes a seis productos: 1) tomates; 2) cebollas; 3) berenjenas; 4) pimientos; 5) calabazas y 6) sandías. La lista de Canadá consta de ocho partidas relativas a siete productos: 1) flores, 2) tomates; 3) cebollas; 4) pepino; 5) brócoli y coliflor; 6) fresas y 7) pasta de tomate (Espinal, 2002).

## 2.4 EL COMERCIO EXTERIOR AGROPECUARIO DE MÉXICO Y SU COMPETITIVIDAD

La importancia relativa del sector agropecuario en la economía mexicana es baja, tanto desde el punto de vista del PIB como del comercio exterior. En 1999-2002, la participación del sector en el PIB total mexicano fue 4.9%, en las exportaciones totales fue 2.8% y en las importaciones totales fue 4.2%. Estas cifras son similarmente bajas en las economías estadounidense (1.5%, 2.7% y 1.6%, respectivamente) y canadiense (2.2%, 4.7% y 2.5%, respectivamente). Pero además de observar una pequeña participación en la economía mexicana, la actividad agropecuaria ha venido perdiendo importancia relativa.

El sector agropecuario mexicano ha venido rezagándose de la alta dinámica de la economía nacional. Su importancia relativa en la economía mexicana ha estado disminuyendo en los últimos lustros. La participación promedio anual del sector

<sup>5</sup> Se refiere a desgravaciones en las que se condiciona la entrada de ciertos productos al mercado poniendo una cuota, para que se cumplan con las exigencias requeridas por el país importador, entre las importantes destacan los certificados fitosanitarios, para productos frescos y zosanitarios para carnes o ganado.



agropecuario en el PIB total cayó de 7.7% en 1989-1991 a 6.2% en 1992-1994 y a 4.9% en 1999-2002 (ver cuadro 2).

La importancia relativa del comercio agropecuario también ha estado declinando, especialmente en las exportaciones. La participación de las exportaciones agropecuarias en las exportaciones totales de México se redujo de 5.3% en 1989-1991 a 4.6% en 1992-1994 y a 2.8% en 1999-2002.

La participación del sector agropecuario en las importaciones totales disminuyó ligeramente de 4.9% en 1989-1991 a 4.3% en 1992-1994 y a 4.2% en 1999-2002 (Garcés, 2002: 159).

La manufactura de alimentos observa un dinamismo similar al PIB de la economía mexicana, pero ha estado quedando atrás respecto al crecimiento del comercio exterior.

En este desfase comercial hay coincidencia con el sector primario.<sup>6</sup> (Cuadro 2.) Los desfases mencionados implican claramente un rezago del sector en la evolución del comercio total y en el índice de apertura, estimado como la relación entre el comercio total y el PIB. De 1997-2002, se observó el bajo dinamismo del sector agropecuario con respecto al de la economía total.

Mientras que el comercio total creció entre casi 7 y 8 veces, el del sector agropecuario no alcanzó a triplicarse en el período mencionado. Además, en tanto que el índice de apertura global de la economía aumentó de 7% a 21% (triplicándose), el del sector agropecuario se incrementó de 6% a 11% (casi duplicándose) en el período (Garcés, 2002: 160). Lo anterior sugiere que la economía agropecuaria mexicana no está tan orientada al exterior como el resto de la economía, y que gran parte de la producción se destina al mercado interno.

---

<sup>6</sup> A diferencia del sector agropecuario, la manufactura de alimentos ha sostenido su participación en el PIB total de México, en 3.9% desde 1989 a 1999. Pero las exportaciones perdieron importancia relativa (bajaron de 3.2% en 1989-1991 a 2.3% en 1999-2002), y las importaciones se desplomaron de 5.8% a 1.4% en el mismo lapso. **Garcés, Daniel** (2002): "Análisis de las Funciones de Importación y Exportación de México 19980-2000", Editorial Banco de México.



En efecto, el índice de autosuficiencia, estimado mediante la relación entre la producción nacional y el consumo nacional aparente, es elevado en un número de productos importantes.

**Cuadro 2. Producción y Comercio Exterior en las áreas del TLCAN y de la OCDE**

CONCEPTO %	México	Canadá	EUA	OCDE prom.
<b>PIB agrpecuario/PIB total</b>				
Promedio anual 1986/1988	7.7	2.7	1.9	2.8
Promedio anual 1992/1995	6.2	2.2	1.7	2.4
Promedio anual 1999/2002	4.9	2.2	1.5	2.1
<b>PIB alimentos manufactura/PIB Total</b>				
Promedio anual 1986/1988	3.9	1.7	1.4	2.0
Promedio anual 1992/1995	3.8	1.7	1.4	1.9
Promedio anual 1999/2002	3.9	1.8	1.3	1.7
<b>Exportaciones agropecuarias/exportaciones Totales</b>				
Promedio anual 1986/1988	5.3	5.9	3.0	5.6
Promedio anual 1992/1995	4.6	5.5	2.8	5.0
Promedio anual 1999/2002	2.8	4.7	2.7	3.9
<b>Exportaciones de alimentos manuf/Exportaciones Totales</b>				
Promedio anual 1986/1988	3.2	1.3	1.5	2.6
Promedio anual 1992/1995	3.0	1.6	1.8	2.8
Promedio anual 1999/2002	2.3	1.9	1.7	2.7
<b>Importaciones agropecuarias/ Importaciones Totales</b>				
Promedio anual 1986/1988	4.9	3.1	2.0	5.2
Promedio anual 1992/1995	4.3	3.1	1.9	4.9
Promedio anual 1999/2002	4.2	2.5	1.6	3.8
<b>Importaciones de alimentos manuf/Importaciones Totales</b>				
Promedio anual 1986/1988	5.8	2.2	3.0	3.3
Promedio anual 1992/1995	5.2	2.4	2.2	3.1
Promedio anual 1999/2002	1.4	2.4	2.1	2.9

Fuente: [www.sagarpa/graficas/estadisticas.gob.mx](http://www.sagarpa/graficas/estadisticas.gob.mx) consultada 2 de agosto de 2002

Por ejemplo, el índice de autosuficiencia es superior a 80% en los casos del frijol, cártamo, cebada, carne de bovino en canal, carne de aves en canal, leche de bovino y huevo, y se ubica entre 60% y 80% en los casos del maíz, trigo, sorgo y carne de



porcino en canal. De estos productos, la cebada, el maíz, el trigo y el sorgo han observado progresos importantes en el rendimiento (cosecha por hectárea). Pero no ha habido mejora en el rendimiento del frijol ni del cártamo. (Cuadro 3.) (Álvarez, 2001). Además de necesitarse mejoras en el rendimiento, gran parte del sector agropecuario mexicano tiene problemas de competitividad con el exterior en términos de subsidios y otras fuentes de abatimiento de costos.

**Cuadro3. Rendimientos de Algunos Productos Agrícolas (toneladas por hectárea cosechada)**

Producto	1980	1985	1990	1995	2002
Arroz palay	3.5	3.7	3.7	4.7	4.2
Fríjol	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6
Maíz grano	1.8	1.9	2.0	2.3	2.5
Trigo	3.8	4.3	4.2	3.7	4.9
Cártamo	1.2	0.6	1.0	1.2	1.1
Algodón semilla	1.6	1.6	1.3	1.3	1.6
Soja	2.1	2.0	2.0	1.4	1.5
Cebada	1.7	1.9	1.9	2.0	2.5
Sorgo grano	3.0	3.5	3.3	3.0	3.1
Naranja	10.8	13.8	12.6	13.1	11.8
Melón	11.8	12.7	12.9	14.6	21.5
Jitomate	19.0	23.3	23.1	25.6	28.0
Azúcar	5.4	6.2	6.2	8.2	7.6

Fuente: [www.sagarpa/graficas/estadisticas.gob.mx](http://www.sagarpa/graficas/estadisticas.gob.mx) consultada 2 de agosto de 2002

México está en gran desventaja desde el punto de vista de subsidios agropecuarios frente a Estados Unidos y Canadá; sobre todo, frente al primero de ellos. Los subsidios agropecuarios por hectárea de cultivo en México son comparativamente bajos con respecto a los de Estados Unidos y la Organización Para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Además, del total de subsidios agropecuarios, los subsidios a productores representan 81% de dicho total en México, mientras que en la OCDE representan 75% y en Estados Unidos 54%. Pese a tener un mayor peso



relativo en México, los subsidios a productores por hectárea son apreciablemente menores que en la OCDE y Estados Unidos, en razón de 1 a más de 3, y de 1 a 2, respectivamente. Además, la estructura de subsidios agropecuarios parece ofrecer un mayor apoyo competitivo en Estados Unidos y la OCDE, ya que la participación de subsidios a través de servicios generales (provisión de infraestructura, investigación y desarrollo, promoción y comercialización) es de 24% y 17% respectivamente, frente a 10% en México. Con respecto a Canadá, los subsidios al productor por hectárea son iguales que los de México (53 dólares por hectárea), pero la participación de subsidios a través de servicios generales es 25%, lo cual es notablemente mayor que en México (véase cuadro 4). Es decir, la estructura de subsidios de Estados Unidos y Canadá parece dar un mayor impulso competitivo que la de México (Mella, 2002: 24).

**Cuadro 4 Subsidios Agropecuarios en las Áreas del TLCAN y de la OCDE**

CONCEPTO	MÉXICO	CANADÁ	EUA	OCDE
<b>A. Total de subsidios agropecuarios</b>				
Millones de dólares	6,999	5,231	95,455	239,564
<b>B. Subsidios a productores</b>				
Millones de dólares	5,694	3,930	51,256	248,302
% del total de subsidios agropecuarios	81	75	54	75
Dólares por hectárea	53	53	122	192
% del valor bruto de la producción				
AGROPECURIA	18	18	23	33
<b>C. Subsidios a través de servicios generales</b>				
Millones de dólares	665	1,302	22,831	55,077
%del total de subsidios agropecuarios	10	25	24	17

Fuente: Presidencia de la República (2002), Anexo estadístico del Segundo Informe de Gobierno, México, D.F., con base en información OECD (2002) "Agricultural, Policies in OECD Countries.

Si los principales productos de exportación no son los principales productos que se exportan, ello sugiere la existencia de un comercio inter-industrial, más que intra-industrial. En efecto, un número importante de productos agropecuarios que exporta México no los importa, y viceversa.



Por ejemplo, a nivel de producto, las legumbres y hortalizas son las principales exportaciones del sector, pero no se importan (ver cuadro 5).

**Cuadro 5 México: Comercio Exterior de Productos Agropecuarios, 2002**  
(Valor de las cifras en miles de dólares)

CONCEPTO	EXPORTACION (FOB)		IMPORTACION	
	VALOR	%	VALOR	%
Total (Exportación FOB importación)	160,682,015	-	168,678,857	-
<b>I. Agricultura y silvicultura</b>	3,263,543	85.28	4,871,895	90.63
Algodón	17,127	0.45	0	0.00
Arroz	38	0.00	0	0.00
Borra de algodón	10	0.00	0	0.00
Cacao	2,244	0.06	0	0.00
Café crudo en grano	166,359	4.35	0	0.00
Cebada en grano	0	0.00	8,900	0.17
Cera vegetal	4,165	0.11	0	0.00
Espicias diversas	60,855	1.59	37,036	0.69
Fresas Frescas	73,111	1.91	0	0.00
Frijol	8,920	0.23	65,360	1.22
Frutas frescas o secas	0	0.00	440,438	8.19
Ixtle de lechuguilla	1,805	0.05	0	0.00
Jitomate	597,550	15.61	0	0.00
Legumbres y hortalizas frescas	1,305,463	34.11	0	0.00
Madera ordinaria	0	0.00	13,884	0.26
Maíz	25,653	0.67	840,332	15.63
Melón y sandía	113,364	2.96	0	0.00
Otras Frutas Frescas	520,691	13.61	0	0.00
Otros Forrajes y pasturas	0	0.00	13,231	0.25
Otras semillas y frutos oleaginosos	0	0.00	498,004	9.26
Raíces y Tallos de brezo, mijo o sorgo	8,774	0.23	0	0.00
Semilla de ajonjolí	11,973	0.31	0	0.00
Semilla de algodón	0	0.00	484,528	9.01
Semilla de soja	0	0.00	891,806	16.59
Tabaco en rama	33,648	0.88	0	0.00
Trigo	65,819	1.72	236,842	4.41
Otros	157,471	4.11	729,634	13.57
<b>II. Ganadería, apicultura, caza y pesca</b>	563,524	14.72	503,488	9.37
<b>A. Ganadería y apicultura</b>	378,335	9.89	416,474	7.75
Ganado Vacuno	307,384	8.03	133,399	2.48
Lana sin cardar ni peinar	0	0.00	7,006	0.13
Miel de abejas	8,297	1.64	0	0.00
Pieles y cueros sin curtir	6185,189	0.00	157,860	2.94
Otros	3,827,067	0.22	118,209	2.20
<b>B Caza y pesca</b>	6185,189	4.84	87,014	1.62
<b>I Y II Sector agropecuarios primario</b>	3,827,067	100.0	5,375,383	100.00

Fuente: Banco de México, con datos de la Administración General de Aduanas, S.H.C.P. (2002)www.banxico.com.mx consultada el 25 de agosto 2003



## 2.5 CARACTERÍSTICAS FÍSICO-QUÍMICAS DEL JITOMATE

En climas templados el tomate se comporta como una planta anual. Sin embargo, en climas tropicales o bajo invernadero se puede considerar como un cultivo perenne de ciclo corto. La parte comestible es como una baya debido a que las semillas se encuentran dentro de un mesocarpo carnoso.

La inflorescencia que da lugar a los frutos en general es perfecta y de tipo hipógino. Normalmente el estilo es más corto que el estigma y este último envuelve al estilo, asegurando así la autopolinización.

De acuerdo al tipo de crecimiento se puede clasificar en determinado e indeterminado. El crecimiento determinado se caracteriza por un gen dominante, el tallo desarrolla progresivamente menos nodos de hojas entre inflorescencias (de 1 a 3). El crecimiento indeterminado está marcado por un gen recesivo, en este caso el tallo se desarrolla continuamente, con inflorescencias cada tres hojas; el crecimiento es indeterminado (10-12) inflorescencias y no cesa hasta que alguna condición adversa se presenta. En estas plantas, la madurez del fruto es paulatina y por periodos más largos, por lo que su cultivo se adapta muy bien en zonas templadas, o en invernadero, utilizando una guía o estacado para sostener el crecimiento (ASERCA, 1995).

Es importante analizar bien las variedades de las especies que se van a sembrar, ya que actualmente existen variedades con tolerancia y resistencia a varias enfermedades. De la misma forma, se pueden obtener variedades adaptadas a ciertos procesos fisiológicos, como temperaturas más frías o más cálidas, que inciden sobre los procesos de germinación crecimiento y polinización.

También se han vuelto muy comunes las variedades de larga vida las cuales con el conjunto de características mencionada, no puede ayudar a incrementar las posibilidades de éxito en el cultivo del jitomate (ASERCA, 1995).

La producción de hortalizas en invernadero y muy especialmente la del jitomate, están tomando un giro a nivel mundial. Al parecer los factores ambientales que limitan la capacidad de retención de nutrientes del suelo, han provocado que muchos productores busquen en los sustratos, el remedio para poder mantener una productividad elevada.



La semilla para obtener el jitomate tipo gourmet es a diferencia de otras semillas un híbrido holandés estos genotipos serán israelitas sobretodo por su condición genética de larga vida de anaquel y por lo que a juicio de los productores de la empresa el saucillo permitirán alcanzar en menor tiempo equilibrio en la producción (Gómez, 1996:25).

## 2.6 ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE JITOMATE

Los últimos datos reportados por SAGARPA, a nivel nacional para el año 2002, registraron una superficie sembrada de 21, 607,976 has, en donde los cultivos cíclicos ocuparon más de tres cuartas partes (75.7%) del total nacional; y los perennes el 24.3%. Para ese año se tuvo una superficie cosechada de 20, 032,833 has, representando los cultivos perennes el 24.7%, y los cíclicos el 75.3%. de acuerdo al cuadro N° 6 (SAGARPA, 2001).

Los principales cultivos cíclicos son ver (cuadro 6): maíz grano con 46.6% de la superficie sembrada y 49.9% de la superficie cosechada; sorgo con 13.5% y 12.9%; frijol con 11.6% y 10.9%; trigo con 4.0% y 4.3%; que en su conjunto participan con el 75.7% y 75.0%, respectivamente. El valor de la producción para el año 2002 fue de 96, 775,353 miles de pesos, en donde los principales cultivos son: el maíz grano con una participación de 25.0%, el sorgo grano con 6.7%, el frijol con 6.5%, el jitomate con 6.2%, la papa con 4.6% y el chile verde con 4.4% contribuyendo éstos con el 53.4% del valor total. Entre los cultivos cíclicos con mayores rendimientos unitarios, destacan la participación del jitomate con 28.1 ton/ha, en segundo lugar la fresa con 25.9 ton/ha y la papa con 23.3 ton/ha en tercer lugar. El jitomate tiene una superficie sembrada de 71,396 has y ocupa el 0.4% del área total de los cultivos cíclicos, con una participación en el valor de la producción total de 6.2%, superando a varios cultivos importantes por la superficie sembrada y reflejando el alto valor agregado que tiene (Caamal, 2003).



Cuadro 6. Patrón de Cultivos cíclicos en México. Año Agrícola 2002

Cultivos	SUPERFICIE SEMBRADA (HA)	%	Superficie Cosechada	%	Rend. (ton/ha)	Volumen Producción (ton)	Valor de la producción (Miles S)	%
Maiz grano	7,622,170	46.6	7,068,774	46.9	2.3	15,971,388	24,200,657	25.0
Sorgo grano	2,212,777	13.5	1,942,783	12.9	3.4	6,566,535	6,507,346	6.7
Frijol	1,895,577	11.6	1,647,046	10.9	0.6	1,020,806	6,310,139	6.5
Trigo grano	653,240	4.0	644,903	4.3	4.8	3,102,101	3,809,910	3.9
Jitomate	71,396	0.4	69,204	0.4	28.1	1,943,052	5,993,646	6.2
Chile verde	84,810	0.5	81,678	0.5	15.9	1,299,476	4,245,659	4.4
Papa	61,027	0.4	60,433	0.4	23.3	1,407,346	4,449,145	4.6
Calabacita	29,702	0.2	29,303	0.2	12.6	368,831	1,192,130	1.2
Melón	24,247	0.1	23,656	0.1	22.5	531,333	1,183,811	1.2
Sandia	43,522	0.3	41,720	0.3	22.3	930,215	1,619,593	1.7
Fresa	3,881	0.02	3,881	0.02	25.9	100,720	641,959	0.7
Brócoli	17,785	0.1	17,720	0.1	12.6	224,004	683,714	0.7
Otros	3,653,788	22.2	3,446,180	22.3	-	-	35,937,854	37.1
TOTAL	16,355,922	100.0	15,077,281	100.0	-	-	96,775,563	100

Caamal Cauch Ignacio (2003): "Comportamiento de la Producción del Jitomate de México en el Contexto del TLCAN", Editorial UACH, México.

La superficie sembrada en México en el año 2002 fue de 71,396 has, contribuyendo con una mayor superficie establecida los estados de Sinaloa, San Luis Potosí y Michoacán, con el 31.5%, 10.6% y 9.0%, respectivamente. En el estado de Sinaloa se concentra el cultivo de jitomate, ya que participa con el 31.5% del área total establecida.

En conjunto los tres estados, mencionados anteriormente, aportaron el 57.8% de la producción total, que fue de 1, 943,052 toneladas. Destacando la participación de Sinaloa al contribuir con el 40.8% de la producción total y con el 31.7% del valor de la producción, convirtiéndose en el estado por excelencia de jitomate tipo saladette y bola (Caamal, 2003).



**Cuadro 7. Principales estados productores de jitomate. Año Agrícola 2001**

Estado	Sup. Semb. (ha)	%	Sup. Cos. (ha)	%	Rend (ton/ha)	Prod (ton)	%	Valor de la Prod. (Miles de \$)	%
Sinaloa	22,477	31.5	22,298	32.2	35.5	792,665	40.8	1,902,742	31.7
Michoacán	6,409	9.0	6,220	9.0	32.2	200,452	10.3	545,657	9.0
Baja California	5,290	7.4	5,290	7.6	35.4	187,095	9.6	712,657	11.9
San Luis Potosí	7,569	10.6	7,174	10.3	18.1	129,432	6.7	361,480	6.0
Jalisco	2,731	3.8	2,719	3.9	31.5	85,772	4.4	397,565	6.6
Otros	26,920	37.7	25,530	36.9	-	547,636	28.2	2,076,545	34.6
Total	71,396	100.0	69,204	100.0	28.1	1,943,052	100.0	5,993,646	100.0

Caamal Cauch Ignacio (2003): "Comportamiento de la Producción del Jitomate de México en el Contexto del TLCAN" Editorial UACH, México.

La producción nacional de jitomate del año 1990 a 2002 ha tenido una ligera tendencia creciente. Durante el año de 1990 se produjeron 1, 885,277 toneladas, incrementándose hasta 1, 943,052 toneladas para el 2002, representando una tasa de crecimiento de únicamente 3.1%. Es importante destacar el año 2000 cuando se produjeron 2, 132,359 toneladas. Decayendo un 8.9% la producción obtenida del año 2001. Entre los estados de Michoacán y Baja California, principales productores de jitomate, se observan incrementos de 356.3% (al pasar de 43,926 a 200,452 toneladas) y 10.1% (al pasar de 169,885 a 187,095 toneladas), respectivamente. Mientras que Sinaloa, primer productor de esta hortaliza, ha presentado una tasa de crecimiento negativa de 23.4% al pasar de 1, 035,478 a 792,665 ton. producidas, en dicho periodo (ver cuadro 7) (Caamal, 2003).

**Cuadro 8. Comportamiento de la producción de jitomate (ton) 1990-2002)**

Estado/año	1990	1995	2000	2002
Sinaloa	1,035,478	845,406	834,612	792,665
Michoacán	43,926	93,712	214,725	200,452
Baja California	169,885	284,884	209,008	187,095
San Luis Potosí	125,639	121,950	162,716	129,432
Jalisco	74,952	50,147	116,482	85,772
Otros	435,397	545,132	594,816	547,336
<b>Total</b>	<b>1,885,277</b>	<b>1,941,231</b>	<b>2,132,359</b>	<b>1,943,052</b>

Caamal Cauich Ignacio (2003): "Comportamiento de la Producción del Jitomate de México en el Contexto del TLCAN", Editorial UACH, México.

La producción nacional de este cultivo, (ver cuadro 8) durante el periodo 1990-1995, ha tenido un ligero comportamiento positivo de 3.0% (al pasar de 1, 885,277 a 1, 941,231 ton.) Sinaloa, principal productor ha tenido un comportamiento negativo al transitar de

1, 035,478 a 284, 884 ton producidas (-24.7%). Mientras que Michoacán y Baja California han tenido tasas de crecimiento positivas de 113.3% (43,926 a 93,712 ton) y 67.7% (169,885 a 284,884 ton), respectivamente. La producción de jitomate nacional del año 1995 hasta 2002 se ha mantenido constante, al presentar una variación únicamente 0.1%. Durante el año de 1995 se produjeron 1, 941,231 toneladas y para el año 2002 se tuvo 1, 943,052 toneladas. En este periodo destaca el año 2000, que es cuando se obtuvo una producción de 2, 132,359 toneladas, superior al del año 2001. En los estados de Sinaloa y Baja California, principales productores de jitomate, se observa decrecimientos de 6.2% (al pasar de 845,406 a 792,665 toneladas) y 34.33% (al pasar de 284,884 a 187,095 ton.) de 1995-2002, respectivamente. A diferencia de Michoacán y Jalisco han presentado incrementos significativos del 113.0% y 71.0%, respectivamente. Michoacán en los últimos años se ha ubicado como uno de los principales productores a nivel nacional, superando al estado de Baja California. El estancamiento de la producción nacional se explica principalmente por las disminuciones de la superficie sembrada y las ligeras variaciones en el rendimiento.



El Precio Nacional del jitomate en México ha venido aumentando en términos nominales, en el año de 1990 el precio medio rural de jitomate fue de \$781.0 por tonelada y para el año 2001 alcanzó en promedio \$2.858.0 por tonelada, representando un incremento de 265.9% en promedio; que es inferior a la inflación acumulada, por lo que en términos reales el precio ha venido disminuyendo. (Caamal, 2003). El comportamiento del precio medio rural, (ver cuadro 9) durante el periodo 1990-1995 ha pasado de \$781.0 a \$1,321.0 con un incremento en términos nominales de 69.1%, que es inferior a la inflación acumulada, por lo que en términos reales ha venido disminuyendo.

**Cuadro 9. Comportamiento del precio del jitomate 1990-2002**

Concepto/año	1990	1995	2000	2002
Precio medio rural (peso ton)	781	1.321	3,738.9	2,858
INP (acumulado)	1.0000	2.3365	5.0120	5.2326
Precio medio rural real	781.00	565.37	745.98	546.19
Precio Internacional (FOB) (dólares/ton)	1,072.0	612.0	640.0	644.2

Caamal Cauch Ignacio (2003): Comportamiento de la Producción del Jitomate de México en el Contexto del TLCAN, Editorial UACH, México.

## 2.7 OFERTA REGIONAL

Obtenidos los datos regionales del municipio el Saucillo en Hidalgo y de todo el estado en general tan sólo hay 3 empresas más que se dedican a realizar actividades de producción de jitomate tipo saledette y cherry. Y no producen jitomate *viane reipe gourmet* por lo tanto la empresa Agropecuarios el Saucillo S.A de C.V es la única que ofrece este producto y que lo vende a grupo cifra Wal-Mart (CEDEMUN, 2002). La gran parte de este municipio y de más municipios del estado de Hidalgo se dedican a cultivos de temporada como la cebada, alfalfa, nopal tuna, y en cuanto a lo pecuario sobresale la producción de ganado bovino, porcino, caprino y aves como el guajolote.



## 2.8 PRECIO DE EXPORTACIÓN

Por su parte, el precio internacional de 1990-2002 ha tenido un comportamiento decreciente de -39.9% al pasar de 1,072.0 a 644.2 dólares por tonelada, en el mercado internacional. Mientras que durante el periodo 1990-1995 el comportamiento del precio internacional ha sido negativo en -42.9% al pasar de 1,072.0 a 612.0 dólares por tonelada. Por otro lado, durante el periodo de 1995 a 2002 se ha registrado una ligera variación porcentual de 5.3%, al pasar de 612.0 a 644.2 dólares por tonelada. Sin embargo, es importante mencionar que en 1990 alcanzo un precio promedio máximo de 1,072.0 dólares por tonelada (www.sttacan.ca consultada el 25 de septiembre de 2003).

### 2.8.1 OFERTA MUNDIAL

Pocas son las hortalizas que a nivel mundial presentan una demanda tan alta como el jitomate. Su importancia radica en que posee cualidades para integrarse en la preparación de alimentos, ya sea cocinado o crudo en ensaladas.

En los últimos años, la producción mundial se ha mantenido estable, con un nivel promedio anual de 86 millones de toneladas.

Según datos de la Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), los principales productores de tomate son China, Estados Unidos, Turquía, Italia, Egipto e India, (ver gráfica1) países que conjuntamente han producido durante los últimos 10 años el 70% de la producción mundial (INFOMER, 2001). A nivel continental, según los reportes de FAO, Asia participa con poco más del 50%, seguida de América con 20%, Europa 15% y el resto proviene de Oceanía y África.

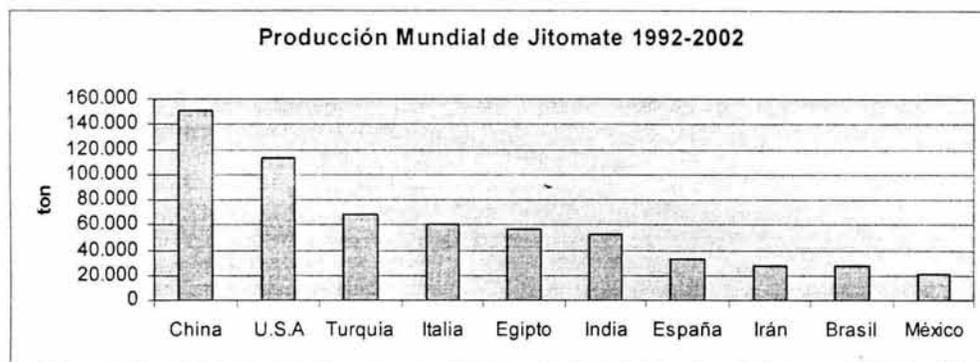
Durante el periodo analizado últimos 10 años, China ha sido el principal productor mundial de jitomate en el mundo al promediar 15 millones de toneladas anuales (17% del total mundial), seguida de los Estados Unidos de América con 11 millones de toneladas (12% del total mundial).

Turquía produce anualmente cerca de 7 millones de toneladas (8% del total mundial), Italia y Egipto participan en promedio cada uno con 6 millones de toneladas anuales (7% del total mundial), y finalmente la India quien posee la mayor superficie destinada



al cultivo del jitomate, debido a sus bajos rendimientos, apenas produce 5 millones de toneladas (6% del total mundial) ( [www.sagarpa/infomer.gob.mx](http://www.sagarpa/infomer.gob.mx) consultada 23 de agosto 2003).

**Gráfica 1. Producción mundial de jitomate**



Fuente: [www.sagarpa/infomer.gob.mx](http://www.sagarpa/infomer.gob.mx) consultada 23 de agosto 2003

### 2.8.2 EXPORTACIONES NACIONALES DE JITOMATE

Las exportaciones de jitomate han tenido incrementos constantes en los últimos años, en 1990 se exportaron 392,416 toneladas alcanzando el máximo registrado en el 2002 de 771,508 toneladas, representando un incremento de 96.6%. El principal destino de las exportaciones de jitomate fueron los Estados Unidos, con un promedio en todo el periodo analizado de 85% del total exportado; sin embargo, en los últimos años ha representado alrededor de 90% de las exportaciones.

En el periodo 1990-1995 las exportaciones de jitomate han tenido una tasa de crecimiento de 82.8% al pasar de 392,416 ton; mientras que durante el periodo de 1995-2002, las exportaciones tuvieron un comportamiento de 7.6% es decir de 717,276 a 771,508 toneladas.

El crecimiento del volumen de las exportaciones es congruente con el crecimiento de los precios de exportación el valor de las exportaciones de jitomate genera una gran cantidad de divisas para el país al ubicarse como la cantidad de 597,600 miles de dólares con un 39.5% de crecimiento (Caamal, 2003: 268).



Durante el periodo 1990-2002, el valor de las exportaciones, ha tenido una tasa de crecimiento de 36.7% (al pasar de 428,402 a 585,600 miles de dólares). El comportamiento del valor de las exportaciones de 1995-2002 es de un crecimiento de 2.0%, al ubicarse de 585,600 a 597,600 miles de dólares, en dicho periodo.

**Cuadro 10. Valor de las exportaciones de jitomate (miles de dólares)**

1999-2002

	1990	1995	2000	2002
<b>Estados Unidos</b>	379,620	467,400	377,570	443,187
<b>Canadá</b>	26,425	60,784	48,148	39,717
<b>Otros</b>	22,357	57,416	36,782	114,696
<b>total</b>	428,402	585,600	462,500	597,600

Caamal Cauch Ignacio (2003): Comportamiento de la Producción del Jitomate de México en el Contexto del TLCAN, Editorial UACH, México.

**Cuadro 11. Volumen de las exportaciones de jitomate (Ton.) 1999-2002**

País/ año	1990	1995	2000	2002
<b>Estados Unidos</b>	354,123	593,063	377,570	687,965
<b>Canadá</b>	24,650	99,321	48,148	61,654
<b>Otros</b>	13,643	24,650	36,782	21,889
<b>Total</b>	392,416	717,276	462,500	771,508

Caamal Cauch Ignacio (2003): Comportamiento de la Producción del Jitomate de México en el Contexto del TLCAN, Editorial UACH, México.

Durante el periodo 1990-1995, el valor de la importaciones se redujeron, (ver cuadro 10 y 11), al igual que las cantidades de importación, en -26.9% (al pasar de 2,781 a 2,034 miles de dólares). El comportamiento del valor de las importaciones de 1995 a 2002 ha pasado de 2,034 a 29,755 miles de dólares (con un crecimiento de 1,362.9%). Estos elementos reflejan la importancia que tiene la importación del jitomate (Caamal, 2003).



## **2.9 ASPECTOS GENERALES Y ECONÓMICOS DE CANADÁ**

En cuanto al número de habitantes se refiere, Canadá es un mercado relativamente pequeño. Actualmente, cuenta con una población aproximada de 29 millones de habitantes de los cuales casi 4 millones se concentran en la Ciudad de Toronto, 3 millones en Montreal y un millón en Vancouver.

La población canadiense está integrada por una mezcla de diferentes culturas como consecuencia de la apertura en su política migratoria, estimándose que el 55% de los inmigrantes son de origen Asiático, 18% de origen Europeo, 16% de América Latina y 8% de África. Esta diversidad de grupos étnicos ha propiciado la creación de diferentes segmentos de mercado de acuerdo a las costumbres y gustos de su región de origen (Sttacan, 2003).

Por lo anterior, el consumidor canadiense se ha vuelto más exigente demandando día a día nuevos productos, orientando su consumo de acuerdo a una plantación específica lo cual influye en que las condiciones precio-valor se convierten en un factor de competitividad, entendiéndose por valor no sólo la calidad sino garantía, facilidad de acceso al producto y servicio al cliente.

Derivado de la crisis económica que enfrentó Canadá a principios de 1991 y hasta finales de 1994, los patrones de consumo habían visto disminuir su participación dentro del contexto de la economía en su conjunto. Sin embargo, a partir del año de 1995 el consumo interno empezó a mostrar signos de recuperación aunque el consumidor final continua rigiendo sus preferencias en función del precio de los productos y servicios disponibles ([www.sttacan.ca](http://www.sttacan.ca) consultada el 25 de septiembre de 2003).

### **2.9.1 LOS PRODUCTOS FRESCOS MEXICANOS EN EL GUSTO CANADIENSE**

Hace quince años, cuando se hablaba de alimentos frescos mexicanos en el oeste de Canadá, las personas se referían únicamente a los productos que tradicionalmente han formado parte de la dieta del canadiense como, pimientos morrones y espárragos, entre otros.



Lo anterior ha venido cambiando de manera significativa a través de los años, de tal forma que ahora la población de esta zona presenta un elevado consumo de otros productos a los cuales denominan “exóticos” y diversas hortalizas como el mango, tomates tipo gourmet

melón, guayaba o papaya, o bien “productos no tradicionales” como chayote, jícama y litchi.

Varios factores han favorecido el aumento en la demanda de este tipo de productos; entre los más importantes podemos destacar:

- Inmigración. Cambio en la composición de la población.
- Salud. Tendencia a consumir productos saludables
- Globalización. Aumento en la accesibilidad para llegar a este mercado
- Gustos. Tendencias de consumo de productos mexicanos tanto exóticos como tradicionales
- Mexicanización. Mayor conocimiento de los productos mexicanos por parte del canadiense
- Culturización. Influencia de Estados Unidos con el tipo de comida
- Tex-mex o México-americanas
- Moda. Por la cocina latinoamericana, condimentada y diversa

En el oeste de Canadá se ha presentado un aumento considerable en el número de inmigrantes, principalmente de origen asiático, lo que ha dado como resultado una mezcla de varias culturas con diferentes hábitos de alimentación y la creación de nuevos hábitos de consumo.

Esta mezcla ha ayudado a aumentar la demanda de productos que tradicionalmente no se consumían en Canadá, como el tamarindo o las pastas de cacahuete tipo mole, que forman parte importante en las recetas de platillos asiáticos y que por la oferta de esta variedad de comida en la zona, el canadiense ha llegado a degustarla y ha comenzado a consumirla de manera regular; otro ejemplo de cómo ha venido



influyendo las costumbres internacionales en el consumo de los canadienses es la gran demanda, en el oeste de Canadá, por mango ataúlfo, jitomate tipo bola o gourmet .

En los últimos años, se han realizado intensas campañas promocionales que buscan aumentar el consumo de frutas y verduras en la región, en las que se destacan los beneficios nutricionales por consumir este tipo de alimentos, resaltando la gran oferta de productos en variedades.

Como referencia, se puede mencionar que en el año 2002 cada canadiense consumió 125 kilogramos de fruta y verduras que representa un 13% de aumento respecto a los niveles de consumo a principios de los noventa; gran parte de este consumo se basa en la amplia popularidad de las frutas y jugos tropicales y lo importante de incluir el jitomate como base para preparar diversos platillos tanto en crudo como guisado (Sttacan, 2003).

### **2.9.2 EL CONSUMO PER-CÁPITA CANADIENSE**

El consumo per cápita de frutas y verduras en Canadá es uno de los más altos del mundo, situándose actualmente en 227 kg./año (equivalente a 4.5 porciones diarias por persona), cifra que se ha mantenido relativamente estable durante los últimos 10 años, pero que la Fresh for Flavor Foundation, a través de la campaña Reach for it, busca aumentar a 5 y 10 porciones diarias por persona, para el año 2002.

El creciente interés en aspectos de salud y nutrición de la población canadiense, cuya concentración en los grupos de edades avanzadas es cada vez mayor, así como el aumento de inmigrantes de origen asiático, consumidores tradicionales de frutas y verduras frescas, favorecen el potencial incremento del consumo (Douglas, 2002).

El mercado de frutas y verduras frescas en Canadá ha venido creciendo a una tasa del 5% en los últimos 10 años, registrando ventas totales de US \$5.1 billones (Can \$7 billones) en 1997. Las condiciones de clima extremo que se registran en este país limitan la producción nacional, razón por la cual la creciente demanda de frutas y verduras del mercado interno se satisface cada vez más con importaciones (65% para 1997), siendo el porcentaje de verduras importados del 56% y el de frutas de 67%.



Entre el 60 y el 65% de estas importaciones proviene de Estados Unidos (principalmente de California), país que se ha consolidado como principal socio comercial de Canadá en este sector a raíz de la entrada en vigencia, en enero de 1989, del Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica (Nafta). Otros proveedores de cierta importancia en este mercado son Chile, Sudáfrica, México y Australia (Bailey, 2001).

Las importaciones de frutas registraron un crecimiento del 9% en volumen y de 15% en valor entre 1993 y 1997. Las frutas tropicales presentaron el mayor dinamismo, con un incremento del 14% tanto en volumen como en valor, destacándose, en primer lugar, el plátano (con una participación del 25%), seguidos por la piña, el aguacate y los melones y sandías. Los principales proveedores de estos productos, excluido el plátano, son Estados Unidos y México. Costa Rica es el principal proveedor de piña y participa también en el mercado de melones y sandía junto con otros países centroamericanos.

Por su parte, las importaciones de verduras aumentaron un 2.3% en volumen y 18.3% en valor, entre 1993 y 1997, situándose en 1, 190,000 toneladas por valor de US \$ 1.4 (Can \$1 billón) en 1997, de las cuales el 88% en volumen y el 83% en valor correspondió a importaciones de Estados Unidos, mientras que las importaciones provenientes de México fueron de 100,000 toneladas (8%) por valor de Can \$107 millones (11%). Otros proveedores de verduras a este mercado son España, Holanda y China (Douglas, 2002).

### **2.9.3 IMPORTACIONES DE CANADÁ**

Se estima que durante la temporada de invierno, el 60% de los productos que son consumidos en Canadá son de importación, en tanto que durante los meses de verano, este país produce el 70% de los productos que su población demanda. El ciclo de la cosecha en Canadá va de Julio a Octubre, centrándose el periodo de importaciones durante los meses de Noviembre a Junio.

Durante el año 1995, Canadá importó US\$ 2,137.7 millones de productos hortofrutícolas, lo cual significó un crecimiento de 7.48% con respecto al mismo periodo del año anterior. Del total de los productos importados US\$ 881 millones (58.8%) correspondieron a frutos y nueces comestibles.



Cabe destacar que del total de frutas y verduras comestibles importadas por éste país el 50% fue importado por la Provincia de Ontario. Con respecto a México, Canadá importó \$121.2 millones de dólares de los cuales \$66.5 millones de dólares (54.9%) fueron de vegetales y hortalizas y rútas y \$54.7 millones de dólares (45.2%) de frutas y nueces comestibles. De los productos mexicanos que han mostrado mayor dinamismo en el mercado canadiense se encuentra el jitomate (Sttacan, 2003).

## 2.10 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE TORONTO

La Provincia de Ontario tiene una gran importancia dada su alta concentración de población y significativa contribución en el Producto Interno Bruto. Hoy en día, cuenta con una población de aproximadamente 11 millones de habitantes, cifra que representa el 39% de la población total del país. Dentro de la Provincia de Ontario, cuatro de cada diez habitantes viven en la Ciudad de Toronto, la cual se caracteriza por su alto grado de diversificación étnica, ya que el 65% de su población es de emigrantes. De acuerdo a un estudio realizado por el Departamento de Estadísticas de Canadá, para el año 2000 la población de Toronto habrá crecido un 7%, sobre todo como resultado del elevado número de inmigrantes.

La ciudad de Toronto es la más rica y su economía es la más importante a nivel nacional. Su Producto Nacional Bruto per cápita destaca entre los más altos del mundo, el cual para 1990 fue de USD 23,524 ([www.sttacan.ca](http://www.sttacan.ca) consultada el 25 de septiembre de 2003).

Actualmente, Toronto es la Provincia que importa mayor número de productos mexicanos después de la provincia de Ontario. Dentro de las importaciones destacan las frutas y verduras frescas y congeladas, las cuales ya son aceptadas y gozan de cierta popularidad y prestigio, tal es el caso del mango mexicano que domina el mercado de importación, así como el plátano y jitomate entre otros (BANCOMEXT, 2000).



### 2.10.1 ¿POR QUÉ EXPORTAR A TORONTO?

Toronto es un centro comercial importante puesto que de esta ciudad se distribuyen alimentos para las ciudades como lo son Winnipeg, Terranova, Edmonton Calgary etcetera.

Debido a las condiciones climatológicas que imperan en Canadá, el país se ve en la necesidad de importar grandes volúmenes de Frutas y verduras frescas cada año. Toronto junto con otras ciudades importantes importan el 60% de sus frutas y verdura frescas entre los meses de junio, siendo los principales proveedores Estados Unidos, México y España, convirtiéndolo así a México en un importador neto de legumbres y hortalizas.

En 1998, las importaciones canadienses de legumbres y hortalizas fueron de 966 millones de dólares por lo que es considerado uno de los países más atractivos para exportar dichos productos, además de existir una tendencia creciente en consumir productos frescos en la sociedad canadiense, lo que garantiza un crecimiento constante de dicho mercado (BANCOMEXT, 2002).

### 2.11 CONSIDERACIONES DE ACCESO AL MERCADO

Para obtener un resultado adecuado en el proceso directo de exportación de frutas y vegetales a Canadá, es recomendable que los exportadores mexicanos tengan en mente un adecuado Programa de Estrategias de Comercialización que les permita alcanzar una presencia real de sus productos dentro del nicho de mercado que se desea atender. Sobre el particular, el exportador deberá ofrecer una alta calidad de sus productos a un precio competitivo, así como contar con una capacidad de oferta exportable continua (Sandoval, 2002).

Es práctica común dentro del sector agrícola el que los exportadores incurran en fuertes pérdidas en sus ventas al extranjero debido a un inapropiado sistema de recolección, empaque, almacenaje, y transportación de sus productos, por lo que a continuación se hace mención a ciertas recomendaciones específicas que permitan maximizar los beneficios de los exportadores mexicanos.

Cosecha: La fecha de corte y recolección es un factor importante ya que de ello depende que el producto tenga una vida más prolongada. Es importante evitar que el



producto reciba daños físicos ya que afecta su apariencia, así como procurar que los procesos de recolección no sean realizadas en temporadas de excesivo calor o humedad debido a que dichas condiciones pueden propiciar un rápido deterioro del producto (Sandoval, 2002:159).

Temperatura y control de la humedad: Una vez terminado el proceso de recolección, se recomienda que las frutas y hortalizas no estén expuestas al sol ni sean envueltas con papel o plástico puesto que se propicia su calentamiento.

Una vez que el producto ha sido recolectado, deberá ser refrigerado y transportado para su empaque y almacenaje, procurando mantener una adecuada temperatura y nivel de humedad, la cual depende de la variedad del producto de que se trate (en este caso del jitomate 12.8-21.1°C y 90-95% de humedad relativa deseada) previo a su destino final. Con el propósito de dar al exportador una idea aproximada de la vida promedio que el producto puede mantener después de su cosecha, si se atiende adecuadamente las recomendaciones de temperatura, humedad relativa y punto máximo de congelación en el caso del jitomate -0.6°C, el producto tendrá una vida después de la cosecha de aproximadamente 24 a 28 días (ASERCA, 1995).

## 2.12 PRINCIPALES CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Los principales agentes que intervienen en el proceso de distribución y comercialización de hortalizas frescas y congeladas dentro del mercado canadiense pueden dividirse en la siguiente forma: Canales de Distribución – Exportador – Broker – Importador y/o Importador Mayorista – Supermercado – Tiendas de abarrotes – Misceláneas.

Broker: Los brokers son intermediarios comerciales que asumen la responsabilidad de realizar todos los arreglos necesarios para importar mercancías dentro de Canadá, desde la compra, el embarque y la inspección hasta el envío de la mercancía, en representación de mayoristas.

Algunos brokers actúan como vendedores, contactando compradores potenciales para ciertos productos además de realizar las actividades antes mencionadas. Los brokers trabajan normalmente bajo comisión sobre la cantidad total importada y nunca toman posesión de la mercancía (BANCOMEXT, 2003).



Importadores: El importador es el intermediario clave en los canales de distribución del mercado canadiense. Los importadores pueden o no hacer uso de los brokers para realizar transacciones internacionales. El importador se encarga de hacer llegar la mercancía a los mayoristas y en algunos casos hasta los detallistas. El importador toma la responsabilidad de liquidar todas las obligaciones derivadas por la transacción comercial.

Mayorista: Aunque en su mayoría los mayoristas están orientados hacia las cadenas de autoservicio existen algunos independientes. Los brokers e importadores contactan a los mayoristas para la comercialización y distribución de la mercancía. Algunos mayoristas realizan importaciones por su cuenta pero en su mayoría las operaciones comerciales se dan por medio de brokers e importadores.

Cadenas de Supermercados: Los consumidores canadienses en su mayoría compran los alimentos en supermercados los cuales ofrecen una gran variedad de éstos.

Los supermercados en pocas ocasiones compran a exportadores de alimentos frescos directamente. La razón principal es el incumplimiento de las normas establecidas en el contrato acerca de la calidad de la mercancía y las pequeñas cantidades ofrecidas por los exportadores, por esto, recurren a importadores locales los cuales ofrecen calidad y cantidad garantizada evitándose así un riesgo innecesario (BANCOMEXT, 2003).

### 2.12.1 DISTRIBUCIÓN

La primera etapa es la importancia de los productos y en ella participan el productor y el exportador. En la segunda interviene el importador y/o el mayorista. Algunos mayoristas utilizan “Brokers”, quienes colaboran en la coordinación del envío, la entrega y la inspección (algunos también identifican posibles compradores). El importador es la persona clave en el canal de distribución, pues recibe el envío y lo distribuye a mayoristas o menudistas, que principalmente son parte de una cadena.

En la tercera etapa intervienen las cadenas de supermercados y las tiendas especializadas independientes. La mayoría de los consumidores canadienses adquieren sus frutas y verduras entre ellas el jitomate en tiendas de supermercado. Estas tiendas no realizan muchas operaciones directas con los exportadores



extranjeros, pues desean asegurar la calidad y apariencia del producto. Es por esto que en la mayoría de las ocasiones, los mayoristas hacen negocios directamente con los importadores canadienses ([www.sttacan.ca](http://www.sttacan.ca) consultada el 25 de septiembre de 2003).

El funcionamiento del mercado de Montreal y Toronto, se basa fundamentalmente en las cotizaciones principalmente del producto procedente de Nogales Arizona, principal proveedor de frutas y hortalizas frescas entre ellos el jitomate, es importante considerar como referencia los precios de la frontera de Nogales, ya que la opinión de venta directa deberá ser competitiva en precios y calidad para que el importador canadiense empiece a intentar el esquema de compra directa.

Toronto que es la ciudad más grande de Canadá por su concentración de población y desarrollo, seguida de Montreal, representa el mercado más atractivo para los embarques vía terrestre, actualmente el costo de flete de un contenedor refrigerado de la frontera de Nogales a Toronto tiene un costo que fluctúa de US\$ 3,500 dependiendo de la oferta o demanda.

Toronto cuenta con una Central de Abasto la NOTARIO FOOD TERMINAL BOARD, que pertenece al gobierno de la provincia de Québec, operan en la terminal 27 compañías importadoras, el producto lo reciben vía trailer y en menor proporción por tren. Las ventas son al mayoreo y cuentan con 6, 000 compradores registrados, de los cuales diariamente acuden 4,000 comerciantes que realizan venta al menudeo. El producto que se maneja principalmente proviene de Florida y California, está considerado como el tercer mercado terminal más importante en Norteamérica después de Nueva York y los Ángeles, con un tonelaje de operación anual de 825,000 ton ([www.cfia.ca](http://www.cfia.ca) <sup>7</sup>consultada 15 de octubre de 2003).

Esta Central de Abasto, cuenta con un sistema de registro y control de pagos sumamente amplio y detallado que permite identificar los volúmenes que adquieren los mayoristas que operan en las bodegas, quienes deben de expedir facturas con un plazo máximo de pago de 15 días, es importante mencionar que el 75% de las operaciones se realizan en efectivo.

---

<sup>7</sup> Canadian Food Inspection Agency



El incremento en el consumo per cápita de hortalizas por lo habitantes de Toronto, es notorio por la mayor población de orientales radicados en esta ciudad ([www.cfia.ca](http://www.cfia.ca) consultada 15 de octubre de 2003).

### 2.13 PRINCIPALES REQUISITOS ARANCELARIOS Y NO ARANCELARIOS PARA LA EXPORTACIÓN HACÍA CANADÁ

Como regla general que aplica en todos los países con economía de mercado abierto, el objetivo primordial de los aranceles aduanales es el de proteger a los productores locales, más que el generar ingresos. Por esta razón, los aranceles sólo afectan aquellas variedades de hortalizas que son producidas en el mercado doméstico.

Para el caso específico de Canadá, los aranceles a la importación están referidos exclusivamente a aquellas fracciones en donde la entrada de productos del exterior compiten con lo producido durante la temporada de producción doméstica y siempre y cuando dicha producción sea suficiente para atender la demanda local. En este sentido, las tarifas a la importación son eliminadas por las autoridades competentes cuando la producción doméstica es insuficiente.

Con respecto al Capítulo 7 del Sistema Armonizado de la Tarifa de Importación Canadiense referente a vegetales, raíces y tubérculos comestibles, Canadá grava con un impuesto ad valorem a 75 fracciones arancelarias de un total de 144.

Entre los productos que son gravados con un mayor impuesto ad valorem a su importación son:

Espárragos	15.7%
Zanahoria bebe	12.2%
Vegetales mixtos	10.5%
Pepino y Gerkin	8.7%

El resto de las fracciones clasificadas en dicho capítulo correspondiente a la Tarifa de Importación, en la mayoría de los casos variando en los impuestos, no excede del 3% ad valorem (ASERCA, 2003). Con respecto a las barreras no arancelarias, la importación de productos hortofrutícolas a Canadá está sujeta a las especificaciones y normas de calidad establecidas por el Ministerio de Agricultura de Canadá y las cuales se encuentran comprendidas en el capítulo de frutas y vegetales frescos y congelados de la



“Canadian Agricultural Products Act.” Los productos agrícolas frescos que entran a Canadá, están sujetos a revisión por parte de las siguientes autoridades:

“Food and Drug Inspection” (Health and Welfare), dicha dependencia se encarga de analizar muestras de los embarques a fin de verificar que dichos productos no contengan residuos de insecticidas, pesticidas y/o germicidas o alguna otra sustancia no aceptada por las autoridades sanitarias ([www.cfia.ca](http://www.cfia.ca) consultada 15 de octubre de 2003).

“Plant Quarantine Inspector” (Agriculture Canadá), tiene a su cargo la revisión de los productos a importar para determinar el que no tengan plagas, asimismo se requiere que estos sean enviados en contenedores limpios y con material de empaque nuevo. Para el caso de verduras procedentes de otras partes del mundo que tengan vía de destino.

En cuanto a inspecciones; la práctica establece que un comprador debe confirmar por fax al exportador o vendedor, que la mercancía llegó en buen estado y de acuerdo a las especificaciones de calidad y de madurez pactadas.

Si por causas no imputadas al transportista, el producto llegara al distribuidor o comprador en mal estado por ejemplo, una piña demasiado madura que no permita su venta al menudeo). éste, con un certificado en la mano, puede rechazar el producto y dar las razones de su decisión. Estos certificados los expide una persona autorizada por el Departamento de Agricultura, para inspeccionar frutas y vegetales. Si este servicio no pueden obtener; podrán recurrir al inspector de una provincia, ciudad o municipio, o bien, un agente comercial dedicado a las inspecciones agrícolas y hasta en caso necesario, dos personas que no sean oficiales y que no tengan intereses con alguna de las partes ([www.cfia.ca](http://www.cfia.ca) consultada 15 de octubre de 2003).

O sea, que de todos modos los compradores canadienses pueden allegarse de un certificado, sin el cual, estarán obligados a pagar al exportador el producto, aunque se encuentre en malas condiciones, salvo acuerdo mutuo si lo hubiese.

Ahora que pueden surgir discrepancias o mala fe de alguna de las partes. Si este fuera el caso, existen las instancias en Canadá, para que el comprador canadiense y el exportador nacional se defiendan ([www.cfia.ca](http://www.cfia.ca) consultada 15 de octubre de 2003).

Para concluir este inciso, es necesario decir que cualquier producto que entre a Canadá está sujeto a dos tipos de inspecciones. En la primera se verifica que no existan residuos de pesticidas o de cualquier otra sustancia prohibida para frutas y hortalizas. En la



segunda se comprueba que no existan plagas o enfermedades en los productos a importar. Cabe destacar que los productos que entran a Canadá vía los Estados Unidos, probablemente serán fumigados en este último país, como medida para prevenir plagas y enfermedades.

### 2.13.1 ARBITRAJE

Sólo resta señalar que cualquier parte involucrada en el comercio de frutas y hortalizas puede presentar una queja ante el Ministerio de Agricultura de Canadá, si considera que no es correcta alguna decisión que se haya tomado en relación a la calidad, empaque, almacenaje y condiciones de transportación.

Este “Board of Arbitration and Review Tribunal” (Consejo/Tribunal de Arbitraje y Revisión), al que se refiere la varias veces citada en este trabajo, Regulación sobre la Entrega de Permisos y el Arbitraje, establece los procedimientos para interpellar o presentar una queja en dicha instancia.

Se recomienda que en caso dado, el quejoso presente o mejor dicho, envíe por escrito todas las pruebas y aporte todos los elementos para que el fallo pueda favorecerle.

Un exportador al que se le rechaza un producto o no se le quiera pagar (siempre y cuando considere que ello es una injusticia), puede solicitar se revise su caso y de resultar que tiene la razón (lo que puede tomar un par de semanas), la resolución de dicho Consejo tendrá fuerza como si se tratara de sentencias judiciales.

Esto es algo parecido a lo que en EUA se conoce como “PACA” (Perishable Agricultural Commodities Act o Ley de Perecederos Agrícolas), que actúa como juez en conflictos de este tipo. Que fuerza a las compañías a pagar e incluso cerrarlas y prohibir sus operaciones.

De tal suerte, se puede resumir que el exportador nacional cuenta, no sólo con las instancias de su propio país para defenderse, sino que también en Canadá existen mecanismos para que se resuelvan sus problemas. Aunque estamos seguros que esto casi no ocurre, pues hay enorme interés en Canadá por negociar con productores y nosotros, no podemos desaprovechar esos nichos de mercado (CFIA, 2003).



## 2.14 REQUERIMIENTOS GENERALES PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS A CANADÁ

1. Verificar que no exista prohibición para la importación del producto. Los productos tradicionalmente prohibidos son: revistas, películas, material impreso y representaciones de cualquier tipo de obscenidad, violencia y narcotráfico. Además está prohibida la importación de armas, automóviles y naves áreas.
2. Como primer paso en la importación, se recomienda consultar con la Oficina Aduanal las restricciones que afectan a un producto en cuestión.
3. La importación de un producto afectada por el impuesto General de Importación y el impuesto al Consumo de Bienes y Servicios (GST). Además puede estar sancionado por impuestos antidumping y compensatorios.
4. Para la determinación del impuesto es importante precisar el “valor para el impuesto” (Value for duty) que generalmente toma como referencia el precio de compra que aparece en la factura emitida por el vendedor, y que puede considerar aspectos de flete, seguro y comisiones.
5. Debe contarse con la clasificación arancelaria correspondiente al producto en el Sistema Armonizado. Es importante consultar a la Oficina de Aduanas o a un Agente Aduanal para no incurrir en errores de identificación. La ubicación en la Tarifa Arancelaria debe hacerse a nivel de 10 dígitos.
6. La selección del arancel correspondiente depende de dos factores, el país de origen y el país exportador. En esta selección son muy importantes los criterios establecidos sobre el contenido de valor que es incorporado en un producto.
7. Existen disposiciones específicas sobre las Reglas de origen para cada uno de los tratamientos arancelarios mencionados. En todos los casos, para calificar para un tratamiento arancelario preferencial se requiere que el producto sea enviado directamente a Canadá desde el país beneficiario.
8. Como requerimiento para beneficiarse de un tratamiento arancelario preferencial se solicita el Certificado de Origen Forma “A”; el cual debe ser certificado por la dependencia oficial competente.
9. Para calcular el valor del impuesto existen dos métodos. El más común es aplicar arancel correspondiente al “valor para el impuesto”. En otros casos, la mayor parte



excepciones, las autoridades canadienses establecen una cantidad que es función del peso o volumen del producto (BANCOMEXT, 2003).

10. Para iniciar un negocio de importación hay diferentes agencias del gobierno que deben ser consideradas:

a) Para la obtención del registro del importador:

#### **BUSINESS REGISTRATION**

Consumer and Commercial Relations

393 University Avenue

Toronto, Ontario, M5G 1E6

Tel.: (416) 593 8880

b) Para el registro en el mercado al menudeo y el correspondiente pago de impuestos:

#### **RETAIL SALES TAX / VENDOR PERMITS**

Ministry of Revenue

2300 Yonge St., 10<sup>th</sup>. Floor

Toronto, Ontario, M4P 1H6

Tel.: (416) 487 1361

c) Para los aspectos específicos de etiquetado y empaçado.

#### **PACKING AND LABELLING REQUIREMENTS**

Consumer and Corporate Affairs

5075 Yonge Street, Ste. 202

Willowdale, Ontario, M2N 6C6

Tel.: (416) 224 3950

d) Para el registro en el régimen del Impuesto sobre Consumo de Bienes y Servicios (GST): GST (GOODS AND SERVICES TAX)

375 University Avenue

9<sup>th</sup> Floor Toronto, Ontario, M5G 2J5

Tel.: (416) 954 0473



### 2.14.1 ARANCELES ADUANALES

Es necesario mencionar que Canadá desgravó ya las importaciones de coles, verduras, café y jugo de toronja; en cinco años lo hará con otros productos, como la calabaza, la cebolla, el ajo, los rábanos, etc. Así mismo, se espera que en breve, las medidas sanitarias y fitosanitarias dejen de utilizarse para la entrada de productos mexicanos.

En Canadá, consideran que el objetivo primordial de los aranceles es el de proteger a los productores canadienses, no el de generar ingresos. Por esta razón, los aranceles sólo afectan a aquellas variedades de frutas y hortalizas que son producidas en cualquiera de sus diez provincias.

Los aranceles a la importación son aplicados solamente en las temporadas en las que la producción doméstica es suficiente como para cubrir la demanda local. Las tarifas son eliminadas cuando la producción doméstica es suficiente (a esto se le conoce como “ventanas de estacionales” o concesiones sobre una base estacional) (BANCOMEXT, 2003).

En Canadá varían dependiendo del grado del valor agregado que esté contenido en cada producto. El impuesto promedio que predomina en Canadá es del orden del 9% ad valorem, ligeramente más elevado que el promedio de las tarifas que aplican en los Estados Unidos, Europa y Japón, que varían entre un 5 a 6% ad valorem.

La tarifa arancelaria en Canadá considera 7 tratamientos arancelarios de acuerdo al país de origen de las importaciones, de las cuales una hace mención específica para el caso de México y los Estados Unidos.

Con la firma del TLCAN, en 1994, el arancel promedio para los tres países era del 20%, el cual conforme avanza el tiempo ha ido disminuyendo en forma gradual y progresiva. En la gran mayoría de los casos, la categoría de desgravación mexicana es la misma para los productos de los Estados Unidos o del Canadá. Para el caso de aquellos productos en donde se encuentran diferencias, la distinción en la aduana entre un producto estadounidense y un producto mexicano se realiza conforme a las reglas de origen.

Para el caso de la mayoría de las fracciones arancelarias comprendidas en los capítulos 7 y 8 de la tarifa de importación canadiense que se exportan a este país, la categoría de desgravación aplicable es la que queda comprendida en el período de desgravación en



diez etapas anuales iguales, comenzando en primero de enero de 1994 de tal manera que el producto en cuestión quede libre de arancel a partir de enero del año 2003 (Sttacan, 2003).

#### 2.14.2 REQUISITOS NO ARANCELARIOS PARA LA IMPORTACIÓN ETIQUETADO

No se debe utilizar ningún tipo de etiquetado que no cumpla con los requerimientos canadienses. Los exportadores deben obtener la firma de aprobación del comprador antes de producir cualquier etiqueta destinada a este mercado.

Una etiqueta es cualquier marca, signo, dispositivo, estampa, impresión, marca. Dicha etiqueta debe estar en un lugar visible y debe estar diseñada de acuerdo a los mínimos de tamaño, tanto de la etiqueta como de su contenido. Productos preempacadas listos para consumirse deben estar etiquetados con la información definida en el documento denominado Regulaciones de Empaquetado y Etiquetado (*Consumer Packaging and Labelling Regulations*).

La CFIA es la agencia gubernamental responsable del etiquetado de frutas y vegetales. Un producto pre-empacado significa productos que son empacados de tal manera que será vendido al consumidor final sin necesidad de reempaquetarse (CFIA, 2003).

En general, los siguientes detalles deben incluirse en cualquier etiqueta:

- Nombre y dirección de las oficinas centrales, o el número de identificación o registro del fabricante o la persona quien comercializará los productos en Canadá bajo su propio nombre (*CA o CSS license number*).
- Producto de... (país de origen)
- Nombre o descripción del contenido
- Cantidades del contenido en medidas y peso si es necesario(cantidad métrica neta)
- Código de barras UPC u otro si es necesario
- Número de grado en el que se categoriza el cargamento



Se debe tener cuidado con traducciones literales, ya que algunas veces no se refleja exactamente lo que se quiere decir. Si faltase cualquiera de los requerimientos de etiquetado, puede llegar a prohibirse su venta en el mercado canadiense. Añadir o cambiar etiquetas puede llegar a ser muy costoso en tiempo y dinero. Es importante recalcar que el etiquetado de los Estados Unidos es diferente y no es aceptado en Canadá (CFIA, 2003).

### 2.14.3 ESTÁNDARES DE CALIDAD Y REGULACIONES PARA LA EXPORTACIÓN DE JITOMATE

Los estándares de calidad canadienses son generalmente muy altos y deben ser seguidos sin aumentar mucho el precio del producto para evitar quedar fuera del mercado. El no seguir los estándares de calidad, llevará sin duda a cualquier producto fuera del mercado canadiense.

Los exportadores deben estar conscientes que algunos segmentos del mercado se han desenvuelto bajo una presión competitiva en la que se espera que los productos tengan mayor calidad que los mínimos requeridos.

El exportador debe verificar con su comprador; detalles, especificaciones y que es lo que está permitido antes de producir para el mercado canadiense.

Aún y que el comprador canadiense es muy cuidadoso con los precios que paga por los productos, también está dispuesto a pagar un poco más si los productos cuentan con mayor calidad que el promedio.

Las autoridades canadienses instrumentan reglamentos de observancia general a los bienes importados. Asimismo, establecen reglamentos específicos que se aplican en función del tipo de producto. En el caso particular de los alimentos, a partir del primero de abril de 1997, el Gobierno de Canadá concentró el sistema de regulación e inspección en una sola institución federal denominada CFIA. Anteriormente esta función había sido conducida por cuatro agencias federales, a saber: *Agriculture and Agri-Food Canada*, *Health Canada*, *Fisheries and Oceans Canada* e *Industry Canada*.

A pesar que la responsabilidad de inspección de alimentos recae principalmente en la CFIA, es importante mencionar que otras entidades juegan un importante papel de apoyo en esta actividad. Tal es el caso de *Revenue Canada* quien auxilia al CFIA en



hacer cumplir las regulaciones alimenticias y *Health Canada*, que a pesar de no estar involucrada en la inspección, tiene la responsabilidad de establecer la política nacional de calidad y salud con respecto a los alimentos.

Dentro de las múltiples tareas que la CFIA realiza, se encuentran: inspecciones de calidad, fraudes económicos, requisitos de importación y programas sobre uso de pesticidas y enfermedades de animales y plantas.

Para cumplir su mandato, la CFIA se apoya en un marco legal donde se establecen los requisitos que deben cumplir las hortalizas ya sean producidas en Canadá o importadas. Este marco legal tiene su fundamento en las siguientes leyes y reglamentos:

1. Food and Drugs Act
2. Consumer Packaging and Labeling Act
3. Fertilizers Act
4. Canadian Food Inspection Act
5. Processed Products Regulations
6. Consumer Packaging and Labeling Regulations

En estas leyes se describen los requisitos que deben cumplir las hortalizas y frutas para ingresar al Mercado canadiense, mismas que se podrían catalogar en estándares de calidad o grados y regulaciones de etiquetado y empaque.

Es importante que el exportador conozca el marco regulatorio del mercado. En este sentido se recomienda ampliamente que se consulte la página de internet del CFIA.

### **PERMISOS**

En Canadá, todo aquel que se involucre en negocios de compra venta de productos agrícolas, necesita un permiso, que debe tramitar en el Ministerio de Agricultura, esto lo consigna la Regulación sobre la Entrega de Permisos y el Arbitraje, que se mencionó anteriormente.

El tipo de permiso requerido, dependerá del negocio en el cual esté incluida en cada persona o empresa. Por eso es importante que el exportador nacional verifique que el importador, broker o con quien haya contactado en Canadá, posea un permiso vigente.



En otras palabras, que su licencia esté en orden y no haya sido cancelada; además, quien posee dicha licencia debe tener registros de sus operaciones en los últimos dos años. Esto avalará la seriedad que pudiera tener en sus contratos comerciales.

Otro requerimiento fundamental, consiste en que todo importador canadiense de productos frescos debe presentar en la aduana, una forma de confirmación de venta, la que debe llenar para que se autentifique la firma de quien compra y de quien vende. Esto quiere decir, que el exportador nacional recibirá copia de la misma, por lo que si no la objeto de inmediato, notificando que la venta fue hecha contrario a lo pactado, se presumirá en forma concluyente que está de acuerdo con los términos especificados en dicho formato.

A continuación se enlista una serie de documentos que deben presentarse para exportar adecuadamente; estos son:

1. Formatos de confirmación y Otros documentos indicando los términos de venta
2. Documentos de consignación, incluyendo manifestaciones y conocimientos de embarque
3. Facturas del remitente, del broker (en su caso), así como del flete
4. Indicaciones sobre las características de temperatura
5. Certificados de inspección
6. Finanzas y finiquitos
7. Notificación de arribo
8. Cheques (en su caso)
9. Cuenta de venta y formato de recibo de venta
10. Documentos aduaneros
11. Documentos que tengan que ver con algún aspecto relacionado con dichos productos agrícolas.
  - A) De vaciado
  - B) Carga y descarga
  - C) Condiciones de pre-enfriamiento, etcétera.
12. Acuerdos especiales
13. Cartas y otros documentos relativos a la transacción, que tengan validez de alguna autoridad. De lo que se puede añadir lo siguiente:
  - Póliza o certificado de seguro (si hay que asegurar la mercancía).



- Certificado de peso, si el cliente lo solicita (y que puede ser expedido por SECOFI).
- Certificado de origen, para ratificar que el origen del producto es México.
- Las autorizaciones fitosanitarias que procedan.

### 2.15 INCOTERMS Y SU SIGNIFICADO EN ESPAÑOL

1. Declaración de la capacidad jurídica de cada uno de los participantes, así como los documentos legales que acrediten y señalen las facultades de sus respectivos representantes.
2. Observar que haya equidad y proporcionalidad en las obligaciones y derecho para ambas partes.
3. Discutir y definir los cargos y costos adicionales que sean imputables al exportador con toda claridad.
4. Definir y establecer las normas de calidad que regirán esta relación comercial.
5. Definir y establecer un calendario o programa general de entregas con los criterios de ajuste periódico.
6. Definir el precio del producto, su permanencia y variaciones (BANCOMEXT, 2000).

Señalar con claridad el tipo de divisa a emplear y la forma de pago, considerando el siguiente cuadro comparativo: El objetivo de los incoterms es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo, que permiten acordar los derechos y obligaciones tanto para el vendedor como el comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en contratos de compraventa con el extranjero. Con los *incoterms*, las empresas tienen certidumbre en la interpretación de los términos negociados entre comprador y vendedor, ya que se aplican reglas internacionales uniformes. (Ruiz, 1997). Cualquier país que desee exportar e importar es de suma importancia que conozca y maneje los términos de venta internacionales mejor conocidos como *incoterms* para darle mayor seriedad y seguridad tanto para el comprador como del vendedor a continuación se presenta un cuadro de ellos y su respectiva explicación.

**Cuadro 12. Términos de venta internacionales (Incoterms)**

SIGLA	EN INGLÉS	EN ESPAÑOL
EXW	EX WORK	EN FÁBRICA
FCA FAS FOB	FREE CARRIER FREE ALONG SIDE SHIP FREE ON BOARD	LIBRE TRANSPORTISTA LIBRE AL COSTADO DEL BARCO LIBRE A BORDO
CFR CIF CPT CIP	COST AND FREIGHT COST INSURANCE FREIGHT CARRIAGE PAID TO CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO	COSTO Y FLETE COSTO, SEGURO Y FLETE PORTE PAGADO HASTA PORTE Y SEGURO PAGADO HASTA
DAF DES DEQ DDU D DP	DELIVERIED AT FRONTIER DELIVERIED EX SHIP DELIVERIED EX QUAY DELIVERIED DUTY UNPAID DELIVERIED DUTY PAID	ENTREGADA EN FRONTERA ENTREGADA SOBRE BUQUE ENTREGADA SOBRE MUELLE DERECHOS NO PAGADOS DERECHOS PAGADOS

Fuente: BANCOMEXT (2000): *Guía Básica del Exportador*. 8TA. Edición. México.

Los siguientes conceptos de Incoterms fueron tomados de la Guía Básica para la Exportación del Banco Nacional de Comercio Exterior de México.

**EXW: EX WORK (en fábrica):** Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando ha puesto los artículos dentro de su establecimiento ya sea almacén, fábrica u oficina. El comprador acepta todos los riesgos y costos, incluyendo la contratación previa del medio de transporte requerido. Así, no deberá usarse este término cuando el comprador no pueda efectuar directa o indirectamente los trámites de exportación.

**FCA: FREE CARRIER (transportista libre de porte):** La obligación del vendedor termina cuando entrega los artículos tramitados para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido. Si el comprador no indica un punto preciso, el vendedor puede escogerlo dentro del lugar o zona estipulada, en cuyo caso la responsabilidad recae en el transportista.

**FAS: FREE ALONGSIDE SHIP (libre junto al barco):** Se considera que la responsabilidad del vendedor concluye cuando se han colocado los artículos junto al



barco, sobre el muelle o lanchas de alijo en el puerto de embarque. Por tanto, el comprador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese momento, así como los trámites para su exportación. El término FAS no debe emplearse cuando el comprador no pueda efectuar este trámite y sólo puede usarse para el transporte marítimo.

**FOB: FREE ON BOARD (libre a bordo):** Una vez que los artículos han pasado por el riel del barco en el puerto de embarque asignado, termina la obligación de entrega por parte del exportador. El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de los artículos desde ese punto. Este término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y se usa únicamente para el transporte marítimo o fluvial.

**CFR: COST AND FREIGHT (costo y flete):** Implica que el vendedor debe pagar los costos y flete necesarios para entregar los artículos al puerto de destino. No obstante, los riesgos de pérdida y daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional que se genere después del momento en que los artículos sean entregados a bordo del barco, se transfieren del vendedor al comprador cuando los productos han pasado la barandilla del barco en el puerto de embarque. Este término requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación y se usa sólo para el transporte marítimo o fluvial.

**CIF: COST INSURANCE AND FREIGHT (costo, seguro y flete):** En este término, el vendedor tiene las mismas obligaciones que con el CFR, pero además está obligado a proporcionar el seguro marítimo a cargo y riesgo del comprador en caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima del seguro.

**CPT: CARRIAGE PAID TO: (flete pagado a...):** Con este término, el pago del flete de transporte de la mercancía al lugar asignado corre a cargo del vendedor. El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional por contingencias posteriores a la entrega del transportista, se transfieren del vendedor al comprador si la mercancía se entregó bajo custodia del transportista.

Si se utilizan los servicios de sucesivos transportistas hasta el lugar de destino, los riesgos se transfieren cuando la mercancía se ha entregado al primer transportista. Este



término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y pueda emplearse en cualquier medio de transporte, incluyendo el multimodal.

**CIP: CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO: (flete y seguro pagado a.)** El vendedor tiene las mismas obligaciones que según el término CPT, pero además debe proporcionar el seguro de carga que ampare el riesgo del comprador de perder la mercancía o de que ésta sufra daño durante su transportación. El vendedor contrata al seguro, paga la prima correspondiente y tramita la exportación de la mercancía. Este término puede aplicarse para cualquier forma de transporte incluyendo el multimodal.

**DAF: DELIVERED AT FRONTIER: (entregado en frontera):** Significa que el vendedor cumple sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se ha tramitado su exportación en el punto asignado en la frontera, pero antes de la aduana del país importado. El término se aplica principalmente cuando las mercancías transportan por ferrocarril o carretera, pero puede usarse en cualquier forma de transportación.

**DES: DELIVERED EX-SHIP: (entregado fuera de barco):** El vendedor cumple su compromiso cuando los artículos están a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite alguno de importación en el puerto asignado. El vendedor asume los costos y riesgos por llevar los artículos al puerto de destino. Este término se usa únicamente para transporte marítimo o fluvial.

**DEQ: DELIVERED EX QUAY: (duty paid) (entregados en muelle (derechos pagados):** Cuando el vendedor ha puesto los artículos a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino asignado y con los trámites de importación, se considera que ha cumplido su obligación. Por tanto, tiene que asumir todos los costos, que incluyen aranceles, impuestos y cargos de entrega pertinentes. Este término no debe emplearse si el vendedor no puede obtener, directa o indirectamente, el permiso de importación.

**DDU: DELIVERED DUTY UNPAID: (entregado sin impuestos pagados):** El vendedor termina su obligación de entrega cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar acordado del país de importación. El vendedor tiene que asumir todos los costos y riesgos al efectuar los trámites aduaneros. El comprador



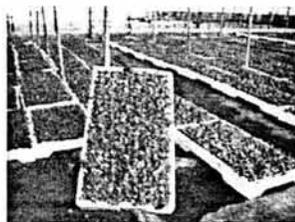
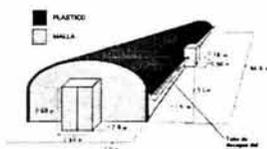
sufraga cualquier gasto adicional y asume los riesgos por no retirar a tiempo la mercancía de la aduana.

**DDP: DELIVERED DUTY PAID: (entregado con impuesto pagado):** Con este término el vendedor finaliza su responsabilidad cuando los artículos están a disposición en el lugar asignado del país de importación. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costo incluyendo aranceles, impuestos y otros gastos para la entrega de los artículos, con los trámites aduaneros efectuados para su importación.

Este término no debe usarse cuando el vendedor no pueda obtener el permiso de importación. Si las partes acuerdan que el comprador se encargue del trámite de importación de la mercancía y del pago del arancel, puede usarse el término DDU.

En el capítulo IV se proponen los incoterms más adecuados para la exportación de jitomate a Toronto Canadá, y que la empresa puede aplicar para una transacción efectiva. (BANCOMEXT, 2000).

# CAPÍTULO III ESTUDIO TÉCNICO





### 3.1 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V. se localiza al sur del Estado de Hidalgo, en el Municipio de Mineral de la Reforma en la comunidad el Saucillo, que limita al norte con el municipio Mineral del Monte, al este con Epazoyucan, al sur con Zempoala y Oeste con el municipio de Pachuca de Soto.

El municipio del Saucillo cuenta con una población de 2,354 habitantes según el Censo de población y vivienda del INEGI del año 2000; se puede establecer el predominio absoluto de las áreas agrícolas dedicadas a la agricultura de temporal. Predominando cultivos anuales principales de tres tipos industriales (cebada, trigo, avena, etcetera.) que ocupan el 85.4% de la superficie cosechada; alimenticios (maíz, frijol, entre otros) con el 13.1% y forrajeros (cebada forrajera, alfalfa) con el 1.5% de la superficie.

Mapa N°1. Comunidad del Saucillo



Fuente: Centro de Desarrollo Municipal, 2000



### 3.2 ASPECTOS FISIAGRÁFICOS DE LA COMUNIDAD DEL SAUCILLO

En este apartado se mencionan los aspectos fisiográficos económicos y sociales de la zona de estudio. Para ello, se requirió mencionar también del municipio Mineral de la Reforma porque es dentro de este municipio donde se encuentra localizado la comunidad del Saucillo.

#### A) Geología

El municipio se encuentra incluido dentro de la provincia fisiográfica eje volcánico transversal que atraviesa el territorio mexicano y que interrelacionó las estructuras del Pacífico y el Golfo de México. Intensa actividad volcánica y tectónica en la región condicionó la formación de extensas áreas montañosas como la Sierra de Pachuca, constituida por una serie de rocas volcánicas extravasadas durante el Terciario.

#### B) Relieve

Como se mencionó anteriormente, desde el punto de vista regional el municipio se encuentra dentro de la Provincia Sistema Volcánico Transversal, por el sistema de sierras que limitan por el norte y por el valle o altiplano que se presentan en el centro-sur. El municipio de Mineral de la Reforma se encuentra por encima de los 2000 metros en lo que se conoce como el piso geomorfológico de las montañas altas. Las montañas muy altas se localizan al norte por arriba de los 2500 metros. Predominan en el área las pendientes planas (0-2°) ocupando más de la mitad del territorio. Con una presencia media encontramos las pendientes muy poco inclinadas (2-5°) con casi un 30% que corresponden a las superficies onduladas de las montañas sobre rocas efusivo-sedimentarias y básicas extrusivas principalmente y de los altiplanos y pendientes de transición. (INEGI, 2000).

#### C) Clima

En el municipio de Mineral de la Reforma se encuentran dos tipos de clima: incluido, casi en su totalidad, dentro de los climas semi secos (BS) y una parte muy pequeña al norte del municipio dentro de los climas templados (C).



Clima semi secos.- (BS1). Semi seco templado con verano, cálido y lluvia de verano, ocupan extensas áreas en el estado, este clima ocupa casi la totalidad del territorio municipal, esta asociado con vegetación de matorrales y pastizales, además es el principal limitante en la producción agrícola.

#### **D) Hidrología**

El municipio se encuentra comprendido dentro de la Cuenca del Río de las Avenidas, perteneciente a la Región Hidrológica XIII del Valle de México. Su colector principal es el río Avenidas que nace en la Sierra de Pachuca. Este río tiene una longitud de 122.5 km, su cauce establece y presenta un régimen intermitente.

#### **E) Suelos**

Feozem.- Son los suelos que ocupan la mayor extensión municipal con más del 85% de la misma, especialmente en las superficies planas e inclinadas. Son suelos medianamente profundos de 40 a 100 centímetros de profundidad y más. Presentan un PH alcalino.

Regosol.- Estos suelos ocupan el segundo lugar por su extensión, proceden de material no consolidado (dunas de arena, cenizas volcánicas, etcétera), son poco profundos, menos de 40 cm, tienen una amplia gama de textura aunque en el área predominan la media (migagon-arcilla), su estructura es fina, en general son pobres en materia orgánica.

Litosol.- Ocupan una porción muy pequeña del municipio, son suelos poco profundos 10-40 cm por la cercanía de roca madre; son pobres en materia orgánica (menos del 1%). Se distribuyen en áreas serranas y tienen una textura media, la susceptibilidad de estos suelos a la erosión puede ser de moderada a alta y en general no son aptos para la agricultura.

Vertisol.-Al igual que el litosol ocupan una superficie muy pequeña en el municipio. Son suelos profundos (más de 100 cm de profundidad), y tienen abundante materia orgánica (más del 2%), son de color oscuro con una textura fina (arcillosa) y una estructura masiva (CEDEMUN, 2000).



## F) Vegetación

De igual manera que en el resto del Estado, el municipio se ha sometido a un fuerte proceso de asimilación socioeconómica que trajo aparejada una destrucción y sustitución intensa de la vegetación natural.

Se puede establecer el predominio absoluto de las áreas agrícolas básicamente aquellas dedicadas a la agricultura de temporal. Predominan en estas áreas los cultivos anuales, principalmente de cebada, maíz, frijol, haba, trigo, sorgo, arvejo, etcétera. y, entre los perennes el maguey pulquero, la alfalfa y el nopal tunero (CEDEMUN, 2000).

### 3.3 ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS DE LA COMUNIDAD EL SAUCILLO

La debilidad del proceso de urbanización en el territorio es resultado de la escasa articulación en lo interno de la economía hidalguense. A partir de la década de los 70's, se incrementa la inversión pública como consecuencia de la expansión del sector paraestatal, la aplicación de una política de desconcentración industrial y el impulso a la inversión en obras de infraestructura, también se apoya a la inversión privada y se establece una política de subsidios hacia productores de bajos recursos y niveles de productividad. En 1970, el municipio de Mineral de la Reforma sólo alcanzaba 5315 habitantes, Pachuca de Soto sin lugar a duda concentraba la mayor cantidad de población en todo el estado, se debe no solamente al fortalecimiento de la función político administrativa como capital del estado, sino también al auge que experimenta como centro industrial y comercial, conocido desde antaño como la capital mundial de la plata. Esto sin lugar a duda afectará en un futuro al municipio de Mineral de la Reforma.

También influye en la dinámica natural, el comportamiento de la mortalidad infantil, que tiene un valor en el Estado para 1995 de 14.13%, valor que puede ser considerado como bajo. Mineral de la Reforma registra 8.97% por debajo de la estatal, en general se considera que existe poco control de las defunciones infantiles y que deben existir omisiones y subregistros de las defunciones infantiles; por lo tanto este indicador no es del todo confiable.



### **3.4 LA ESTRUCTURA POR SEXO Y EDADES**

Mineral de la Reforma tiene una estructura por edades y sexo con fuertes desequilibrios; lo que es el resultado principalmente de un comportamiento irregular de los movimientos de la población. Se observa una reducción en la natalidad así como una disminución significativa de la población en las edades de 25-34 años para el sexo masculino, lo que debe ser reflejo de una emigración masculina en edades jóvenes. La población es joven y es mayoritariamente femenina en las edades adulta-joven.

### **3.5 ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ASENTAMIENTO POR MUNICIPIO**

Tiene un total de 26 localidades, de ellas, una urbana y 25 rurales. Aquí se considera urbano una parte de Pachuca (conurbano) que tiene 20,107 habitantes. Pachuquilla es la cabecera municipal, pero sólo tiene 2,306 habitantes por lo que clasifica como rural. Tiene un grado de urbanización del 70%, lo que viene dado por la situación que se presenta con Pachuca conurbano. Mineral de la Reforma presenta un lento proceso de urbanización, caracterizándose por el predominio de la población rural que ha provocado un patrón de fuerte dispersión de la población en todo su territorio y una débil concentración de la misma en la cabecera municipal, lo que acentúa los desequilibrios especiales en su territorio (INEGI, 2000).

### **3.6 ESTRUCTURA ECONÓMICA**

Según el censo de actividades económicas de 1999, el municipio de Mineral de la Reforma registra la existencia de 1047 unidades económicas que dan empleo en la manufactura, los servicios, y el comercio a 5066 trabajadores para una media de 4.83 trabajadores por unidad económica. En el estado de Hidalgo, el municipio de Pachuca es el que registra los valores más altos.



**Cuadro 13. Estructura Económica del Municipio de Mineral de la Reforma**

Municipio	Manufactura Unidades Económicas	Servicios Unidades Económicas	Comercio Unidades Económicas	Total De Unidades Económicas	Personal Ocupado	Promedio
Pachuca	1079	5275	6486	12840	64469	5.01
Mineral de la Reforma (comunidad el Saucillo)	141	366	540	1047	5066	4.83

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, Censo Económico, 1999

El análisis de la estructura económica tomando como indicador el personal ocupado reafirma el dominio de los servicios y el comercio (sector Terciario) en la estructura ocupacional. Sin embargo, en Mineral de la Reforma se presenta un equilibrio entre los tres sectores económicos. El municipio de Pachuca, concentra la mayor cantidad de personal ocupado en el estado, presenta una estructura donde predomina el personal ocupado en el sector servicios.

**Cuadro 14. Estructura del personal ocupado por sector económico, 1999**

Municipio	Manufactura	Servicio	Comercio	Total				
	Ocupado	%	Ocupado	%	Ocupado	%	Ocupado	%
Pachuca	7886	12.2	41860	65.0	14693	22.8	64439	100
Mineral de la Reforma (Comunidad el Saucillo)	2094	39.8	2016	38.3	1156	21.9	5836	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática Calculado a partir del Censo Económico, 1999

### 3.7 SECTOR PRIMARIO

Para comprender de una forma más clara la estructura agrícola, se clasificó a los diferentes cultivos cosechados en el municipio en tres tipos: los cultivos técnicos o industriales (cebada, trigo, avena, etcétera.) que ocupan el 85.4% de la superficie cosechada municipal en 1995; los cultivos alimenticios (maíz, fríjol, entre otros) con el 13% y los cultivos forrajeros (cebada forrajera, alfalfa) con el 1.5% de la superficie. El comportamiento de la producción mantiene a los cultivos industriales como el mayor productor con 4138 toneladas, lo que representa el 56.1% del total municipal, le siguen



los cultivos forrajeros con 3660 toneladas y los alimentos con 614 toneladas. No se incluye la producción del maguey pulque puesto que ésta se registra en litros de aguamiel. El municipio de Mineral de la Reforma se ubica en un territorio semi seco, donde existe la prohibición de extraer agua del acuífero Pachuca, Tizayuca, lo que influye de manera significativa en los sistemas de explotación y, en general, en el desarrollo rural del altiplano. En 1995, la superficie cosechada bajo riego registraba tan solo 764 hectáreas., para 1999 disminuye a 294 hectáreas., lo que ofrece como resultado una variación negativa de 470 hectáreas. (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, 1995–1999).

### **3.8 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIOS EL SAUCILLO S.A. DE C.V.**

La constitución política de la empresa es Sociedad Anónima puesto que de acuerdo a las leyes de nuestro país lo productores decidieron formarla bajo este rubro por que permite mayor flexibilidad para hacer transacciones. La estructura organizativa que presenta es la siguiente:

Organización y administración:

Consejo de Accionistas: es el organismo supremo de la empresa, se encarga de analizar los proyectos y la toma de decisiones; orientado al buen funcionamiento de la empresa.

Dirección General: es el área encargada de delegar responsabilidades para la ejecución adecuada de los proyectos. Por acuerdo de asamblea entre los socios se designo al Director General del Agronegocio.

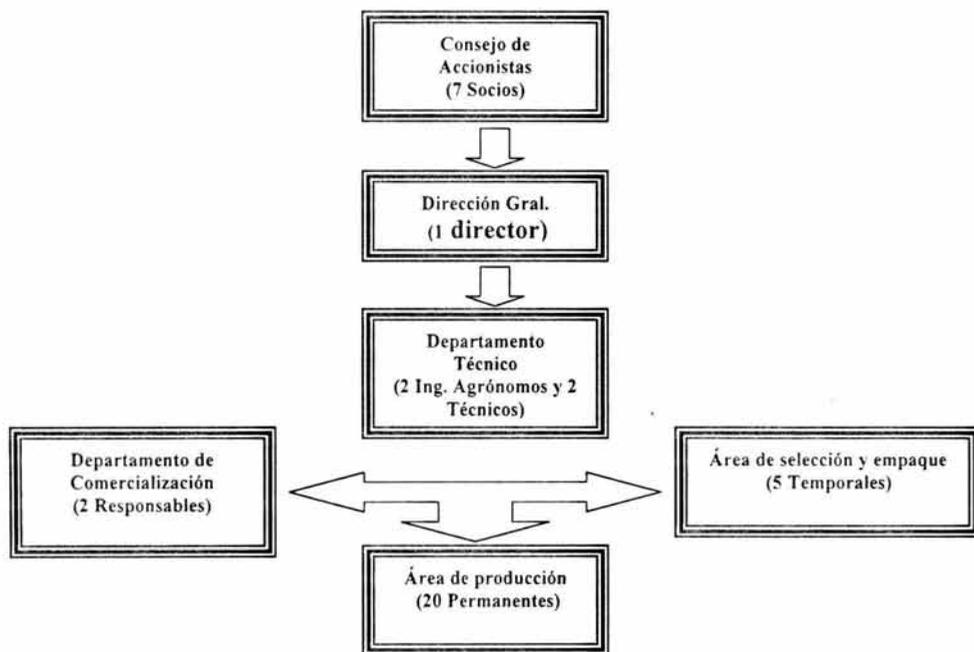
Departamento Técnico: ejecuta las operaciones y conocimientos técnicos para el manejo integral del cultivo, garantizando con esto una buena producción.

Área de Producción: desarrolla las labores culturales y el manejo general del cultivo, aplicando los controles y medidas de calidad. Actualmente colaboran 10 señoras permanentemente y 5 temporales.



Área de selección y empaque dispone el producto obedeciendo a las características cualitativas exigidas por el mercado

Figura 2. Esquema de la Organización de la Empresa



### 3.8.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Los Productores de la empresa Agropecuarios el Saucillo compran la semilla mejorada la cual es un híbrido F1 Aranca de la compañía Enza Zaden de Holanda. Dicha semilla es apta para crecer en invernadero, ya que presenta un hábito de crecimiento indeterminado. Se adapta bien a la zona y con un comportamiento vigoroso. Además las características genéticas de este material, corresponde a las demandadas por el mercado.



### 3.8.2 INFRAESTRUCTURA DEL INVERNADERO

El invernadero con el que cuenta la empresa corresponde al modelo Atrium 820 con abertura cenital y la empresa que lo monto fue Atrium Invernaderos S. A de C.V. Es un módulo compuesto por 8 naves de 8.2m de ancho por 43.2 m de largo cada una, con una superficie total de 2.087 metros cuadrados. Toda la estructura es de material zintro galvanizado.

El invernadero esta equipado con sistema de riego y sistema de calefacción que asegura una salto térmico promedio de 15 grados centígrados. Esta cubierto por plástico calibre 720 y toda la periferia del invernadero en donde se coloca cortinas enrollables, se tiene una malla antiáfidos de 25/40 mesh.

### 3.8.3 INSUMOS DEL INVERNADERO

La semilla se la compran a la empresa AHERN de la C.D. de Guadalajara.

- Los fertilizantes ácido y agroquímicos se adquieren en la empresa PRONATEC, S.A. de -C.V. la cual surte todos los pedidos en los tiempos con que convino con la empresa
- El gas y combustibles son suministrados por empresas locales
- Para suministrar el agua se tiene un convenio con las autoridades municipales para el consumo mínimo de 8,000 litros por día
- Para el consumo de energía eléctrica se estableció un contrato con la compañía de luz para cambiar el servicio a trifásica

## 3.9 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DEL JITOMATE TIPO GOURMET

### SUSTRATOS

La función del sustrato es la de proporcionar a la planta un medio de sostén, protegiendo a la raíz de la luz, además de contener la solución nutritiva de la planta. Entre los sustratos empleados más comúnmente en Hidroponía se cuentan: Vermiculita



(Silicato de Aluminio), Perlita, Peat Moss (turba vegetal), grava, tezontle, aserrin, resinas sintéticas (Poliuretano), cascarilla de arroz, carbón vegetal, etc.<sup>8</sup>

Se empleara la Perlita mejor conocido con el nombre de agrolita, la cual es un material volcánico con excelentes propiedades en cuanto a aireación y retención de humedad. Se vende como mejorador para tierras de cultivo y no es difícil de conseguir. Se trata de una "piedrecilla" con diámetros entre 1 y 4 mm, de color blanco y es muy ligera. Utilizando este sustrato, el riego con solución nutritiva puede ser cada tercer día.

Un buen sustrato es el tezontle, molido de tal forma que las partículas mayores sean de unos 6 mm. para lograr una proporción sustancial de partículas gruesas y polvo.

#### LA PREGERMINACIÓN

La pregerminarlas se realiza poniendo las semillas, sobrenadando, en agua natural a una temperatura (que puede ser o no constante) no mayor a 23 ° C, durante 72 horas. Este tratamiento depende del grupo de la cascarilla de semilla: si ésta es muy pequeña y de cascarilla delgada, 24 horas de remojo serán suficientes.

Será conveniente cubrir con una manta o papel los recipientes en que se pregermina, para evitar la entrada de contaminación, así como la evaporación. de este modo con la temperatura sugerida y el agua, al dilatar y rehidratar la cascarilla, se lograr un brote fácil y precoz.

#### GERMINACIÓN

La germinación se realiza en almacigo, con espacios separados (cavidades individuales), serán sembradas las semillas en cada espacio del germinador.

---

<sup>8</sup> NOTA: Cada 5-6 semanas se debe enjuagar completamente el sustrato con agua simple suficiente para disolver sales acumuladas. El agua que se recupere es útil para alguna planta en tierra.



## SIEMBRA

La profundidad de la siembra esta en función del tamaño de la semilla, a una profundidad de unos dos centímetros. Se hace la siembra por "mateado", o sea, haces hoyos con una vara o con el dedo, y en cada hoyo depositas una semilla, cubriéndola posteriormente con sustrato. Es recomendable utilizar un aspersor para humedecer el sustrato, para evitar remover las semillas. Con esto se inicia el proceso de germinación (se debe mantener una humedad constante).

Una vez que las semillas hayan germinado se podrá iniciar el riego con la solución nutritiva cuando aparezcan en la planta hojas secundarias. (Lo primero que aparece no son hojas, sino cotiledones). Se debe tener mucho cuidado de que la solución nutritiva NO TOQUE el cuerpo de las plantas, sobre todo cuando son pequeñas ya que las quema, pues está compuesta de sales.

## TRASPLANTE

Posteriormente se podrá efectuar el trasplante al invernadero. Se llenan los contenedores con grava (limpia sin tierra, lodo etc.) hasta una cuarta parte aproximadamente., y el resto con sustrato, el cual se humedece y comprimir suficientemente.

El trasplante se podrá efectuar cuando la planta cumpla cualquiera de las siguientes condiciones:

Rebasa los 10 cm de alto.

Tiene ya unas 6 hojas.

Cumple unas 5 semanas después de germinar.

El manejo en el trasplante debe ser muy cuidadoso, procurando no dañar las raíces, y se debe hacer antes de las 9 o después de las 18 horas, evitando las temperaturas altas del día. Para esto se cava en el sustrato humedecido de la bolsa un agujero suficientemente profundo para recibir a la raíz; se extrae la planta del almácigo y se deposita hasta la base del tallo, tapando y regando después para que se compacte en torno a la raíz.

Preparación de la Solución Nutritiva



Para preparar 20 litros de solución, se requiere utilizar una báscula con resolución de 0.1 (una décima) de gramo para pesar las sales de acuerdo a la fórmula (ver cuadro). Para la preparación se disuelve en un recipiente menor (un vaso), una sal a la vez, vaciando el contenido al recipiente de almacenamiento, agitando al mismo tiempo. Posteriormente se separa la solución en un garrafón para efectuar el riego.

La solución almacenada debe protegerse de la luz para evitar que se enlame, y no se debe agitar frecuentemente para oxigenarla.

## RIEGO

### Sistemas de sub.-irrigación

Este sistema bombea la solución desde un tanque hacia tuberías de PVC perforadas, que están ubicadas en la parte inferior de la cama, mojando el sustrato (que lo cubre) y raíces de las plantas en forma vertical (de abajo hacia arriba), durante el drenaje la salida es también vertical (de arriba hacia abajo) desde las camas hacia el tanque de almacenamiento, renovándose el aire en el sustrato.

La subirrigación es también un sistema cerrado porque hay reciclaje de la solución, siendo sus componentes:

- Tanques de almacenamiento
- Tuberías de PVC para la entrada y drenaje de la solución
- Bomba
- Cronómetro o controlador de la retroalimentación
- Controles automáticos para medir el pH, CE, dosificación de nutrientes, etc.

Las camas son cubiertas con plástico para aislar el medio, ubicándose las tuberías perforadas en toda su longitud para un llenado y drenaje rápido de la solución, un ciclo de 10 a 20 minutos entre el llenado y drenaje permite una adecuada aereación.



La solución se aplica a la superficie del sustrato, filtrándose hacia abajo. Esto se hace mediante mangueras pequeñas, procurando aplicar uniformemente para un desarrollo homogéneo. Se usan bolsas con perforaciones de 2-3 mm a la cuarta parte de la altura (partiendo de la base), y deja de aplicar la solución justo cuando comience a salir el líquido; el riego debe hacerse cada tercer día (el lunes, miércoles y viernes). Cuando la temperatura se eleva, se debe regar con agua los días que se intercalan (ej: martes, jueves y sábado), dejando descansar el domingo.

#### COSECHA

La poda apical se realiza considerando: a) las condiciones del mercado; b) la condición estructural y de sanidad de la planta y; c) fin del ciclo. Esta práctica se hará dejando tres hojas desarrolladas por encima del último racimo.

Al final de la cosecha, las plantas son retiradas de la bolsa, se desinfecta el sustrato y el ambiente del invernadero, dejando 3 días completamente herméticos. Posteriormente se ventilan por tres días y se procede al trasplante de nuevas plantas que da inicio a un nuevo ciclo.

### 3.10 INOCUIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

El producto que ofrece la empresa “Agropecuarios el Saucillo S. A. de C.V.” es sometido a pruebas por instituciones certificadas como el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) instituciones oficiales y privadas, que certifican al sistema hidropónico de producción, asegurándose la obtención de un producto sano y nutritivo.

Por otro lado, esta técnica de producción, basa sus principios en la agricultura de precisión, lo que permite considerarse dentro de la práctica de sustentabilidad ya que el impacto ambiental es mínimo.



### 3.11 VISIÓN, MISIÓN, METAS DE LA EMPRESA AGROPECUARIOS EL SAUCILLO S.A. DE C.V.

#### **VISIÓN**

Escalar niveles de especialización y competitividad técnica, mediante procesos de actualización que permitan coadyuvar al desarrollo del agro mexicano.

#### **MISIÓN**

Producir hortalizas con calidad mediante procesos agroindustriales, que ayuden a incursionar en mercados selectos nacionales e internacionales, con la finalidad de dar un valor agregado a la producción hortícola aumentando su rentabilidad.

#### **METAS**

- Instalar un invernadero de 10,000 m<sup>2</sup> de superficie techada que nos permitirá aumentar la producción actual en un 10%
- Producir 80,000.000 toneladas anuales de tomate tipo “gourmet”
- Instalar un área de empaque y selección mecánica que permita dar un valor agregado al producto hasta en un 20%
- Introducir al mercado una marca propia que favorezca su posicionamiento en mercados selectos internacionales; desplazando 472.50 ton. por ciclo de producción.
- Generar 20 empleos directos y 5 indirectos por ciclo de producción para la población de las comunidades aledañas





#### 4.1 LA CONCEPTUALIZACIÓN

La planificación estratégica es el proceso por el cual el gerente del agronegocio ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Los conceptos de estrategia y de planificación están ligados invariablemente, ya que tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, en forma tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.

La planeación estratégica surge en los años setenta cuando Igor Ansoff planteó que las empresas en Estados Unidos estaban sufriendo un descenso en sus ventas, debido especialmente a un desajuste técnico y económico de sus productos con la demanda del mercado. A este desajuste Ansoff lo definió como un problema estratégico y surgió la planeación estratégica para resolverlo.

El concepto de estrategia fue tomado del arte militar y ha logrado una amplia aplicación en la gestión de las empresas. Como toda técnica moderna, dentro del ámbito de la administración de la planeación estratégica está sujeta a una serie de conceptos, que de acuerdo con la filosofía e interpretación de varios autores, éstos intentan desarrollar la mejor definición en sus textos, artículos o ensayos, por ello esta sección presenta una selección de definiciones de algunos conceptos que se utilizan en la planeación estratégica (Guerra y Espinal, 2002).

De acuerdo con Harold Koont's y Cyril O'Donnell (1987:58) "planeación es decir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo y quién lo va a hacer". En este sentido, la planeación llena el vacío entre dónde estamos y a dónde queremos llegar. Russel L. Ackoff (1982) escribió: "la planeación es el diseño futuro deseado y la manera efectiva de lograrlo", lo cual podría interpretarse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desean.

#### ESTRATEGIA

Ghandler, citado por Kotler (1985:42), define una estrategia "como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos".



David R. Hampton define a la estrategia como “el tipo fundamental de planeación de medios, que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente”.

De acuerdo con Christensen, Andreus y Bower (1978), la estrategia corporativa es el “patrón de decisión de una compañía, el cual: 1) da forma y revela sus propósitos y metas; 2) produce las políticas fundamentales y los planes para lograr las metas; y 3) define lo que ha de ser la compañía como negocio y lo que ha de ser como organización económica y humana”. (Guerra y Espinal, 2002).

Tomando en cuenta podemos definir a la estrategia como parte fundamental en la elaboración y practica de un negocio o proyecto es decir tener organización y conocer perfectamente el mercado donde se puede competir.

#### **4.2 LOS VALORES, PROPÓSITOS, MISIÓN, OBJETIVOS Y LAS METAS DEL AGRONEGOCIO**

La cultura de la empresa está conformada por los patrones de prácticas, costumbres, creencias y actitudes de la empresa como un todo. La cultura empresarial y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, propósitos, metas y objetivos del agronegocio.

Los valores son ideas generales y abstractas que guían el funcionamiento y la acción, por ejemplo, los valores administrativos guían al gerente en la elección de la misión, objetivos y metas para la empresa. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de gente que guía la estrategia empresarial. Milton Rokeach definió los valores con mucha precisión:

“Decir que una persona tiene un valor equivalente a decir que tiene el convencimiento perdurable de que una forma específica de conducta o un estado de vida es preferible a otra forma de conducta o estado de vida opuesto al primero” (Guerra y Espinal, 2002).

Este convencimiento trasciende las actitudes hacia los objetivos y las situaciones; es un estándar que guía y determina la acción, las actitudes frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás y los esfuerzos por influenciar a otros.



Hay varias razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia: Los valores proporcionan en cierta forma el escenario para la estrategia. Por ello, deben ser apropiados para la época y lugar y las condiciones en que ésta opera. Para que una empresa sea exitosa se pueden usar una o varias clases de valores. El éxito de la estrategia depende de los valores que se seleccionen (Guerra y Espinal, 2002).

Los valores están incorporados a la cultura de la empresa. Tal vez la función más importante del liderazgo sea transmitir esos valores a las actividades de la vida normal de la empresa y hacer que ellos sean parte de la cultura. Una forma de hacerlo es por medio del estilo y la personalidad de los líderes de la empresa. Otra forma la constituyen las historias, mitos, rituales, símbolos y ceremonias, por ejemplo, los rótulos de los camiones de reparto, los vestidos que usan los repartidores, etcétera.

Las estrategias tienen que ser consistentes con la cultura empresarial. Casi siempre las nuevas estrategias implican cambios en la cultura empresarial.

Los valores sirven como supuestos básicos para determinar la misión, el propósito, las metas y los objetivos empresariales. Estos conceptos interdependientes pueden expresarse como una jerarquía o escala de valores. Representan el eslabón más alto de una cadena que desciende por medio de los propósitos, la misión, las metas y los objetivos. La estrategia empresarial se basa generalmente en la satisfacción de esa jerarquía de valores.

Los valores y los propósitos son los fines más amplios que se persiguen, incluidos los de tipo personal y empresarial; estos últimos representan tanto los valores que la sociedad impone como los personales. Los propósitos y los valores no están circunscritos en un tiempo determinado y rara vez se realizan íntegramente (Guerra y Espinal, 2002).

De acuerdo con estos conceptos y tomando en cuenta las necesidades del mercado canadienses para consumir jitomate mencionaremos y daremos en seguida los lineamientos con los cuales se construye un proyecto estratégico para llevar a cabo la exportación con éxito. Las líneas de acción a seguir para establecer que los rubros de comercialización, mercadotecnia, cartas de crédito, iconterms, etcétera. Tengan una validez dentro del mismo proyecto, asimismo se darán las formas en las que estos rubros se tienen que efectuar.



### 4.3 PROYECTO ESTRATÉGICO

#### VOLÚMEN Y PRECIO DEL JITOMATE EN CANADÁ.

Como observamos en el capítulo 2 el jitomate en Canadá es altamente demandado por sus habitantes por lo cual le empresa Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V. puede producir un producto con las exigencias de dicho mercado. En cuanto a volúmen se pretende exportar 10 toneladas quincenales por principio y después aumentar hasta 35 toneladas mensuales. El precio del de jitomate en Canadá en específico el gourmet es de 1.15 dólares aproximadamente tomando en cuenta un incoterm FOB y EX – WORKS.

#### 4.4 MERCADOTECNIA

##### Estrategias para la Exportación a Canadá

- a) Estrategia de penetración en le mercado: la empresa se manejar en un mercado donde la calidad y la inocuidad de los productos es muy importante, por lo tanto el jitomate tipo gourmet cumple con dichas características por lo tanto la producción de tal será un producto natural sin agroquímicos.
- b) Estrategia de desarrollo del mercado: la empresa pretende exportar directamente a Canadá, para ampliar su capacidad competitiva en México de esta forma diversifica a su producto para poder tener mayores ingresos económicos.

Para la realización de este proyecto se consulto a BANCOMEXT para poder armar la mejor estrategia de mercadotecnia. Como se observó en el estudio de mercado capítulo 2 se pudo verificar que Canadá es una gran oportunidad de exportación siempre y cuando se tome en cuenta según los lineamiento de BANCOMEXT los canadienses consumen productos mexicanos cuando reúnen los requisitos en cuanto a hortalizas frescas se refiere Lineamientos para hortalizas frescas.

**Calidad:** debe de tener especificado las normas fitosanitarias, que se llevaron a cabo para el desarrollo del producto en este caso, el jitomate, las que incluyen desde la forma de cultivar, medidas de mitigación y salubridad y si se realizó a cielo abierto o bajo invernadero.



**Empaque:** Canadá es muy específico en sus normas, las cuales determinan que el empaque debe de ser de la mejor forma para que el producto llegue en perfecto estado físico etcétera.

**Etiquetado:** este debe de ser descriptivo idioma inglés y francés.

En un contexto de largo plazo, se analiza la mejor opción de nombrar algún agente o representante con el fin de tener acceso a información constante y actualizada sobre las condiciones del mercado en cuanto a movimientos de compradores y de competencia, o para tener el mayor contacto con algunas oficinas comercializadoras para que conozcan el producto y la calidad que ofrece y cual es la mejor forma de comercializar con la empresa el Saucillo (BANCOMEXT, 2000).

#### 4.5 PUBLICIDAD

Se pretende enviar muestra del producto, estas pueden ser mediante mail con fotografías que denoten el tamaño y color y también se proporcionará la información nutricional del producto y el certificado que determina, que el producto tipo gourmet se consume en fresco y que esta libre de contaminantes tóxicos, regados con agua de pozo profundo y del sistema de riego que ofrece el mismo municipio y que el fruto no toca el suelo.

También se demostrara que el fruto es de forma redonda, de color rojo intenso, sabor dulce, madurado en planta, de consistencia carnosa, de larga vida de anaquel y la presentación principal será en racimo tipo “uva”, se pretende que la empresa provea al mercado de jitomate tipo cereza de calidad homogénea a lo largo del año o del tiempo convenido.



#### 4.6 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

FIGURA 3 MATRIZ FODA'S

##### FORTALEZAS

- Más de nueve años produciendo.
- El capital humano se ha desarrollado con la empresa.
- Su ubicación geográfica es un factor importante ya que en la región no existe otra empresa desarrollando esta actividad.
- Cuenta con la potencial de poder expandirse sin de desatender al mercado local y foráneo.
- La administración de la empresa será del tipo integral horizontal

##### OPORTUNIDADES

- Cuenta con un producto de calidad a un mercado tan exigente como lo es el canadiense.
- Canadá es un país que cuenta con el menor número de trámites para importación de productos mexicanos.
- Canadá evita el intermediarismo por que existen muchos importadores canadienses que se interesan en importar desde México sin broker's estadounidenses.
- Desgravación aduanera total en los productos frescos a Canadá.

##### DEBILIDADES.

- Se cuenta con una toma de agua automatizada y proporcionada por la CONAGUA, sin embargo no se cuenta con una fuente propia en el terreno con excepción del sistema de captación de agua pluvial, teniendo como riesgo la posibilidad de que en algún año las lluvias sean escasas.

##### AMENAZAS.

- Los precios de las hortalizas en general significan una amenaza constate ya que no son predecibles.
- Las semillas que importan no lleguen en los tiempos establecidos.
- Que alguna otra empresa ofrezca el producto a menor costo.
- 

En esta matriz nos podemos dar cuenta que la empresa tiene mas oportunidades o fortalezas, que amenazas y debilidades, por lo que el éxito de la misma empresa va de la mano con una administración del tipo horizontal, provocando que se trabaje de una forma moderna, organizada y masiva, que se hace para tener un acoplamiento al mercado y hacer mas factible el proyecto, y de esta manera obtener resultados en la producción para que sea



homogénea, de buena calidad y con volúmenes permanentes, logrando así un alto rendimiento y optimización de los recursos de la misma empresa

#### 4.7 NEGOCIACIÓN COMERCIAL

A continuación se describirá el proceso de negociación comercial que se propone para llevar a cabo la exportación.

1), punto que corresponde a una relación epistolar entre el ORDENANTE o Comprador (Importador) y BENEFICIARIO o Vendedor (Exportador), donde cada uno expone sus necesidades, deseos y condiciones para entablar vínculos comerciales particulares; en este caso particular el Comprador tiene cierta urgencia y requiere disponer inmediatamente de la mercancía que está negociando, asimismo, carece temporalmente de liquidez para pagar inmediatamente el producto, por lo tanto sugiere la posibilidad de ordenar un Crédito Documentario de carácter irrevocable, indirecto y confirmado, donde el vendedor sea beneficiado con su pago en forma inmediata. Una vez concluida y aceptada la negociación comercial, el importador como agente ordenante financiero solicita a su BANCO EMISOR una Carta de Apertura de Crédito Documentario Indirecto, Irrevocable y Confirmado, con Plazo de Validez por dos meses.

2) con características particulares carácter superfluo, donde determinarán condiciones de la compra - venta específica. El Banco Emisor se pone en contacto con el BANCO CORRESPONSAL o Intermediario..

3) donde le notifica la solicitud de un Crédito Documentario con beneficiario a su cliente y le indica que mantenga contacto con el exportador para presentarle la Carta de Apertura del Crédito y solicitarle los documentos que ampararán la compra-venta de índole internacional. El Banco Corresponsal le presenta el Aviso de Apertura de Crédito al Vendedor y le requiere

4) los documentos que se refieren a la negociación de Compra – Venta.

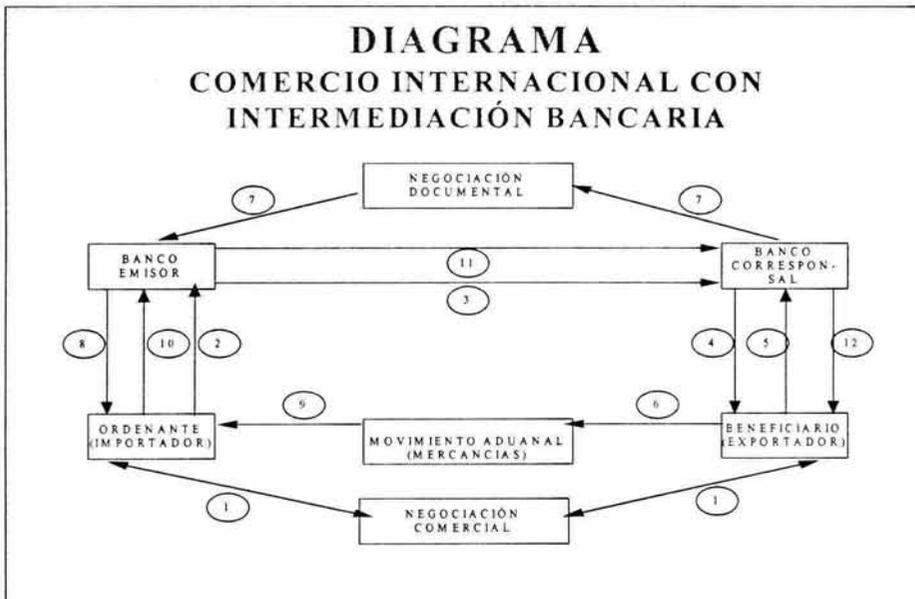
El Exportador o Beneficiario del Crédito Documentario y entrega al Banco

5) Corresponsal o Intermediario los documentos tales como: del Transporte Terrestre el Conocimiento de Embarque; del Seguro la Póliza de seguro y el Certificado de Seguro; y de información general la factura comercial, certificado de peso, certificado de sanidad, certificado de conformidad, contrato de compra-venta, y letra de cambio



debidamente requisados. Documentos necesarios que se encuentran más adelante, en el presente informe del caso práctico; paralelamente envía las mercancías objeto de la compra - venta para su Despacho Aduanal. 6) El Banco Corresponsal realiza la presentación y negociación documental. 7) objeto de la compra-venta con el Banco Emisor. El Banco Emisor notifica a su vez a su cliente el Importador. 8) que firme la letra de cambio, para posteriormente llevar a cabo el despacho aduanal de sus mercancías. El importador mediante su agente aduanal realiza el despacho aduanal de sus mercancías. 9) Asimismo, el importador realiza los pagos. 10) correspondientes en el momento oportuno y previsto con antelación al Banco Emisor. Una vez firmada la Letra de Cambio por el Ordenante, el Banco Emisor transfiere el cargo hacia el Banco Corresponsal. 11) El Banco Corresponsal a su vez notifica y liquida el pago al exportador (12)<sup>9</sup>. (Ver diagrama 1).

DIAGRAMA 1



Fuente: Antopia Orta Jorge (2003): "Plan integral de miel Orizatlanca S.A. de C.V. (Tesis para obtener el título de licenciado en Comercio Internacional).

<sup>9</sup> Antopia Orta Jorge (2003): "Plan integral de miel Orizatlanca S.A. de C.V. (Tesis para obtener el título de licenciado en Comercio Internacional).



Con este flujograma se logra plasmar la forma mas efectiva de exportar sin correr tanto riesgo con el producto como con el pago correspondiente. Es importante destacar que también puede haber variaciones, en el precio y en la forma de pago si no se establece correctamente las formas y montos a pagar.

#### 4.8 FORMA DE PAGO

A continuación se explicaran las diversas formas de pago y cobranza que existen con el fin de que no sólo se mencione la que se aplica en el proyecto propuesto en esta investigación también se pretende tomar en cuenta todos los parámetros que existen para poder dar una mayor explicación del por que se selecciono una sola forma de pago.

Sin duda uno de los puntos clave para el éxito de las operaciones de comercio internacional es elegir la forma más adecuada para recibir o efectuar los pagos en las transacciones comerciales. Por lo general los participantes en una operación de este tipo se encuentran en países diferentes y por lo mismo pueden presentarse grandes diferencias. Una de ellas es el cuerpo legal que regula el comercio internacional en los respectivos países de origen

Asimismo, se deben considerar otros aspectos que pueden influir en forma negativa en las transacciones si no se utiliza una forma de pago adecuada, por ejemplo embarcar las mercancías a una empresa en el extranjero sobre la que se carecen de referencias, aceptándose sólo el compromiso de ésta, a veces vía telefónica, de que enviará el pago correspondiente en cuanto reciba el pedido en su fábrica o bodega.

También es pertinente mencionar que la forma y el plazo del pago es uno de los varios acuerdos que deben “negociarse” para concretar una venta en los mercados internacionales. Por ello, las empresas u hombres de negocios que tengan o deseen tener negocios en el exterior, sea para vender sus productos sea para importar alguna maquinaria para elaborarlos, deben evaluar qué forma de pago les conviene para asegurarse de que recibirán o harán el pago con toda oportunidad.



En el comercio internacional se cuenta con varias formas para realizar o recibir los pagos de las mercancías. A continuación se describen algunas de ellas las cuales ya fueron mencionadas en el diagrama anterior de manera muy general (BANCOMEXT, 2000).

- Cheques
- Giros Bancarios
- Ordenes de Pago
- Cobranzas Bancarias Internacionales
- Carta de crédito

De las modalidades mencionadas, la que sin duda brinda la mayor seguridad al exportador de que cobrará en su plaza es la carta de crédito.

#### 4.8.1 CHEQUES

No es raro que en algunas operaciones del comercio internacional se convenga en que los pagos se efectúen en cheques, porque se tiene la confianza de que se cobrarán sin dificultad. Sin embargo, en muchas ocasiones esto no sucede. Hasta en las operaciones nacionales es muy frecuente que los bancos no paguen los cheques por diversos motivos, como la falta de fondos para cubrir la cantidad establecida en esos documentos.

Las empresas o personas físicas que reciben cheques con cargo a los bancos establecidos en el extranjero difícilmente podrán estar seguros, si la cuenta que los respalda existe o tiene los fondos suficientes, o bien si quien firma el documento está autorizado para hacerlo. En estos casos, el exportador recurre a un banco de su localidad, y por lo general deposita ese cheque “salvo buen cobro”. El banco abonará la cantidad equivalente en moneda nacional solo cuando cobre ese documento en el banco del extranjero (por lo general tres o cuatro semanas) (BANCOMEXT, 2000).

También es práctica común que compradores y vendedores se entreguen cheques “posfechados”, pues el beneficiario confía en que el deudor contará con fondos en la fecha propuesta. Sin embargo, existe la posibilidad de que jamás se pueda cobrar el documento por falta de recursos en la cuenta. Los riesgos de esta práctica son evidentes.

Si el exportador decide aceptar esta forma de pago, deberá prestar mucha atención a lo siguiente:



- Que el nombre del beneficiario se anote correctamente.
- Que las cantidades anotadas con números y con letra coincidan.
- Que el documento no presente enmendaduras o alteraciones.

#### 4.8.2 GIRO BANCARIO

El giro se define como un título de crédito nominal, en virtud de que debe expedirse invariablemente a nombre de una persona física o de una empresa, pues no existen giros al portador. Esta forma de pago tiene una gran aceptación en el comercio internacional, ya que se puede emitir giros casi en cualquier divisa, además de que no es necesario tener cuenta con ningún banco.

En México esta forma de pago se tramita en cualquier banco. Así, el comprador debe solicitar la venta de un giro internacional donde se indique el importe, la divisa y la plaza donde radica el beneficiario.

Estos documentos también se caracterizan por ser de negociabilidad restringida, ya que los bancos sólo los reciben para abono en cuenta. Por ello el beneficiario no recibe efectivo y se le exige identificarse a satisfacción de las instituciones. Por regla general no se permite que estos documentos se endosen a terceros (BANCOMEXT, 2000).

Quien pretenda vender sus productos conforme a esta modalidad de pago deberá investigar si el banco con el que opera el deudor (importador) puede emitir los giros con cargo al banco que atiende al acreedor (exportador). Con ello se asegura una transacción rápida y sin contratiempos.

Es una práctica común que los exportadores que aceptan esta forma de pago embarquen las mercancías antes de recibir el original del giro, lo cual no es nada aconsejable, pues no deben despacharse mientras no se reciba el documento original y se presente para cobro.

#### 4.8.3 ORDEN DE PAGO

Otro medio empleado en comercio internacional es la orden de pago. Para utilizarla es necesario que el beneficiario, por lo general el exportador, posea una cuenta bancaria a fin de que los fondos se abonen precisamente en esa cuenta. Es pertinente destacar que no existen órdenes de pago condicionadas, por lo que no es posible que el banco exija al



beneficiario que pruebe, por ejemplo, que las mercancías se han embarcado a fin de efectuar el abono. Por tal razón esta forma de pago es recomendable sólo en los casos en que haya mucha confianza entre las partes.

Las partes que por lo general intervienen en este tipo de operaciones son las siguientes:

- Ordenante: la persona que compra la orden de pago
- Beneficiario: la persona que recibirá en la cuenta previamente establecida el importe de la operación
- Banco Ordenante: el que recibe en sus ventanillas el importe de la operación por parte del importador
- Banco Pagador: el que acepta efectuar el pago mediante el depósito a uno de sus cuenta-habientes (BANCOMEXT, 2000).

El ordenante (importador) es quien inicia los trámites en un banco de su localidad, preferentemente con el cual normalmente realiza sus operaciones. El requisito es un formato previamente establecido, en el que anota el nombre y domicilio completo del beneficiario, la cantidad y la divisa de la orden de pago que requiere, así como los datos completos del banco pagador y el número de cuenta en la que deberán abonar los fondos. Con esa información el banco ordenante transmitirá el mensaje respectivo, utilizando las vías de comunicación más modernas, para que el giro se abone al beneficiario.

Esta forma de pago es muy usual entre los exportadores mexicanos, ya que la utilizan para recibir los pagos por la exportación de sus productos o por anticipos convenidos con los clientes. Por ello es aconsejable que envíen sus datos y los del banco que maneja su cuenta en forma correcta, pero sobre todo que verifiquen con el banco, antes de embarcar las mercancías, si ése firme el convenio, que los fondos respectivos estén acreditados en su cuenta; esto ayudará o eliminará cualquier problema que pudiera presentarse con el manejo de esta forma de pago.

Por último, no debemos de olvidar de negociar con el cliente quién y cómo se cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervienen en la instrumentación de esta forma de pago.



#### 4.8.4 COBRANZAS BANCARIAS INTERNACIONALES

Los exportadores pueden emplear este servicio el cual ofrecen los bancos para “gestionar” aquéllas a su nombre. El solicitante (exportador) acude a un banco, generalmente de su localidad y solicita el servicio de cobranza internacional. Para ello deberá indicar (instruir) al banco por escrito qué gestiones deberá realizar por encargo del solicitante.

Cabe señalar que las instrucciones que el exportador (vendedor) le dé al banco deben ser muy exactas, pues éste las acatará al pie de la letra. Para facilitar el manejo de las instrucciones los bancos por lo general cuentan con formatos preimpresos, que el solicitante debe requisitar (BANCOMEXT, 2000).

El exportador también deberá entregar al banco (cedente), los documentos representativos de la mercancía y en ciertos casos algún título de crédito (letra de cambio o pagaré), a fin de que ese banco, por medio de su banco corresponsal, de preferencia establecido en la plaza del importador (comprador), presente o entregue a este último los documentos, contra el pago del importe respectivo o con la aceptación del título de crédito. Es importante mencionar que, al igual que en las cartas de crédito, los bancos que operan este mecanismo de pago y los usuarios del mismo se rigen por las prácticas bancarias recopiladas en las “Reglas Uniformes para Cobranzas”, también conocidas como URC-522, por sus siglas en inglés.

Asimismo, es menester anotar que las cobranzas internacionales se dividen en cobranza “simple”, en la cual se maneja exclusivamente documentos financieros, como cheques, letras de cambio y pagarés, y cobranza “documentaria” que es la más usual y en la que se acompañan, además de los financieros, los documentos comerciales, facturas, conocimiento de embarque, etcétera, o la aceptación de un título de crédito, cuya fecha de vencimiento sea diferida.

De los títulos de créditos mencionados, el más utilizado es la letra de cambio. Sobre este punto se sugiere revisar las leyes en la materia. En México ambos documentos están regulados en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (BANCOMEXT, 2000).

El exportador también puede dar instrucciones a los bancos para que sean ellos los que elaboren el título de crédito, lo mantengan bajo custodia y en su oportunidad lo presenten para su pago. Incluso pueden realizar el protesto (el reclamo) en caso de no obtener la aceptación o el pago del deudor.



Por último, cabe recomendar antes de utilizar esta forma de pago se solicite la asesoría de especialistas (BANCOMEXT, 2000).

#### 4.9 CARTA DE CRÉDITO

Por su gran utilización en la práctica moderna del comercio internacional, la carta de crédito se ha convertido en un pilar fundamental de para la negociación internacional por lo tanto decidimos utilizar esta modalidad para aplicar en este proyecto; en otras palabras es una verdadera institución.

Ante la ausencia de normas sobre tan importante materia, la Cámara Internacional de Comercio, organización no gubernamental al servicio del comercio mundial, cuyos miembros en más de 120 países representan a millares de compañías y organismos comerciales, trabaja desde hace varias décadas para hacer una compilación de reglas conocidas mundialmente como “Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios” (Uniform Customs and Practice for Documentary Credits) o en su forma abreviada “UCP-500” (BANCOMEXT, 2000).

Las UCP-500 rigen las relaciones entre compradores, vendedores y banqueros en todos los aspectos del crédito documentario. Por ello resulta muy recomendable que antes de iniciar una operación con carta de crédito se analice profundamente ese documento, o bien se busque la asesoría de un banco sobre las particularidades de esta modalidad de pago.

Es conveniente señalar que las cartas de crédito son, por su propia naturaleza, operaciones interdependientes de los contratos en los que pueden estar basadas y a los bancos no les afecta ni están vinculados por tales contratos. En consecuencia, no es necesario citar en una carta de crédito la referencia de un contrato en particular. Pero por el contrario, es muy importante que una cláusula del contrato se estipulara los acuerdos a que hayan llegado las partes para el manejo de la carta de crédito.

Es frecuente que en una operación de compraventa internacional, por las distintas prácticas comerciales vigentes en los países, se den diferencias de interpretación, que pueden provocar confusiones, pleitos y litigios. Como consecuencia hay una pérdida de dinero y tiempo, además de obstaculizar el comercio internacional. Con el propósito de evitar estos problemas la Cámara Internacional de Comercio (CIC) recopiló las reglas internacionales, para la interpretación de los términos conocidos como *incoterms* (BANCOMEXT, 2000).



#### 4.9.1 MODALIDADES DE LA CARTA DE CRÉDITO

**REVOCABLES:** El banco emisor puede, en cualquier momento, modificar o cancelar las cartas de crédito revocables, sin que sea necesario avisar en forma anticipada al beneficiario (Art. 8 de las UCP-500). Sin embargo, el banco emisor está obligado a reembolsar a otro banco, en el que el Crédito revocable sea disponible para pago a la vista, aceptación o negociación, de cualquier pago, aceptación o negociación contra documentos aparentemente conformes con los términos y condiciones del Crédito (BANCOMEXT, 2000).

Reembolsar al otro banco, en el que el Crédito revocable sea disponible para diferido si tal otro banco a tomado documentos, aparentemente conformes con los términos y condiciones del Crédito, con anterioridad a la recepción por su parte de la notificación de modificación o cancelación (BANCOMEXT, 2000).

**IRREVOCABLES:** En oposición a la carta de crédito revocable, la irrevocable tiene como característica principal que el banco emisor se compromete en forma total y definitiva a pagar, aceptar, negociar o cumplir con los pagos diferidos a su vencimiento, siempre que los documentos respectivos cumplan con todos los términos y condiciones.

La única forma de cancelarlos o modificarlos es cuando todas las partes que intervienen en la operación expresen su consentimiento para ese efecto. En caso de que una carta de crédito no indique si es revocable o irrevocable, se considerará irrevocable (Art. 6 de las UCP-500).

**NOTIFICADA: (AVISADA).** Exime a los bancos distintos del emisor de todo compromiso de pago ante el beneficiario, ya que sólo se limita a notificar al beneficiario los términos y las condiciones de la operación; el único banco que se compromete a pagar es el emisor, pero, como señalo generalmente este se encuentra en otro país. El gran inconveniente de este tipo de carta de crédito es que el exportador no cuenta con la obligación absoluta e incondicional del banco notificador, sin embargo si el banco acepta notificar el crédito pondrá un cuidado razonable en verificar la aparente autenticidad del crédito que avisa (BANCOMEXT, 2000).



En el siguiente cuadro explicaremos los riesgos de cada una de las formas de pago y cuales son sus repercusiones en caso de no llevarse a cabo y cual de estas es la más viable para obtener una negociación de éxito.

**Cuadro 15 Comparativo de riesgo vendedor-comprador (exportador-importador) por forma y movimiento de pago utilizados en el comercio internacional.**

FORMA DE PAGO	momento de pago al vendedor (exportador)	bienes disponibles para el comprador (importador)	riesgos para el vendedor (exportador)	riesgos para el comprador (importador)
CHEQUE	Antes de embarcar	Al arribo	Casi ninguno; verificar condiciones en le apartado correspondiente	Total confianza en le exportador al embarcas las mercancías.
GIRO BANCARIO	A la fecha del giro	Antes del pago	Alta confianza de que el importador envíe el giro; pero alto riesgo para el exportador	Mínimo riesgo. Sólo verifica cantidad y calidad al arribo
OREDEN DE PAGO	Antes de embancar	Al arribo	Ninguno verificar solamente correcto acreditamiento a la cuenta	Alta confianza en le exportador. alto riesgo por parte compradora
COBRANZA BANCARIA	Al momento de presentar documentos financieros	Al arribo	Riesgo medio ante la renuencia del comprador de cubrir las letras de cambio.	Riesgo medio-bajo; el comprador mantiene las posibilidad de negarse al pago si el embarque no ha llegado o esta incompleto.
CARTA DE CREDITO (Confirmada y revocable)	Cuando el embarque ha sido enviado.	En cuanto llegue el embarque previamente confirmado	Ninguno tomando en cuenta los términos de la carta de crédito (irrevocable y confirmada)	Casi ninguno, especificando los requerimientos del comprador en la carta de crédito

Fuente: Banco Nacional de Comercio Exterior, Guía básica del Exportador 2000

#### 4.10 LOGÍSTICA Y TRANSPORTACIÓN

La transportación de productos perecederos constituye la parte más importante en cualquier proceso de exportación, ya que debe garantizar que el producto llegue al destino final con el nivel de calidad demandado y en la fecha, horario y destino previamente establecidos. La rapidez con que lleguen los embarques determinará la viabilidad de penetrar en el mercado. Dadas las características propias que cada producto ofrece el transportista deberá conocer las condiciones más adecuadas para el manejo de hortalizas que serán enviados al exterior.



En tal sentido, es importante conocer cuáles de los productos hortofrutícolas muestran condiciones similares a fin de que el transportista pueda consolidar adecuadamente su carga. Deben tenerse en cuenta los grupos de productos que ofrecen condiciones homogéneas para su transportación conjunta (BANCOMEXT, 1999).

Si bien es cierto que existen diversos medios de transporte para el manejo de frutas y hortalizas frescas, para el caso específico entre México y Canadá, el transporte de mayor frecuencia para el traslado de productos hortofrutícolas ha sido el transporte terrestre. A través de dicho medio, se mueve más del 75% del comercio de frutas y vegetales que son comercializados a Canadá ya sea en forma directa o a través de intermediarios (Brokers) Norteamericanos. Salvo el caso de productos que por el volumen, peso y larga maduración puedan y convengan ser transportados por vía marítima el resto de los productos pueden ser transportados eficientemente vía terrestre, siempre y cuando se observen los cuidados necesarios anteriormente descritos.

### TERRESTRE

Con respecto al equipo de transporte para el manejo de productos frescos tal es el caso del jitomate, es recomendable el trailer refrigerado cuando se almacenen o trasladen altos volúmenes de mercancía por un periodo mayor a una semana. Los transportistas que utilizan trailers, ofrecen servicio de puerta en puerta, lo cual minimiza el riesgo de daño o pérdida del producto. En gran número, los trailers en el mercado son intermodales. La conexión superior está designada para carga en plataformas de ferrocarril, o bien para ser enganchadas en barcasas, barcos o transporte terrestre en general (Ver cuadro 16).

**Cuadro 16 Transporte Terrestre**

Camión (medidas) con termoquín	Medida interna	Volumen disponible	Peso neto máximo:
Para camiones de 12 m. de longitud:	(40ft) 12x 2.6 x 2.44 m. (39.33x 7.42x 8.17 ft)	62 cu. m. (2188 cu.ft.)	22,680 kg. (50,000 lb)
Para camiones de 13.7 m. de longitud	(45ft) 13.84 x 2.19 x 2.36 m. (45.42 x 7.17 x 7.75 ft)	66 cu. m. (2328 cu. m.)	22,680 kg. (50,000 lb)
Para camiones de 14.6 m. de longitud	14.26 x 2.45 x 2.50 m.	80 cu. m. (2825 cu. ft)	22,680 kg (50,000 lb)

Fuente: [www.bancomext/logistica.gob.mx](http://www.bancomext/logistica.gob.mx) consultada 25 de abril de 2003



Los Estados localizados al noroeste de México, como son: Baja California, Sinaloa, Sonora y Chihuahua, constituyen la zona de influencia cercana a la frontera con EUA y que por lejanía de los puertos de Altamira y Veracruz, solamente le es factible enviar sus productos vía terrestre.

En esta zona del país, se concentra producción de hortalizas con los mayores rendimientos, su ubicación geográfica en la zona fronteriza con EUA les ha permitido exportar con ventaja comparativa en comparación con el resto de los Estados que se localizan en el centro sur de México (ASERCA, 2002).

### **TRANSPORTE AÉREO**

El transporte aéreo es un medio especializado para el desplazamiento de personas y, en menor escala, para el intercambio de mercancías de elevado valor, con peso y volumen reducidos. Las condiciones que lo caracterizan son el impresionante incremento en la demanda de sus servicios, la constante y rápida evolución del equipo, y como consecuencia, la permanente necesidad de adaptar las instalaciones terrestres a las nuevas exigencias.

Los modernos aeropuertos nacionales, que se incorporaron a la infraestructura del subsector, construidos con base en los últimos adelantos técnicos, brindan en su operación y servicios, rapidez y para abordar y arribar, además de brindar seguridad (ASERCA, 2002).

#### **4.11 LOGÍSTICA DEL PROYECTO**

El transporte terrestre y aéreo es que se utilizará para transportar el jitomate, primero se usará el terrestre para transportar la carga al aeropuerto nacional a las zonas de anegares para que después un avión de capacidad de 25 toneladas de carga lo lleve hasta, Toronto, donde la transportación al consumidor final se efectuara por parte del importador canadiense.

### **EMPAQUE**

Debe existir consistencia en el empaquetado y en el tamaño de los paquetes, una ordenada carga y acomodo de los contenedores, los paquetes maestros deben estar marcados con las leyendas correspondientes de embarque y cada paquete interno debe tener detalles del artículo. Los contenedores deben ser claramente estampados o marcados con estencil en mínimo dos de sus lados con todos los códigos y en una tinta a prueba de agua.



#### 4.12 TIPOS DE EMPAQUES

El diseño, las dimensiones y especificaciones de un empaquetado óptimo, varía de acuerdo al tipo de producto, método de transporte y preferencias comerciales. En general, frutas y verduras suaves con alto grado (como el jitomate) deben ser empacadas en una sola capa de cajas de cartón o madera, o en cajas que contengan charolas delgadas de plástico moldeadas para detener cada pieza individual. Las cajas deben proteger los productos para evitar daños físicos y deben tener una adecuada ventilación. A mayor esfuerzo por empacar cuidadosamente y lo más pronto posible después de la cosecha resultará en menores desperdicios y mayores ganancias para el productor.

Los documentos que solicitará la aduana canadiense serán la factura, certificado de origen, historial de fumigación, entre otros.

En general, el empaque debe estar etiquetado en inglés y francés con la siguiente información.

Nombre del producto y variedad

- Número de lote
- Peso del paquete en libras y kilogramos y el número de piezas por paquete.
- Grado.
- País y región de origen.
- Nombre y dirección del fabricante o exportador.

Todas las importaciones deben ser empacadas en el contenedor de tal manera que se prevenga que los productos sean infectados o en su caso propaguen alguna peste.

Un empaque adecuado es muy importante ya que empaques de baja calidad pueden dañar el producto y crear problemas al importador para liberar y comercializar los productos. El importador puede hasta negarse a volver a hacer negocios con ese proveedor.

Un alto porcentaje de los materiales para empaquetar hechos de madera que se utilizan en el comercio internacional, están compuestos de madera barata y de baja calidad. En los últimos años, las inspecciones de empaque de madera en el comercio internacional han detectado la presencia de varios insectos, incluidas más de 5 variedades diferentes. Como resultado, la Canadian Food Inspection Agency (CFIA) recientemente ha regulado que toda la madera utilizadas en cualquier parte del empaque o embalaje de productos debe ser



tratada con fuego, fumigación o preservativos químicos. Todos los embarques que contengan madera en su embalaje deben venir acompañados de un certificado oficial fitosanitario expedido por las autoridades del país exportador, confirmando que la madera ha sido tratada.

En cuanto a la presentación de la factura, existe un formato básico que debe considerarse. En este se enlista toda la información requerida por el Agente Aduanal para autorizar el ingreso de un producto al mercado canadiense.

Para efectos de la exportación de jitomate tipo gourmet se pretende establecer un empaque de cartón duro para poder estibarlas mejor al momento de trasportarlas en el trailer y posteriormente en el avión, con recubrimiento en plástico con capacidad para 10 kilogramos de jitomate gourmet con las siguientes medidas, 32 de largo por 19 de ancho. Cada kilogramo será empaquetado por separado en forma de racimo de “uva” con una maya especial de plástico.

#### **4.13 DOCUMENTO DE TRÁNSPORTE, SEGUROS Y FACTURA.**

Los documentos que se necesitan para realizar la exportación a Canadá en específico a Toronto tiene un origen y razón de ser, puesto que si faltara alguno ni siquiera podría salir la mercancía de los angares del aeropuerto nacional, debido a que tanto las leyes nacionales como internacionales dependiendo del país al que se exporta como en este caso es Canadá requieren ciertos requisitos para que entre sin problemas la mercancía así como también certificados como el fitozosanitario para el caso de perecederos etcétera.

A continuación se nombrarán los documentos para llevar a cabo la exportación, todo embarque se debe amparar con una factura comercial, esta debe presentarse en original y seis copias con firma autógrafa, en español o en inglés y debe contener la siguiente información:

- Aduana de salida del país de origen y puerto de entrada del país destino.
- Nombre y dirección del vendedor
- Nombre y dirección del comprador
- Descripción detallada de la mercancía. Así mismo, la factura debe contener el nombre con el que se conoce la mercancía, el grado o la calidad, la marca, los números y símbolos que utiliza el fabricante, relacionando cada renglón con los



bultos o la lista de empaque; no debe contener descripciones numéricas, ambiguas o confusas.

- Cantidades, peso y medidas del embarque.
- Precio de cada mercancía enviada especificando el tipo de moneda. El valor de la operación debe expresarse en moneda de inmediata convertibilidad y señalar su equivalente en moneda nacional (Sin IVA)
- Tipo de divisa utilizada
- Condiciones de venta [LAB (FOB), CSF (CIF), Lugar, destino), los montos por concepto de flete, primas de seguro, comisiones y costos por embalaje para el transporte deben desglosarse en el caso de que el cliente lo solicite o según las condiciones de venta. En el país destino, estos conceptos pueden ser parte de la base gravable para calcular los impuestos a la importación.
- Lugar y fecha de expedición. Si la factura de compone de dos o más hojas, estas deben numerarse consecutivamente (por ejemplo 1\*/5, 2/5, etc.)(BANCOMEXT, 2000).

#### 4.14 LISTA DE EMPAQUE

La lista de empaque es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y saber lo que contiene cada bulto o caja, por lo que debe hacerse un empaque metódico que debe coincidir con la factura (BANCOMEXT, 2000).

En el desglose debe indicarse la fracción arancelaria del producto, así como el valor, el peso y el volumen (describiendo el tipo de empaque y embalaje utilizados). La lista de empaque se elabora en original y seis copias, también es recomendable añadir las medidas de los bultos ya que en algunas ocasiones el precio del transporte se cotiza por volumen.

##### 4.14.1 CERTIFICADO DE ORIGEN

El certificado de origen es el documento que establece de donde es un producto en este caso en Canadá se exige con la finalidad de otorgarle a dicho producto las ventajas del tratado de libre comercio como lo es la exención arancelaria de productos perecederos en hortalizas frescas.



#### 4.14.2 PEDIMENTO ADUANAL

El Pedimento aduanal, es el documento que universalmente expiden las naciones a fin de permitir la importación y exportación de las mercancías, este documento en el caso de México, es mediante el cual se hace el cálculo de los impuestos de exportación (que generalmente son bajos o no existen) el pedimento de exportación expedido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante las aduanas, para su trámite, necesariamente se debe recurrir a un Agente aduanal. (BANCOMEXT, 2000).

#### 4.15 INCOTERMES PROPUESTOS PARA LA EXPORTACIÓN DE JITOMATE

Las ventajas de los incoterms por cualquier vía son las siguientes:

En el EX-WORK (ver significado en el capítulo II) la ventaja para el productor sería de que el comprador se encarga de todos los costos de transporte, seguro, trámites de exportación e importación.

La desventaja podría ser que el precio de compra no sea el mejor, dado que el comprador al utilizar este incoterms se basaría en el precio en el mercado nacional.

FCA. y FAS. Por estos incoterms la ventaja para el productor es que sólo el pagaría los costos de transporte a nivel nacional el resto es obligación del comprador.

La desventaja sería como en el incoterms anterior el precio de venta se basaría en el precio nacional.

CPI, FOB y CFR. La ventaja de estos Incoterms es que el precio de venta se basaría en el precio internacional, estos Incoterms son los más recomendables para el productor ya que por el tipo de divisa el precio del producto se incrementa substancialmente. Analizando los cuadros anteriores los Incoterms más recomendables son CPI, FOB Y CFR, el margen de ganancia en el contrato de compraventa es muy amplio para las partes, no se puede mencionar exactamente el margen de ganancia dado que esta dependerá de la habilidad del negociador al llevar a cabo el contrato de compra-venta.

Las ventajas que se tienen al exportar a Canadá es que la empresa el Saucillo produce jitomate en las épocas de cosecha en que Canadá no produce, Canadá produce de mayo a octubre sólo en el mes de agosto su producción es alta este periodo se puede ver reducido por los inviernos que se dan en ese país, la empresa produce de enero a junio con

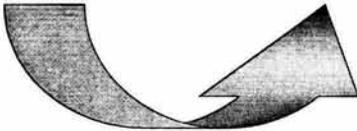
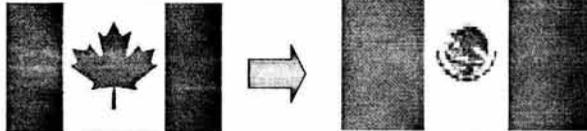


producción alta en todos los meses; por lo tanto el precio del jitomate en el mercado canadiense en esa época es muy atractivo como se hace mencion anteriormente.

Otra de las ventajas que se tienen es que el mercado canadiense no pondría ninguna barrera arancelaria y no arancelaria dado que Canadá no tiene producción en ese período y no existiría daño o amenaza de daño a su planta productiva nacional. Así también, el tratado de libre comercio, (TLCAN) que se tiene con ese país es otra de las ventajas que México tiene con relación a otros países, lo cual hasta el momento no se han aprovechado.

# CAPÍTULO V

## EVALUACIÓN FINANCIERA





## 5.1 EVALUACIÓN DE UN PROYECTO

En una definición más explícita se tiene que "un proyecto es un documento en el que están considerados una serie de estudios, que permitirán planear la correcta utilización de recursos, para la obtención de uno o más productos y subproductos, en un período de tiempo determinado y evaluar si se justifica la orientación de esos recursos a esa actividad productiva".

Este capítulo es el más importante del proyecto puesto que en este se dan los resultados y se toma la decisión de invertir o no para exportar.

Para elaborar el análisis financiero tomamos como referencia al autor Gabriel Baca Urbina el cual explica y describe conceptos importantes para llevar a cabo la formulación del análisis financiero. La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activo tangible (que se puede tocar) o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se llama fijo por que la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

El activo intangible es el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos preoperatorios de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, télex, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera.

## 5.2 INVERSIÓN TOTAL

La inversión total asciende a la cantidad de **953,157.52** como se observa en el cuadro 17 del cual podemos observar se compone principalmente de los activos fijos y variables.



Cuadro 17. Detalle de los Costos de Producción de Jitomate Tipo Gourmet

	UNIDAD	VALOR (PESOS) \$	COSTO	AÑO 1	AÑO 2
<b>Capital de inversión</b>					
Terreno	3,000 m	300,00			
Estructura de invernadero	1	251,502.93	FIJO	\$41,917.16	\$41,917.16
Cortinas	1	27,537.49	FIJO	4,589.58	4,589.58
Grown Cover	1	20,081.81	FIJO	3,346.97	3,346.97
Calefacción	1	138,491.42	FIJO	23,081.90	23,081.90
Plástico	1	42,554.23	FIJO	14,184.74	14,184.74
Sistema de Riego	1	92,533.64	FIJO	18,506.73	18,506.73
Peachimetro	1	1,200.00	FIJO	600.00	600.00
Conductimetro	1	1,200.00	FIJO	600.00	600.00
Higrómetro	1	440.00	FIJO	220.00	220.00
Termómetro	2	240.00	FIJO	120.00	120.00
Rafia	70 kg.	1,040.00	FIJO	520.00	520.00
Aspersora	2	1,140.00	FIJO	380.00	380.00
Bolsa	182	4,015.00	FIJO	2,007.50	2,007.50
Sustrato	70m3	4,666.00	FIJO	1,555.33	1,555.33
Charolas germ.	40	1,155.00	FIJO	385.00	385.00
Equipo de transporte	1	90,000.00	FIJO	15,000.00	15,000.00
<b>Total activo fijo</b>		<b>677,797.52</b>		<b>\$112,014.91</b>	<b>\$112,014.91</b>
Semilla	ciclo	8,000.00	VARIABLE		
Fertilizante	ciclo	28,400.00	VARIABLE		
Acidos	ciclo	10,000.00	VARIABLE		
Peat moos	ciclo	2,500.00	VARIABLE		
Agroquímicos	ciclo	7,500.00	VARIABLE		
<b>Total por año</b>		<b>56,400.00</b>			
Fijos	ciclo	38,400.00	FIJO		
Eventuales	ciclo	19,200.00	VARIABLE		
<b>Total por año</b>		<b>57,600.00</b>			
Energía Eléctrica	12 MESES	2,880.00	VARIABLE		
Gas	12 MESES	15,600.00	VARIABLE		
Agua	12 MESES	2,880.00	VARIABLE		
Admón.. Técnica	12 MESES	60,000.00	FIJO		
<b>Total por año</b>		<b>81,360.00</b>			
<b>Gastos de Comercialización</b>					
Transporte	1 PESO/kg	80,000.00	VARIABLE		
Embalaje	0.5 peso/kg	40,000.00	VARIABLE		
<b>Total por año</b>		<b>120,000.00</b>			
<b>Inversión Total</b>		<b>953,157.52</b>			

Fuente: Elaboración propia



En este cuadro los activos fijos son todos los elementos que requiere el invernadero para producir jitomate como son las mayas, aspersoras, charolas de germoplasma etcétera. Dando un total de **677,797.52** para el primer año y de **\$112,014.91** para los años 2, 3, y 4 aproximadamente estos elementos están sujetos a depreciación puesto que se tienen que renovar cada 5 o 7 años siempre y cuando se cumpla con el mantenimiento adecuado. En cuanto a los activos variables son todos los elementos biológicos para la producción; es decir las semillas algunos agroquímicos, etc. Estos elementos son sujetos a cambios en cuanto su uso, puesto que las semillas híbridas son modificadas genéticamente. Los activos variables en la inversión inicial ascienden a **81,360.00**.

Los porcentajes de depreciación fueron diferentes, según se manifestaron en la Ley del Impuesto sobre la Renta en su Artículo 39 dice: “...Los por cientos máximos autorizados tratándose de gastos y cargos diferidos, así como para las erogaciones realizadas en periodos preoperativo, son los siguientes: 5.0 % para cargos diferidos, 10.0 % para erogaciones realizadas en periodos preoperatorios...” Así también el Artículo 40 de la misma ley indica que: “...Los porcentajes autorizados, tratándose de activos fijos, por tipo de bien son los siguientes... ... b) 5.0 % en los demás casos...”

Estos porcentajes reflejan finalmente el número de años en los que puede depreciarse un bien; así en el caso de 5.0 % quiere decir, que tiene 20 años para depreciarse y en el caso de 10.0 % utilizará 10 Años con el mismo fin.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Antopia Orta Jorge (2003): “Plan integral de miel Orizateca S.A. de C.V. (Tesis para obtener el título de licenciado en Comercio Internacional).”



**Cuadro 18. Costos de Producción de jitomate tipo "gourmet"**

	AÑOS					
	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$1,200.000.00	\$1,200.000.00	\$1,200.000.00	\$1,200.000.00	\$1,200.000.00	\$1,200.000.00
(-) costos de ventas	\$226, 014.91	\$226, 014.91	\$226, 014.91	\$226, 014.91	\$226, 014.91	\$226, 014.91
Utilidad Bruta	\$973,985.09	\$973,985.09	\$973,985.09	\$973,985.09	\$973,985.09	\$973,985.09
(-) gastos de administración y venta	201,360.00	201,360.00	201,360.00	201,360.00	201,360.00	201,360.00
Utilidad antes de impuestos	\$772,625.09	\$772,625.09	\$772,625.09	\$772,625.09	\$772,625.09	\$772,625.09
I.S.R	262,692.53	262,692.53	262,692.53	262,692.53	262,692.53	262,692.53
P.T.U.	77,262.51	77,262.51	77,262.51	77,262.51	77,262.51	77,262.51
Utilidad Neta	432,670.05	432,670.05	432,670.05	432,670.05	432,670.05	432,670.05

Fuente: Elaboración propia

Las ventas son de **\$1,200.000** pesos anuales menos el costo de operación, el cual ya incluye la depreciación del activo fijo que es de **\$ 226,014.91**, lo cual nos da como resultado **\$ 973,985.09** menos la utilidad bruta es el resultado de la suma de los gastos de administración, y de comercialización es de **\$ 201,360.00** lo cual nos da una utilidad neta de **\$ 432,670.05**.

Ventas:

Menos costos de ventas

(costo de operación + depreciación del activo fijo) \$1,200, 00.00

\$ 226,014.91

---

**\$ 973,985.09**

Utilidad Bruta

Gastos de Operación de administración \$ 81, 360.00

de comercialización \$ 120,000.000

de INCOTERMS \$ 57,892

---

Utilidad de Operación (antes de impuestos) **\$ 201,360.00**



Nota:

La producción de jitomate es de 80,000 Kg. en 32 semanas

La producción promedio de jitomate por semana es de 2500 Kg.

La mano de obra son 2 trabajadores fijos por 12 meses y 2 trabajadores eventuales por 6 meses

La superficie del invernadero es de 2000 metros cuadrados

Densidad de población: 4 plantas por metro cuadrado

Producción promedio por planta de 8.0 Kg. por planta

Precio de venta por kilogramo \$ 15 pesos o 1.5 dólares (aproximadamente)

### 5.3 INGRESOS

Considerando la capacidad instalada del invernadero se podrán exportar 80,000 toneladas al año es decir un 92.3 % del invernadero en producción y se podrán exportar un total de 800 toneladas al mes con ingresos totales de 60.000.00 dólares el criterio que tomamos para fijar este precio fue en el sentido de que para poder tener un liderazgo de venta, deberíamos optar por un precio competitivo retomando lo que se explicó en el capítulo I, donde se analizó las ventajas comparativas y competitivas.

### 5.4 COSTOS DE EXPORTACIÓN

Los costos de exportación salvo, los convenios de cómo se va a llevar a cabo la transacción con el comprador en el extranjero son cubiertos generalmente por el importador, estos están determinados a partir de las cotizaciones con la cual calculamos cada uno de los precios de los incoterms que son en Planta, Ex Works, FOB y CIF respectivamente, y que tomamos en especial para el transporte vía aérea.



**Cuadro 19. COTIZACION DEL PROYECTO DE EXPORTACION VIA AEREA,**  
**Incoterms**

Cotización de Exportación de jitomate tipo gourmet a Toronto Canadá					
Cantidad cotizada (toneladas):	1,000 MENSUALES	Paridad Peso/Dólar:		11.05	
Precio de exportación en planta	valor en pesos		valor en dólares		Días
	UNITARIO	TOTAL / MES	UNITARIO	TOTAL / MES	
Precio de venta en planta	8,720	872,000.000	750	75,000.00	
Embalaje de exportación	52.60	520	5.02	50.02	
Marcas, Número y Etiquetas	0.00	0.00	0.00	0.00	
Manipuleo en planta	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>EX WORKS (EN FABRICA) EXW (LUGAR ASIGNADO)</b>	<b>8,762</b>	<b>87,720</b>	<b>755,02</b>	<b>7,550.02</b>	<b>1.00</b>
Permisos:	180.00	180.02	16.33	16.33	
Certificados	0.00	0.00	0.00	0.00	
Visas	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Transporte nacional</b>					
Flete	25.000	25.000	2,500	2,500	
Traslado	0.00	0.00	0.00	0.00	
Maniobras de descarga	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>FOB (LIBRE JUNTO AL AEROPUERTO)</b>	<b>25.00</b>	<b>25.00</b>	<b>2,500</b>	<b>2,500</b>	<b>1.00</b>
<b>Impuestos</b>					
Impuesto de exportación, en su caso.	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Despacho Aduanal</b>					
Documentación	0.00	0.00	0.00	0.00	
Gastos complementarios 1/	0.00	0.00	0.00	0.00	
Honorarios	9,550	9,550	1,500	1,500	2.00
Financiamiento 2/	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Seguro de la mercancía</b>					
Hasta abordaje del avión	3,250	3,250	325	325	
<b>Free On Board (Libre a bordo) FOB</b>	<b>4,350</b>	<b>4,350</b>	<b>427</b>	<b>427</b>	<b>3.00</b>
<b>Transporte de aeropuerto de salida al aeropuerto de destino</b>					
Flete	54,223	54,223	596,453	596,433	
Recargos	0.00	0.00	0.00	0.00	
Hasta el lugar de destino asignado	3,759	3,759	307	307	
<b>COSTO, SEGURO Y FLETE CIF (PUERTO DE DESTINO)</b>	<b>57,892</b>	<b>57,892</b>	<b>903,453</b>	<b>903,453</b>	<b>3.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base a BANCOMEXT



En planta se refiere al valor de transacción en la compra-venta de jitomate tipo gourmet que se ofrecerá a cualquier comprador, bajo ciertas políticas de venta, y que el comprador se compromete a recibirlo dentro de la comercializadora. El precio Ex Works (fuera de la Planta) se refiere al valor en planta más el gasto efectuado en el acondicionamiento previo para la exportación concluyente con el embalaje, las marcas y etiquetas para el bien en cuestión, empacado previamente en este caso las redes de a kilo y las cajas con 10 kilogramos cada una. El precio FOB (libre a bordo en el puerto o aeropuerto de embarque incluye despacho aduanal, maniobras del producto hacia el aeropuerto destino. Y por último el Precio CIF (costo flete y seguro) además del precio FOB introduce en el costo, el seguro de transporte hasta el lugar destino de la mercancía en cuestión.

### 5.5 PRESUPUESTO VÍA AÉREA

Como se observa en el cuadro 20 nos indica que a partir del 4 a 7 año se incrementará entre un 30% a un 60% debido a que los costos de operación y trabajo aumentan, es decir al obtener los costos de operación que son los costos muestra variables de distribución y ventas, costos de operación y costos de administración y ventas se observa que su incremento obedece a la depreciación del equipo y si se llega a distribuir grandes cantidades del producto para el país demandante.

	CONCEPTOS	1	2	3	4	5	6
A	Costos de operación	226,0.14.91	226,0.14.91	226,0.14.91	230,0.20.10	230,0.20.10	230,0.20.10
B	Capital de trabajo	1.377.169	1.377.169	1.781.568	1.781.568	2.596.594	2.596.594
C	Capital Incremental de trabajo	1.377.169	0	404.399	0	815.026	0

FUENTE: Elaboración Propia.

	CONCEPTOS	Unidades	1	2	3	4	5	6
A	Producción	TON	100.00	1000	1000	1000	1,200	1,200
B	Precio del producto	SCAJA 10 KG	213	213	213	213	213	213
C	Valor de la producción	\$	84,750.00	84,750.00	84,750.00	84,750.00	84,750.00	86,299
D	Ingresos Totales	\$	432,670.05	432,670.05	432,670.05	432,670.05	440,750	440,762

FUENTE: Elaboración Propia.



Como se puede apreciar los ingresos de la transportación por vía aérea se incrementan en el año 3 tomando en cuenta que el precio del jitomate tenga variantes por lo cual se considera el aumento entre un 30% hasta un 60% en el año

Como se puede apreciar los ingresos de la transportación por vía aérea se incrementan en el año 3 tomando en cuenta que el precio del jitomate tenga variantes por lo cual se considera el aumento entre un 30% hasta un 60% en el año

## 5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO VÍA AÉREA

**Cuadro 22 Punto de Equilibrio**

	CONCEPTOS	UNIDADES	CAPACIDAD DE FUNCIONAMIENTO	
			20% en el 1er año	60% en año 7
A	COSTOS TOTALES (CT)	Miles de Pesos	953,157.52	
	Costos Variables(CVT)	Miles de Pesos	120,000.00	
	Costos Fijos Totales (CFT)	Miles de Pesos	677,797.52	
B	Ingresos Totales (IT)	Miles de Pesos	872,000.000	
	Volumen de la Producción (VP)	Cajas	20.000	54.000
	Precio Promedio (PP)	Miles de Pesos	160	160
C	Costos Unitarios (CU)	Miles de Pesos	2.040	5,638
	Costos Variables Unitarios (CVU)	Miles de Pesos	1,756	5,268
	Costos Fijos Unitarios(CFU)	Miles de Pesos	284	370
D	Punto de Equilibrio en el valor de la Producción (PE.VP)	Miles de Pesos	392.600	511.301
	$PE.VV=CFT/I-(CVT/IT)$			
E	Punto de Equilibrio en el volumen de producción (PE.VP)	toneladas	1,000	2.500
	$PE.VP=PE.VV./PP$			
F	Punto de equilibrio en % sobre la capacidad en funcionamiento (PE.PCF) $PEPCF=(PE.VV/IT)100$	%	14%	65

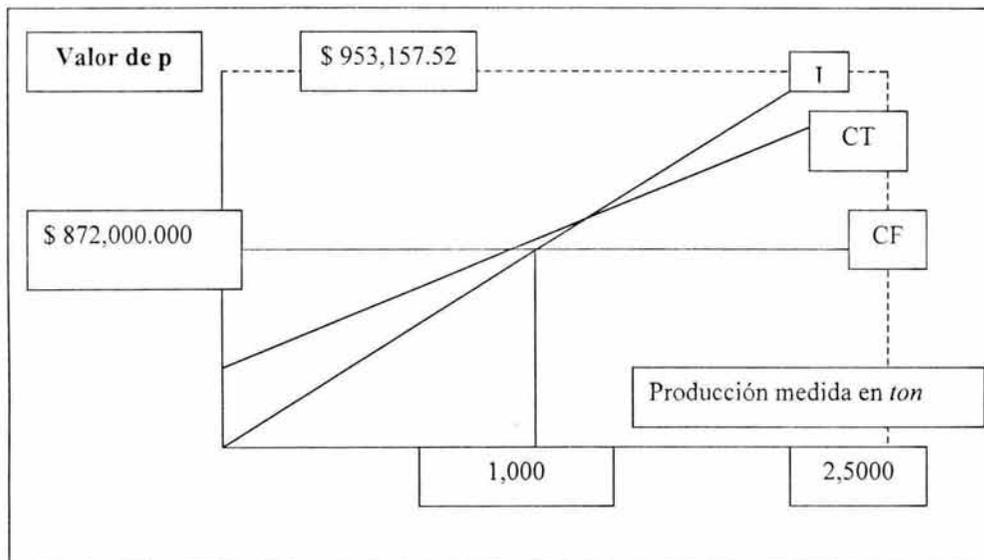
Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el cuadro los costos y los beneficios se igualan cuando la producción medida en toneladas es de 1,000 o bien, cuando obtiene en ventas \$ 872,000.000, cuando se llega a la producción exportada esperada al séptimo año (60%), recordando que este porcentaje se está tomando como el 100% para el proyecto propuesto a la empresa. La razón por la cual no exporta al 100% la producción debido a que el 40% la empresa decidió mantenerla entre el mercado nacional, para no perder a sus clientes antiguos.



Los costos unitarios serán proporcionales incremento de la producción y de la cantidad de toneladas que exportan.

GRAFICA 2. PUNTO DE EQUILIBRIO



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el criterio formal de proyectos basados en este indicador, se aceptará el proyecto ya que la relación B/C es mayor que uno.

Ahora bien, el proyecto no presenta niveles de riesgo, tomando como muestra los años 6-7, cuya capacidad de refuncionamiento es del 5%, en la cual se llegó a igualar sus ingresos con los costos totales, lo que implica que a partir de este punto, su capacidad de producción dispone para mayor de 1,000 toneladas.

Para realizar el análisis de sensibilidad se tomó la variable precio como influyente importante en la rentabilidad del proyecto. El porcentaje en que disminuyó el precio fue de 6%, y con base a ese resultado se observó que es sensible a un cambio mayor de 56%.

En cuanto a los indicadores económicos: el VAN y B/C, cumplen con las condiciones para considerarse a un proyecto rentable.



### 5.7 INDICADORES ECONÓMICOS VÍA AÉREA

Tasa de Actualización =10%	VAN = \$906,593.3	B/C =1.06
----------------------------	-------------------	-----------

Valor actual neto. (VAN)

El criterio formal de elección a través de este indicador, es aceptar todos los proyectos cuyo VAN sea igual o mayor que cero, a la tasa de actualización seleccionada es decir:

$$\text{VAN (TA)} > 0$$

El valor actual neto calculado haciendo la comparación de cuanto se tendría de ganancia con el proyecto es de \$906,593.3 el cual se interpreta de la siguiente manera:

“Durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización del **10%** se va a obtener una utilidad neta de \$906,593.3 pesos”

De acuerdo con el criterio formal de selección de los proyectos basados en este indicador, el proyecto deberá aceptarse por ser el VAN mayor que cero, a la tasa de actualización seleccionada.

#### TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la inversión se devuelve al 37%. Esto indica que el VAN se vuelve cero a esta tasa.

Relación Costo Beneficio (B/C)

El criterio formal de selección a través de este indicador, es aceptar todos los proyectos cuya relación B/C sea igual o mayor que uno, a la tasa de actualización seleccionada.

$$\text{B/C (TA)} > 1$$

La relación beneficio costo calculado es de **1.42**, la cual se interpreta de la siguiente manera:

Si se pone en marcha el proyecto, durante la vida útil de este mismo a una tasa de actualización de 6% se tiene que, por cada peso invertido se tendrán **42** centavos de beneficios.

De acuerdo con el criterio formal de proyectos basados en este indicador, se aceptará el proyecto que cumple con la relación B/C es decir mayor que uno.



## CONCLUSIONES

Conocer y entender el comercio internacional en México nos ofrece una visión más empresarial. Los autores que analizamos tanto en el capítulo I y II comentan que, con la firma del TLCAN, las licencias y permisos previos de importación han tendido a desaparecer para dar origen a la figura del 'arancel cuota' o, con otras palabras, 'tarificación arancelaria'. Este sistema, desde el punto de vista de lo exportado por México a Estados Unidos y Canadá, ha sido estricto y conforme a lo firmado en el TLCAN. Esto significa que, al utilizarse la cuota anual concebida, se aplica automáticamente la cuota de desgravación creada. La otra cara de la moneda se refleja en lo exportado por Estados Unidos a México, donde el uso del arancel-cuota ha sido estricto y conforme a lo estipulado. Ello significa que, al utilizarse la cuota anual concebida, se aplica automáticamente la cuota de desgravación creada. En este punto, las aduanas norteamericanas y canadienses son muy eficientes y saben perfectamente cuándo cargar con gravamen un producto por causa de haber sobrepasado su cuota de importación. Así, los productores norteamericanos siguen exportando por encima de las cuotas de exportación debido a que los exportadores de EE.UU. están apoyados por subvenciones y subsidios de su gobierno.

De acuerdo a los objetivos que se plantearon en un principio, se pudo observar lo siguiente:

México cuenta con una gran ventaja por encima de otros países, al contar con la desgravación arancelaria para exportar jitomate a Canadá. Sin embargo, este último, no cuenta con una fracción arancelaria en específico del jitomate tipo gourmet, viene incluida en las fracciones para vegetales y hortalizas producidas bajo invernadero. Con respecto a México si está estipulado el jitomate aunque como tipo bola y al igual que Canadá, fueron eliminados los aranceles con respecto a este producto, según lo estipulado en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN.).

En cuanto al proyecto de mercadotecnia, podemos decir que la calidad del jitomate gourmet que produce Agropecuarios el Saucillo S.A. de C.V. cumple con la requerida para poder competir a nivel internacional, tanto en las características del jitomate como de empaque, haciendo la comparación de la descripción que se hace en el capítulo III del tipo de jitomate que produce la empresa con las normas de calidad que exige el mercado extranjero, en este caso Canadá.



Ahora bien, el objetivo principal de esta investigación fue la de realizar un proyecto estratégico con bases al método cuantitativo como el cualitativo, para evaluar que alternativa tanto comercial como de transporte debe seguir la empresa para llevar con éxito la exportación. Entre las principales ventajas que deja esta investigación además del proyecto estratégico, es mostrar la rentabilidad del proyecto por medio de la evaluación de las alternativas de transporte como son la aérea y terrestre.

Por ejemplo en la evaluación financiera del proyecto en cuanto a transportación vía aérea se obtuvo que la relación costo-beneficio es de 1.42, la cual muestra que durante la vida útil del proyecto por cada peso invertido se obtendrán 42 centavos de ganancia.

Con este proyecto se ha comprobado que exportar jitomate tipo gourmet es rentable y si se aplica correctamente la estrategia de comercialización se pueden abrir nuevos mercados para la empresa.

### RECOMENDACIONES

Estas son algunas de las recomendaciones finales para los productores y comercializadores que deseen exportar al mercado canadiense.

- Establecer contacto con agentes importadores canadienses ya sean mayoristas, brokers. Una lista de estos puede ser solicitada a la Consejería Agropecuaria y Forestal en Canadá.
- Junto con la carta de introducción al importador se recomienda anexar certificado de análisis, fotografía del proceso de producción y del producto que se desea exportar.
- Asegurarse de que el importador posea permiso otorgado por el Ministerio de Agricultura Canadiense.
- Si el importador solicita derechos de exclusividad es conveniente incluir cláusulas de cantidades mínimas compradas por el importador.



- De ser posible se recomienda asistir a ferias donde se reúnan los importadores canadienses.
- Establecer como propósito en esta y en toda relación mercantil, el construir o consolidar en su caso, una imagen de seriedad y honradez comercial, sustentada principalmente en una uniformidad permanente de los niveles de calidad de la producción hortofrutícola que se exporte y de una permanente observancia en el cumplimiento y puntualidad en el abasto y distribución del producto.
- En caso de que una asociación de productores o empresa, no tenga la capacidad para surtir los volúmenes y las cantidades requeridas por el o los compradores canadienses, es recomendable que se una con otras empresas.
- Exigir que la relación comercial se formalice legalmente a través de la firma de un contrato específico de compra-venta y que este sea debidamente registrado en los consulados respectivos.

ANEXOS



## ANEXO 1 CUESTIONARIO

1. ¿Por qué producen jitomate tipo gourmet?
2. ¿Quién dio la idea de montar un invernadero?
3. ¿En qué fecha arranco el proyecto?
4. ¿Qué tipo de proyecto se realizó de inversión o uno global?
5. ¿Cuántos invernaderos construyeron?
6. ¿Cuál es la fecha en que se inicia el proceso de obtención de la plántula de jitomate gourmet?
7. ¿Qué tipo de riego utilizan?
8. ¿Cuáles son los principales problemas fitosanitarios a los que se enfrentan (plagas y enfermedades)?
9. ¿Cómo combaten los problemas fitosanitarios que se le presentan?
10. ¿Se han presentado problemas en cuanto a calidad?
11. ¿Qué problemas fue, peso, color, textura, etc.?
12. ¿Cuál es la forma de pago que utilizan?
13. ¿Tienen algún convenio de compra-venta?
14. ¿Qué tipo de convenio es?
15. ¿Quién contacta a los compradores?
16. ¿Enfrentaron algún problema en la comercialización del producto?
17. ¿Cuál es la forma en que contactan a sus compradores?
18. ¿Cuales son las normas de calidad que exigen sus compradores?
19. ¿Quién realiza el transporte del producto?
20. ¿El transporte que utilizan es propio o lo rentan?
21. ¿Tienen algún tipo de seguro?
22. ¿En que compañía lo compro?
23. ¿Qué aspectos cubre el seguro?
24. ¿Han tenido contratiempos en el traslado del producto?
25. ¿Cuál es y como lo solucionaron?
26. ¿Han intentado exportar?
27. ¿Han pensado en la exportación?
28. ¿Saben que tipo de instituciones capacitan en este ámbito?



29. ¿Sabes lo que son los incoterms?
30. ¿Cuanto de su producción total han pensado en exportar?
31. ¿Que país les interesaría empezar a comercializar?
32. ¿Creen que tendría aceptación su producto?
33. ¿Estarían dispuestos a revisar y analizar un proyecto que les permitiera saber la situación actual de la venta de jitomate en otros países?

## ANEXO 2 CONCEPTOS DE COMERCIO INTERNACIONAL

**Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT):** Acuerdo establecido en Ginebra en 1947 que regula las relaciones comerciales entre los países miembros, siendo su finalidad principal la liberación del comercio internacional. Actualmente se denomina Organización Mundial de Comercio (OMC).

**Acuerdo Preferencial.-** Pacto entre naciones en virtud del cual las partes firmantes se conceden mutuamente condiciones favorables en materia comercial, aduanera, etcétera.

**Aduana.-** Unidad administrativa encargada de aplicar la legislación relativa a la importación y exportación de mercancías y a los otros tratamientos aduaneros; así como de recaudar y hacer percibir los gravámenes que les sean aplicables.

**Agente Aduanal.-** Persona que, en nombre de otra (exportador o importador), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.

**Arancel.-** Es un impuesto o derecho de aduana, que se cobra sobre una mercancía cuando esta se importa o se exporta.

**Avería.-** Daños sufridos por el medio de transporte o por la carga que transporta. Certificado de Calidad.- Documento que expiden empresas certificadoras o las autoridades competentes para dar fe de la esmerada selección, preparación y presentación de los productos nacionales exportados.

**Certificado de Origen.-** Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que el bien es originario de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas.

**Cobertura.-** Es la cantidad líquida en la moneda establecida con la que cubrirá una compañía aseguradora, en caso de ocurrir algunas de las contingencias indicadas en la póliza respectiva.



**Código de Barras.-** Código Universal del Producto y normalmente se le conoce por sus siglas en inglés UPC (Universal Product Code).

**Conocimiento de Embarque.-** Documento que justifica el contrato de transporte por mar de una mercancía y que permite al tenedor reclamar la entrega de la misma. Extendido a la orden o al portador es transferible y, por tanto, negociable, para la cual, sin embargo, debe ser nominativa.

**Consignatario.-** Persona designada por expedidor de la mercancía para que se haga cargo de ella y la entregue al destinatario; el consignatario y el destinatario podrán ser la misma persona física o moral, si así lo determina el remitente de la misma.

**Constancia de Exportación.-** Es un acuerdo de voluntades, mediante el cual habrá compraventa de un producto o servicio. Uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de dicho bien o servicio, y el comprador, a su vez, se obliga a pagar por ello un cierto precio y en dinero.

**Cuantificación de Mercancías.-** Identificación de la mercancía, por volumen o cantidad, de acuerdo con la unidad de medida que corresponda en el arancel.

**Cuotas Compensatorias.-** Derechos aplicables a ciertos productos originarios de determinado país, para compensar el monto de la subvención concedida a la producción o exportación de estos productos.

**Cobertura.-** Es la cantidad líquida en la moneda establecida con la que cubrirá una compañía aseguradora, en caso de ocurrir algunas de las contingencias indicadas en la póliza respectiva.

**Código de Barras.-** Código Universal del Producto y normalmente se le conoce por sus siglas en inglés UPC (Universal Product Code).

**Conocimiento de Embarque.-** Documento que justifica el contrato de transporte por mar de una mercancía y que permite al tenedor reclamar la entrega de la misma. Extendido a la orden o al portador es transferible y, por tanto, negociable, para la cual, sin embargo, debe ser nominativa.

**Consignatario.-** Persona designada por expedidor de la mercancía para que se haga cargo de ella y la entregue al destinatario; el consignatario y el destinatario podrán ser la misma persona física o moral, si así lo determina el remitente de la misma.

**Constancia de Exportación.-** Documento que emite el exportador directo a su proveedor, el cual es un exportador indirecto.



**Contenedores.-** Embalaje metálico grande y recuperable, de tipos de dimensiones acordados internacionalmente (contamines, en inglés).

**Contrato de Compraventa.-** Es un acuerdo de voluntades, mediante el cual habrá compraventa de un producto o servicio. Uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de dicho bien o Servicio, y el comprador, a su vez, se obliga a pagar por ello un cierto precio y en dinero.

**Cuantificación de mercancías.-** Identificación de la mercancía, por volumen o cantidad, de acuerdo con la unidad de medida que corresponda en el arancel.

**Cuotas compensatorias.-** Derechos aplicables a ciertos productos originarios de determinado país, para compensar el monto de la subvención concedida a la producción o exportación de estos productos.

**Cuotas de Exportación.-** Restricción cuantitativa resultado de una negociación, acuerdo o tratado, que permite un acceso arancelario preferencia sólo a una cantidad determinada de mercancías de una especie, en el país importador.

**Desgravación Arancelaria.-** Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros para bienes considerados originarios.

**Despacho Aduanero.-** Conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancía al territorio nacional a su salida del mismo, que deben realizar en la aduana las autoridades fiscales y los consignatarios o destinatarios en las importaciones, y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes o apoderados aduanales (Custom Clearanse, en inglés).

**Draw Back.-** Régimen aduanero que permite la devolución total o parcial de los impuestos de importación, pagados por las materias primas y demás materiales utilizados en la producción, elaboración o transformación de mercancías que posteriormente se exportarán.

**Dumping.-** Práctica comercial consistente en vender un producto en un mercado extranjero a un precio menor que el que tiene en el mercado interior.

**Embalaje.-** Todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita, protege resiste las operaciones de transporte y manejo.

**Embarcador.-** Estos se localizan donde se cultiva o bien en puntos intermedios del embarque, tienen mercancía en venta (a nombre propio) que ellos han cultivado y/o empacado o bien venden por cuenta de diferentes cultivadores o embarcadores.

**Embarque.-** Carga en un vehículo o nave.



**Envase.-** Recipiente adecuado para proteger y conservar al producto.

**Exportación.-** Es la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

**Exportación Definitiva.-** Salida de una mercancía de un territorio aduanero y que no regresará al mismo.

**Exportación Temporal.-** Salida del territorio nacional de mercancías para permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad específica, retornando después de cumplir con su finalidad, y dentro del plazo determinado al momento de efectuar la exportación.

**Exportador Indirecto.-** Es el productor de bienes no petroleros o el proveedor de insumos que se incorporan a bienes que se venderán al exterior a empresas inscritas como maquiladoras, con programa, Pitex o con registro Ecex.

**Factura Comercial.-** Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos de acuerdo con lo convenido entre las partes.

**Impuesto Ad Valórem.-** Derechos arancelarios que se determinan mediante una tasa porcentual que se aplica sobre el valor de una mercancía.

**Intermediarios.-** Estos venden (localmente) en pequeños lotes compran de los “recibidores” en el mercado local; y también actúan como agentes de otros en la negociación de un contrato de venta.

**Lista de Embarque.-** Relación detallada del número de bultos y de su contenido en un embarque.

**Mermas.-** Son las pérdidas, en cantidad o tamaño, que se producen en una mercancía o materia prima, con motivo de su transformación o transporte.

**Multimodal.-** Es el porte de mercancías a través de dos o más medios de transporte, desde un lugar situado en un país en el cual solamente un transportista se responsabiliza de tomar las mercancías bajo su custodia, hasta un lugar designado para su entrega en otro país, cobrando un flete único y amparándolas con sólo un documento.

**Pedimento.-** Forma oficial aprobada por la SHCP, en donde se asientan los datos referentes al régimen aduanero al que se destina la mercancía, y lo para la determinación y el pago de los impuestos al comercio exterior y de cuotas compensatorias.

**Producto perecedero.-** Es aquel producto cuya vida comercial es corta.



**Puerto.-** Lugar de entrada o lugar de salida de un medio de transporte, en donde los funcionarios de aduanas pueden examinar la carga e imponer aranceles.

**Receptor.-** Están en los puntos de destino, compran y reciben la carga transportada y revenden los productos intactos o en lotes.

**Reconocimiento Aduanero.-** Examen que realiza la autoridad aduanera de las mercancías de importación o exportación o de sus muestras, para allegarse elementos que ayuden a precisar la veracidad de lo declarado en el pedimento aduanal.

**Regla de Origen.-** Son los requisitos mínimos de fabricación, contenido o elaboración en la región que debe cumplir un producto para ser considerado como originario de la región.

**Salvaguardas.-** Medias excepcionales de protección que utiliza un país para proteger temporalmente a determinadas industrias nacionales que se encuentran dañadas o que se enfrentan a una amenaza de daño grave, debido a un incremento significativo de las mercancías que fluyen al mercado interno en condiciones de competencia leal; esto es, sin márgenes de dumping y sin recibir subsidio.

**Talón de Embarque (Ferrocarril).-** Documento que entrega el transportista del ferrocarril al remitente de la carga.

**Tránsito de Mercancías.-** Traslado de una a otra aduana nacional de las mercancías que se encuentren bajo control fiscal, ya sea para efectuar su despacho por aduana distinta a la de la entrada o salida física de las mercancías, o bien para efectuar un tránsito internacional utilizando el territorio nacional como ruta de paso.



### ANEXO 3 LISTA DE IMPORTADORES POTENCIALES DE FRUTAS, HORTALIZAS Y VEGETALES FRESCOS

BILL MASTER,  
AUSTIN & MASTERS LIMITED  
165 THE QUEENSWAY  
328 ONTARIO FOOD TERMINAL  
TORONTO, ONTARIO M8Y 1H8

TEL: 416-259-6363  
FAX: 416 – 259 – 6223

JOHN BRAYIANNIS,  
B.C. TREE FRUITS LIMITED  
165 THE QUEENSWAY  
225 ONTARIO FOOD TERMINAL  
TORONTO, ONTARIO M8Y 1H8

TEL: 416 – 252 – 5973  
FAX: 416 – 251 – 0668

COLLIN SUE,  
CA FRUITS PRODUCTS LTD.  
15 CONNIE CRESCENT, UNIT 18  
CONCORD, ONTARIO L4K 1L3

TEL: 905 – 738 – 1711  
FAX: 905 – 738 – 1714

CARMINE VIOLA,  
CALEDONIA DISTRIBUTORS LTD.  
64 PARK LAWN ROAD  
TORONTO, ONTARIO M8Y 3H8

TEL: 416 – 253 – 9070  
FAX: 416 – 253 – 9199

STEVE WEINSTEIN,  
CANADIAN FRUTI & PROCUCE CO.  
INC.  
165 THE QUEENSWAY  
228 ONTARIO FOOD TERMINAL  
TORONTO, ONTARIO M8Y 1H8

TEL: 416 – 259 – 507  
FAX: 416 – 251 – 0431

PAUL CATANIA JR.  
CARRIAGE PRODUCE INC.

TEL: 416 – 620 – 9888  
FAX: 416 – 620 – 5333



## ANEXO 4 OFICINAS REGIONALES DE ADUANAS DE CANADÁ

ATLANTIC REGION

CUSTOMS OFFICE

6169 QUINPOOL ROAD

HALIFAX, NOVA SCOTIA B3J 3G6

TEL: (902) 426 2911

FAX: (902) 426 26 59

HAMILTON REGION

CUSTOMS OFFICE

400 GRAYS ROAD NORTH

STONEY CREEK, ONTARIO K8E 3J6

TEL: (416) 572 2891

FAX: (416) 572 2375

QUEBEC REGION

CUSTOMS OFFICE

130 DALHOUSIE STREET

QUEBEC, QUEBEC, G1K 7P6

TEL: (418) 648 4445

FAX: (418) 648 4504

SOUTHWESTERN ONTARIO REGION

CUSTOMS OFFICE

P.O. BOX 2280

WALKER VILLE POST OFFICE

1<sup>ST</sup> FLOOR

WINDSOR, ONTARIO N8Y 4R6

TEL: (519) 973 8522

FAX: (519) 254 6209

MONTREAL REGION

CUSTOMS OFFICE

400 YOUNVILLE SQUARE

MONTREAL, QUEBEC, H2Y 3N4

TEL: (514) 283 9900

FAX: (514) 283 9945

CENTRAL REGION

CUSTOMS OFFICE

FEDERAL BUILDING

269 MAIN STREET

WINNIPEG, MANITOBA R3C 1B3

FAX: (204) 983 88 49

**Falta página**

**N° 128**



## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Valdés Alfredo, Guerra Espinal Guillermo, (1997):** *La planeación estratégica en el Agronegocio*, Editorial Limusa, México.
- ASERCA (Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria). (2003):** Claridades agropecuarias N°115 *La Agricultura de Exportación*. Editorial ASERCA, México.
- Aguire E. y Lozano Antonio (1997):** *Comercio Exterior de México*, Trillas, México.
- ASERCA, (1995):** *Comercio Internacional, documentos del primer Simposio de Comercio exterior de México*.
- Alvarez, R. (2001):** *Investigación de Mercados y Proyectos*, Editorial UACH, México.
- Antopia, Orta Jorge (2003):** “*Plan integral de miel Orizatlteca S.A. de C.V.*” (Tesis para obtener el título de licenciado en Comercio Internacional IPN).
- ASERCA, (1995):** *El Jitomate*. Claridades Agropecuarias, México.
- BANCOMEXT, (2000):** *Guía Básica del Exportador. 8TA. Edición*. México.
- BANCOMEXT, (2002):** *Acceso al mercado Canadiense* (Toronto)
- BANCOMEXT, (2003):** *Guía para Comercializar en Canadá*, Editorial Bancomext.
- BANCOMEXT ,(1997):** *Asian Influence. Canada's immigrant population is sparking demand for Asian vegetables. Global Produce*, Traducción al español por Mac Graw Hill, México.
- BANCOMEXT, (2000):** *Análisis estatal de los efectos de la política económica y las bases de la estrategia para conversión de la agricultura*, Editorial Bancomext, México.
- Bangs, D.H. (1989):** *Guía para la planeación de negocios de exportación*, Editorial Promesa, México.
- Braga, Carlos (2002):** *EL Tratado Libre de Comercio con América del Norte y México*. Editorial Trillas, México.
- Bailey, Schroeder (2001):** *Annual marketing plan information report* (Canadá). Editorial Embajada de los Estados Unidos en Ottawa.
- Caamal, Cauich Ignacio (2003):** *Comportamiento de la Producción del Jitomate de México en el Contexto del TLCAN*, Editorial UACH, México.
- Cimoli, M. G. Dosi, (1994):** *De los paradigmas económicos a los sistemas nacionales de producción e innovación, en Comercio Exterior*, vol. 44, Núm. 8, Editorial Bancomext, México.



- CEDEMUN**, (Centro de Desarrollo Municipal Nacional), (2001): *Libros Municipales del Estado de Hidalgo*.
- Celaya**, del Toro Víctor (2002): *Marco Legal y Político del Comercio Exterior de México*. Editorial UACH Apuntes, México.
- Douglas**, Edgar (2002): *Oportunidades de mercado en Canadá para las frutas tropicales en III Reunión Técnica de la Red Latinoamericana de Agroindustria de Frutas Tropicales*. Federación Nacional de Cafeteros, Editorial FAO, México.
- Espinal Carlos**, (2002): *La negociaciones Agrícolas en el ALCA: Análisis de la Experiencia de México en el NAFTA*. Editorial Latin American Networj LATN, USA.
- Ellsworth**, Peter.T. (2000): *El Comercio Internacional*, Editorial Fondo De Cultura Económica, México.
- Gómez**, Tovar Laura (1996): *La producción de hortalizas bajo invernadero*, Tesis profesional. Programa Interdepartamental de Docencia, Investigación y Servicio en Agroecología, Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Garces**, Daniel (2002): *Análisis de las Funciones de Importación y Exportación de México 1980-2000*, Editorial Banco de México.
- ITESM**, (2000): *¿Qué exporta México?* Boletín Informativo, México.
- ITESM**, (2000): *Cinco Años del TLCAN*, México 2000.
- Luna M.** (2002): *Metodología la investigación de Mercados*, Editorial Trillas, México.
- Martin**, Christopher (2001): *Logística aspecto estratégicos*, Editorial Limusa, México.
- Mendoza**, Zazueta José Antonio (2000): *Desarrollo Rural y Fomento Agropecuario*, Editorial Porrúa, México.
- Mercado**, Salvador (1990): *Introducción al Comercio Internacional*, Editorial Trillas, México.
- Mella**, Alfonso (2002): *La economía agropecuaria mexicana y el TLCAN*, Editorial Trillas, México.
- Morales**, R. Samuel (1991): "El Comercio Internacional de México y su repercusión en el TLCAN", Editorial UACH.
- Molina**, Miranda Ana Marissa (2000): "Los Agronegocios en México" Editorial UACH, México.
- Mora**, Sergio (1994): *Desafíos: globalización e interdependencia económica*, Editorial Nuestro Tiempo, México.



- Martínez, Praga Alfonso** (1970): *La Logística como técnica de comercialización Internacional*, Editorial ITESM, México.
- Matus et. al.** (1999): *Producción de Hortalizas de Exportación*. Editorial Trillas, México.
- Muñante, domingo** (1999): *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Agrícola*, Editorial UACH, México.
- Morales, Zarate Braulio** (1991): *Apuntes de Formulación, Análisis y Evaluación de Proyectos*, Editorial PROACE UACH, México.
- Porter, E. Michael** (1996): *La ventaja Competitiva de las Naciones* Editorial Trillas, México.
- Serrano, Pérez, Gloria** (1998): *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes* Editorial Muralla México.
- Ruiz, Ledezma, Javier** (1997): *Formas de Pago y Contratación Internacional*, Editorial UACH Apuntes, México.
- Rugían, Alan** (2001): *Negocios Internacionales Un enfoque de Administración Estratégica* Editorial Mac Graw Hill, México.
- Smith, Adam** (1958): *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Editorial F.C.E. México -Buenos Aires.
- Saberio, Silvia** (1994): *Reto a la Apertura – Libre Comercio en las Americas*. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Sandoval, Lara Miguel** (2002): *El mercado canadiense como perspectiva de exportación mexicana* Editorial Planeta, México.
- Schydrowsky, D.M.** (1989): *El uso del principio de la ventaja comparativa: una guía para los diseñadores de la Política Económica*, Center for American Developed Studies, Boston University. USA
- Trigo, Martha** (1995): *La negociación en TLC México –Canadá*. Editorial. Mac Graw Hill. México.
- Torres, Gaytan, Ricardo** (1982): *Teoría del Comercio Internacional*. Editorial Siglo XXI, México.
- Urbina, Baca** (2001): *Formulación y Evaluación de Proyectos*, Editorial FCE, México.



**Vázquez**, Tercero Héctor (2001): *Las hortalizas de exportación* Editorial U.A.CH., México.  
**Wonnacot**, Paul y Ronald (1981): *Economía Internacional*, Editorial Mc Graw Hill, Colombia.  
**Zarate**, Emanuele (1999) *Investigación de Mercados Internacionales*, Editorial Mc Graw Hill, México.

### PÁGINAS WEB CONSULTADAS<sup>11</sup>

[www.stfacan.ca](http://www.stfacan.ca)  
[www.strategis.ic.ca](http://www.strategis.ic.ca)  
[www.org.ca](http://www.org.ca)  
[www.nafta-custums.org.ca](http://www.nafta-custums.org.ca)  
[www.secofi.com.mx](http://www.secofi.com.mx)  
[www.ccra-adrc.gc/vcol](http://www.ccra-adrc.gc/vcol)  
[www.plaveg/fresh/eat.ca](http://www.plaveg/fresh/eat.ca)  
[www.requerimientos/export.ca](http://www.requerimientos/export.ca)  
[www.canadaenbajada.ca](http://www.canadaenbajada.ca)  
[www.bancomext.com.mx](http://www.bancomext.com.mx)  
[www.cargaarea.com.mx](http://www.cargaarea.com.mx)  
[www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)  
[www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx) (2000)  
[www.cfia.ca](http://www.cfia.ca) (Canadian Food Inspection Agency of Canada)  
[www.sagarpa/graficas/estadisticas.gob.mx](http://www.sagarpa/graficas/estadisticas.gob.mx)  
[www.transportesmexico.com.mx](http://www.transportesmexico.com.mx)  
[www.hortalizasdeexportacion.com.mx](http://www.hortalizasdeexportacion.com.mx)  
[www.profmex.com.mx](http://www.profmex.com.mx)  
[www.bancodemexico.com.mx](http://www.bancodemexico.com.mx)  
[www.cfra-hacia.arg.ca](http://www.cfra-hacia.arg.ca)  
[www.uach.com.mx](http://www.uach.com.mx)  
[www.sedemun.con.mx](http://www.sedemun.con.mx)  
[www.canada.com.ca](http://www.canada.com.ca)  
[www.infoagro.com.mx](http://www.infoagro.com.mx)  
[www.businesagro.com.usa](http://www.businesagro.com.usa)  
[www.hortalizasmexicanas.com.mx](http://www.hortalizasmexicanas.com.mx)  
[www.jitomatemexicano.com.mx](http://www.jitomatemexicano.com.mx)

---

<sup>11</sup> Las siguientes páginas de internet se utilizaron para recabar diversos datos y para que los lectores puedan tener acceso a otra fuente de información