

872702



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.** 20  
INCORPORACION No. 8727-02 A LA *2ej.*  
**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Escuela de Administración y Contaduría**

**La Importancia de la Comercialización en la Empresa Integradora, como Factor de Desarrollo para los Productores, Empacadores y Exportadores de Aguacate de la Ciudad de Uruapan, a los Estados Unidos de Norte América.**

*R01102*

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

*Eduardo Paz Espinosa*

**ASESOR:**

*Ildefonso Huante Sandoval*

*268260*



**UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**URUAPAN, MICHOACAN, 1998.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A mis padres a quien les debo admiración, respeto y siempre han sido el ejemplo que debo seguir.

A mis maestros por su paciencia y apoyo durante mi formación académica.

A todas las personas que me ayudaron a que éste trabajo fuera posible.

Y a Dios a quien le debo lo que soy.

Gracias

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1	
LA ADMINISTRACIÓN EN LA EMPRESA	
1.1.-Introducción	18
1.2.-Evolución de la administración	18
1.3.-Conceptos	21
1.4.-Objetivos	22
1.5.-Proceso administrativo	22
1.6.-Importancia de la administración en la empresa	26
CAPITULO 2	
LA EMPRESA	
2.1.-Introducción	27
2.2.-Conceptos	28
2.3.-Clasificación de las empresas	28
2.3.1.-Por su tamaño	28
2.3.2.-Por el origen de su capita	29
2.3.3.-Por el tipo de capital	30
2.3.4.-Por su actividad empresarial	31
2.4.-Objetivos de la empresa	32
2.5.-Elementos que integran una empresa	33
2.6.-Principales áreas de una empresa	33

2.7.- Importancia de las empresas	35
-----------------------------------	----

### CAPÍTULO 3

#### EMPRESAS INTEGRADORAS

3.1.-Introducción	36
3.2.-Definición	37
3.3.-Antecedentes	38
3.4.-Marco legal	39
3.5.-Objetivos de la empresa integradora	40
3.6.-Funciones de la empresa integradora	40
3.6.1.-Tecnológicas	40
3.6.2.-Promoción y comercialización	41
3.6.3.-Diseño	42
3.6.4.-Subcontratación	42
3.6.5.-Financiamiento	42
3.6.6.-Actividades en común	43
3.6.7.-Aprovechamiento de residuos industriales	43
3.6.8.-Otros servicios	44
3.7.- Apoyos Institucionales	44
3.7.1.-Fiscales	44
3.7.2.- Financieros	45
3.7.3.- Administrativos	46
3.7.4.- Fomento a las exportaciones	47
3.8.-Requisitos de constitución	47

3.9.-Beneficios que brinda una empresa integradora a sus asociados	50
--	----

## CAPÍTULO 4

### MERCADOTECNIA COMO ÁREA FUNDAMENTAL EN UNA EMPRESA INTEGRADORA

4.1.-Introducción	52
4.2.-Concepto	56
4.3.-Tipos de mercadotecnia	58
4.4.-Objetivos de la mercadotecnia	59
4.5.-Planeación estratégica,	61
4.5.1.-Posicionamiento y ventaja diferencial	64
4.5.2.-Mercado meta y demanda del mercado	64
4.6.-Mezcla de mercadotecnia	64
4.6.1.-Estrategia de crecimiento	66
4.6.2.-Estrategia competitiva	67
4.6.3.-Estrategia de desarrollo	67
4.6.4.-Estrategia de mercadotecnia	68
4.6.5.-Variables controlables	69
4.6.5.1.-Producto	69
4.6.5.2.-Envase	72
4.6.5.3.-Empaque	72
4.6.5.4.-Etiqueta	73
4.6.5.5.-Marca	73
4.6.5.6.-Precio	74

4.6.5.7.-Condiciones de venta	75
4.6.5.8.-Servicio y garantías	75
4.6.5.9.-Canales de distribución	76
4.6.5.10.-Publicidad	77
4.6.5.11.-Fuerza de ventas	78
4.6.5.12.-Promoción de ventas	79
4.6.6.-Variables no controlables	80
4.6.6.1.-Ambiente político	80
4.6.6.2.-Ambiente económico	81
4.6.6.3.-Competencia	81
4.6.6.4.-Clientes	81
4.6.6.5.-Desastres naturales	81
4.7.-Investigación de mercados	82
4.7.1.-Concepto	82
4.7.2.-Proceso de investigación de mercados	83
4.7.2.1.-Análisis ambiental	83
4.7.2.2.-Medición del mercado	84
4.8.-Sistema de información de mercadotecnia (SIM)	87

## CAPÍTULO 5

### LA EXPORTACIÓN UNA DE LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA INTEGRADORA

5.1.-Introducción	89
5.2.- Leyes y reglamentos	92

5.3.-Regulaciones arancelarias	97
5.3.1.-Trámites arancelarios	99
5.4.-Regulaciones y restricciones no arancelarias	100
5.5.- Términos Internacionales de Comercio - INCOTERMS	102
5.6.- Banco Nacional de Comercio Exterior - BANCOMEXT	109
5.6.1.- ¿Que es BANCOMEXT?	109
5.6.2.- ¿Quienes son sus clientes?	109
5.6.3.- ¿Con qué atienden a sus clientes?	109
5.6.4.- ¿Cómo se atienden los clientes y para qué,?	110
5.6.5.- Objetivos generales	111
5.6.6.- Objetivos específicos	111
5.7.- Proceso general de la exportación	112
5.7.1.- Contrato de compraventa	112
5.7.2.- Certificación del pago	127
5.7.3.- Tramitación de permisos o licencias	130
5.7.4.- Registro de marcas en el extranjero	131
5.7.5.- Facturar la mercancía	131
5.7.6.- La exportación	131
5.7.7.- Liberación de pago	132
5.7.8.- La importación	132
<b>6.-LA COMERCIALIZACIÓN; EL PUNTO MÁS VULNERABLE DE LA EXPORTACIÓN</b>	
6.1.- Introducción	135



6.2.- Tipos de promoción	138
6.2.1.- Ferias comerciales	138
6.2.2.- Correo directo y publicidad impresa	140
6.2.3.- Publicidad masiva	141
6.2.4.- Misiones comerciales	141
6.2.5.- Ventas por catálogo	142
6.2.6.- Directorios comerciales de importadores y exportadores	142
6.3.- Características del negociador	142
6.4.- Factores de negociación	143
6.5.- Funciones de los canales de comercialización	145
6.6.- Mercados futuros	145
6.6.1.- Hedgers	146
6.6.2.- Especuladores	147
6.7.- Coberturas	147
6.7.1.- Vendedora ( Put )	148
6.7.2.- Compradora ( Call )	149
6.8.- Pasos básicos en la negociación	150
6.8.1.- Conocimiento mutuo	150
6.8.2.- Establecimiento de metas y objetivos	150
6.8.3.- Comienzo del proceso de negociación	151
6.8.4.- Expresiones de conflicto y desacuerdo	152
6.8.5.- Reevaluación y compromiso	153
6.8.6.- Condiciones previas al acuerdo	153

<b>7.-CASO PRACTICO: AMIMEX S.A. de C.V.</b>	
7.1.-Introducción	154
7.2.-Antecedentes históricos	156
7.3.-División del proceso de comercialización	161
7.3.1.-Asesoría técnica	162
7.3.2.-Administración de cosecha	166
7.3.3.-Control de calidad	170
7.3.4.-Tráfico y monitoreo de embarque	181
7.3.5.-Negociación y venta	187
<b>CONCLUSIONES</b>	202
<b>SUGERENCIAS</b>	210
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	218
<b>ANEXOS</b>	222

## INTRODUCCION

Debido a la apertura comercial del mercado estadounidense para el aguacate de Michoacán, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la calidad del fruto, procesos de producción y de la comercialización del aguacate.

Anteriormente la comercialización del aguacate se realizaba por lo general sin ningún tipo de organización por parte de los productores y empaques. Esto ha significado que la venta de la fruta se haga según el criterio de cada productor y/o empaque, según lo que más le convenga a sus intereses.

Existen varias agrupaciones de productores y empaques donde la finalidad de pertenecer a un grupo es el de obtener algún beneficio, sin embargo, no se han tenido resultados sobresalientes. Esto se debe en gran parte a que los productores y empaques sostienen una guerra de precios y de clientes, lo que va en detrimento de la calidad del aguacate y de obtener mejores utilidades.

Lo anterior trae como resultado que exista una oferta excesiva que provoca una disminución en los precios, un nulo crecimiento del sector, obtener una mala calidad en la fruta y por ende menores utilidades o pérdidas en algunos casos, lo cual no es muy raro.

La comercialización se viene realizando de forma anárquica y no se observan normas de calidad, empaque, movilización, ni se maneja en forma adecuada.

Existe una competencia irracional de productores, empaques e industriales que acostumbran a comercializar la fruta haciendo del comercio una competencia irracional, desleal, en lugar de establecer acuerdos sobre precios y condiciones de comercialización. Otra mala costumbre es la de realizar los contratos de la venta de la fruta de palabra, en consignación, lo que deja muchas

veces a los exportadores en manos de los compradores los cuales pagan fuera del tiempo establecido o bien pueden no cumplir con sus obligaciones, ya que no existe un contrato firmado, o en otros casos declaran un precio de venta a su libre albedrío a fin de pagar un menor precio.

Tampoco existe un banco de datos que incluya la información necesaria a fin de que puedan servir de indicadores a los exportadores para realizar una buena y oportuna toma de decisiones.

Esta situación debe cambiar, ya que la apertura del mercado estadounidense puede convertirse en una arma de dos filos.

Por un lado se tienen muchas oportunidades y ventajas al ingresar a este mercado, por que significa que al exportar la fruta hacia E.U.A., se pueden obtener más ingresos, por el tipo de cambio de la moneda, y menores costos de operación, por su cercanía a México, 24 horas, y los volúmenes que se esperan manejar, lo que ofrece mayores utilidades en comparación con los mercados a los que actualmente se está exportando como Japón, Canadá , Francia, Inglaterra, Holanda, Suecia, Suiza, Alemania, Dinamarca y Bélgica que por su ubicación geográfica, provoca un aumento en los costos de operación, aunado al poco volumen que se exporta, que no es muy significativo sobre el total producido.

Al abrirse la frontera, solo se autorizaron 5 empacadoras ( Mission de México, Grupo Corporativo Purépecha, Aguacates San Lorenzo, Empacadora El Durazno, Agrifrut) para que llevaran a cabo la exportación, ya que eran las únicas que contaban con el equipo e instalaciones requeridas para el manejo de la fruta y la comercialización por su cuenta, por lo que la gran mayoría de los productores que podían contar con el certificado de exportación, no tenían la oportunidad de participar directamente en la exportación, sino que debían hacerlo a través de las

empacadoras autorizadas, lo que haría que fuera su única opción para exportar y provocar que se formara un monopolio por parte de las empacadoras autorizadas las cuales fijarían las condiciones en cuanto al precio pactado y a la comercialización de la fruta.

Por lo que se requería de buscar la forma de exportar directamente evitando a los intermediarios locales y logrando obtener mejores utilidades, pero existía un impedimento, la mayoría de los productores no contaban, en forma individual con los recursos para montar una empacadora con los requisitos necesarios por cuenta propia, además de obtener la autorización para la exportación.

Se vio entonces la necesidad de formar un frente común, donde los productores que se encontraban en esta situación, pudieran comercializar su fruta y obtener un mejor precio por ella.

Para este fin se creó una sociedad "Aguacateros de Michoacán México S.A. de C.V." cuyas siglas son AMIMEX, para agrupar a todos los productores interesados, con el único requisito de contar con el certificado de exportación para la huerta que proporciona la Dirección General de Sanidad Vegetal (DGSV) el cual ampara que la huerta se encuentra libre de plagas como la mosca de la fruta ( *Anastrepha ludens*, *A. serpentina* y *A. Striata* ), plagas del hueso del aguacate ( *Conotrachelus aguacatae*, *Conotrachelus perseae*, *Helipus lauri* y *Stenoma catenifer* ) y el barrenador de las ramas ( *Copturus aguacatae* ) además de que las huertas deben pertenecer a los municipios de Uruapan, Peribán, Tancitaro y Salvador Escalante.

Todo lo anterior se planteo en el curso internacional denominado "Comercialización del aguacate en Estados Unidos" realizado los días 23 y 24 de abril de 1997 en Uruapan Michoacán cuyas conclusiones generales fueron:

1) La comercialización del aguacate, como de cualquier otra fruta, es una labor especializada, complementaria de la producción en campo y del empaque, pero totalmente distinta en la manera de implementarse. Debe realizarse profesionalmente, con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor.

2) La situación actual de la comercialización del aguacate, y la nueva oportunidad de exportar a los Estados Unidos, exigen que las labores de mercadeo se realicen de manera muy profesional, seleccionando los mercados y preparando planes comerciales congruentes. Es indispensable desarrollar programas de promoción y publicidad en los distintos mercados, de modo que éstos crezcan sostenidamente y no solo mediante disminuciones de precios.

3) Para comercializar en Estados Unidos es recomendable establecer alianzas con empresas y/o personas que conozcan ese mercado y que lo sepan trabajar. Las empresas aguacateras de California podrían ser buenos aliados, como lo han sido para Chile, aunque debe estarse consciente de que también tienen algunas desventajas. En todo caso, los productores y exportadores michoacanos deben contratar o establecer alianzas, con empresas y/o personas de calidad, que tengan experiencia, energía y responsabilidad para trabajar con confianza.

4) El trabajo de comercialización en Estados Unidos deber realizarse de manera ordenada, evitando la anarquía que México ha creado en otros mercados

internacionales. El programa de exportación estará muy vigilado en Estados Unidos. Solo con orden se generará confianza en los clientes y se podrán neutralizar los ataques que los californianos puedan hacer.

5) Los productores y exportadores michoacanos deben participar de manera muy activa y constructiva en sus organizaciones gremiales, para impulsar así los programas de promoción, los sistemas de información de mercado y las mejoras a sus productos y procesos, que son necesarios en el mundo actual. Sólo así podrá lograrse que la actual posibilidad de exportar a Estados Unidos sea efectivamente una oportunidad de progreso.

6) Michoacán debe preocuparse de cultivar y empacar de la mejor manera posible, con estándares de calidad internacionales, cuidando mucho los aspectos de seguridad de los alimentos ( pesticidas, contaminación microbiológica).

7) Los productores y exportadores tendrán que preocuparse más por conocer sus mercados; tendrán que mantenerse informados, buscar fuentes fidedignas, consultar estadísticas; tendrán que viajar más, hablar con los clientes y consumidores, etc.

8) Aunque el consumo de aguacate en los 19 estados norteamericanos en que se comercializará la fruta, es bajo actualmente, es un mercado que no debe subestimarse ni menospreciarse. La mayor parte de la población vive en esta zona. Su bajo consumo actual puede ser la gran oportunidad, pues mediante un trabajo

de comercialización ( con promociones ) bien ejecutado, con visión de largo plazo, el mercado puede crecer mucho y ser un gran negocio.

9) Es muy recomendable que las empresas michoacanas reconsideren la situación de sus ejecutivos y familiares. Como empresas deben buscar su crecimiento, su desarrollo, su globalización. Al asignar puestos de mando, deben evaluar si el ejecutivo es capaz de cumplir su tarea y no asignarlo solamente por su parentesco.

Las ventajas de pertenecer a AMIMEX son varias para sus socios, donde la principal es la de crear economías de escala, donde los productores pueden costearse asesorías técnicas, administrativas y contables, manejo de empaedora, control de calidad, transportes, publicidad, etc, y recibir un buen precio por su fruta ya que al manejar la fruta de todos los productores en volumen, se pueden pactar precios y condiciones de venta.

Por el otro lado, al no cumplir con los requerimientos necesarios para la exportación, lo que puede suceder es que si no todos los productores están conscientes de lo que deben hacer, y no trabajan con calidad, se corre el riesgo de perder el mercado ganado o de convertirse en simples maquiladores a largo plazo. Es por eso que todos los productores deben estar conscientes de que unidos es la única forma de obtener resultados positivos, además de trabajar equitativamente con todos los demás productores.



El tema escogido para realizar el trabajo de Tesis, fue el de la comercialización, debido a que cada día vivimos una economía más difícil, compleja y globalizada, donde las empresas necesitan buscar nuevos mercados, buscar nuevas oportunidades de mercado para sus productos y servicios. La comercialización es un punto clave en cualquier empresa, independientemente del producto o servicio que ofrezca, sin una buena comercialización, no hay crecimiento, aunque el negocio muestre ser rentable, con potencialidad de crecimiento, nichos de mercado, aunque exista mucha visión y metas por parte de los ejecutivos de la empresa, sin una buena comercialización prácticamente no se podrá cumplir las expectativas de desarrollo que se requiere hoy día en las empresas.

La comercialización incluye varios aspectos, ya no sólo basta con prestar atención a los canales de distribución, estrategias de mercado, políticas de precios y de venta, técnicas de publicidad, etc., por separado como puntos aislados uno del otro, sino que hay que pensar con todos estos elementos en conjunto como si fuera uno solo, planeando lo que se hará en el futuro. Hoy día la competencia no permite que las empresas se queden estáticas, a riesgo de desaparecer, por lo que exige que se le preste atención a todos y cada uno de los pequeños detalles del negocio, haciéndolos más productivos y eficientes, ganando con esto que no queda nada suelto, al azar. Las empresas necesitan ya empezar a tener una cultura más amplia, de competencia, donde la comercialización es un punto esencial, de donde todas las actividades de la empresa giran alrededor.

El objetivo general es conocer el proceso utilizado para llevar a cabo la exportación de aguacate de Michoacán hacia los Estados Unidos durante el período de noviembre, diciembre, enero, febrero de 1998.

Los objetivos específicos del estudio son:

- Conocer los parámetros de calidad requeridos para el aguacate en la exportación.
- Investigar las ventajas que se tienen al crear y pertenecer a una empresa integradora.
- Conocer los documentos y trámites necesarios para llevar a cabo la exportación.
- Conocer las especificaciones y requisitos que se exigen a productores, empacadores para poder exportar así como las características de las huertas y los municipios autorizados.
- Conocer las estrategias que se utilizaron para posicionar el aguacate.
- Saber el importe de los resultados obtenidos durante el primer año.
- Analizar los requerimientos y reglamentaciones que debe cumplir la comercialización del aguacate.

En base a los objetivos planteados la hipótesis del estudio se define como que la comercialización del aguacate en Estados Unidos, representa una excelente oportunidad de negocio para los productores de la región, provocando una derrama económica considerable.

Además de que por medio de AMIMEX, los productores, verán los beneficios de asociarse para hacer un frente común, obteniendo con esto los beneficios de una economía de escala.

El primer capítulo da un repaso general a los conceptos de la administración, pero sobre todo recalca la importancia de la buena administración en una empresa.

El segundo capítulo trata sobre el concepto de la empresa así como su clasificación atendiendo varios factores, y las áreas que la componen.

El tercer capítulo trata sobre la estructura de una empresa integradora, y sus funciones, así como de mostrar sus beneficios y desventajas.

En el cuarto capítulo se aborda el tema de la mercadotecnia, que es una área muy importante y definitiva en los resultados dentro de la comercialización del aguacate.

El capítulo cinco analiza el tema de la exportación ya que la comercialización se hará a los Estados Unidos, es necesario conocer las leyes que intervienen, como afectan al proceso, los trámites necesarios y los documentos que se deben tener para poder llevar a cabo la exportación.

El capítulo seis nos habla de la importancia de una buena negociación dentro de la comercialización, ya que es el punto clave de cualquier transacción, donde se pierde o se gana, donde se ponen las cartas sobre la mesa y se llega al mejor acuerdo para ambas partes, además de ser el tema principal de esta investigación:

El capítulo siete se aborda la investigación realizada en la empresa integradora "Aguacates de Michoacán México" S.A. de C.V. ( AMIMEX ), para conocer el proceso de comercialización que se lleva a cabo actualmente para la exportación de aguacate hacia los Estados Unidos. Cabe mencionar que el proceso de comercialización se considera desde que el aguacate es programado y supervisado en campo para que sea apto para exportación y después para el corte hasta que llega al cliente, que distribuye la fruta en Estados Unidos, y en algunos casos hasta el mercado final, cuando es directamente comercializado por AMIMEX, sin intermediarios.

Las técnicas utilizadas para realizar éste estudio fueron la investigación de campo llevada a cabo en AMIMEX, por medio de la observación directa, investigación documental en diferentes publicaciones y reglamentos sobre la exportación del aguacate. Con toda la información recolectada es posible realizar un proceso descriptivo de la comercialización del aguacate hacia los Estados Unidos. Además el propósito primordial del trabajo de Tesis es el de conocer el proceso de comercialización puesto que es un programa ya establecido que todos los exportadores deben seguir, por lo que no puede variar mucho de un productor o exportador a otro.

## CAPITULO 1

### LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA

#### 1.1.- INTRODUCCION

En el primer capítulo, se aborda el tema de la administración debido a que es un factor importante para cualquier organización. Se analizará brevemente la forma en que evolucionó la administración, así como sus objetivos, se analizarán varios conceptos sobre administración que algunos autores señalan. Toda organización, para su buen funcionamiento, debe llevar a cabo planes, controles, dirigir, etc. por lo que es necesario conocer el proceso administrativo que se utiliza para ello y la importancia que la administración tiene sobre las empresas.

#### 1.2.-EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

La administración es una función tan antigua como el hombre, desde sus orígenes se ha usado en las guerras, en las tribus, en la iglesia, hogar, gobierno, empresas, etc.

Siempre ha sido una herramienta poderosa para quienes han sabido usarla, quienes se han convertido en los verdaderos líderes de la humanidad en sus distintas fases.

Estos líderes son relacionados con el poder, con la autoridad, pero no siempre ha sido el que mejor sabe utilizar esta herramienta quien ostente el poder, ya que por los diferentes regímenes, reinados, imperios, etc., que se han dado en la historia humana, se ha impuesto la autoridad y por lo tanto una forma de administración incorrecta.

En la prehistoria el hombre realizaba actividades de caza, pesca y defendía a la tribu de cualquier peligro, mientras que la mujer se dedicaba a recolectar frutas y semillas, cuidar a los hijos.

En esos tiempos quien tenía la autoridad era el más fuerte, y aunque de manera muy rudimentaria, ya representaba una forma de administración, pues se puede observar que ya existía una división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, poseían códigos, rituales, castigos, en vez de leyes y gobiernos establecidos.

A medida que el hombre aprendió a sembrar la tierra, criar ganado, dejó su vida sedentaria, fundando villas, lo cual ya creaba la necesidad de administrar esos bienes y hacerlos crecer.

Los líderes en esas ciudades se convertían posteriormente en reyes, sacerdotes, jefes de guerra, quienes resolvían acuerdos comerciales, administraban sus tierras, y las condiciones de la guerra y la paz, sin tener estructuras políticas, sociales y económicas todavía.

En las civilizaciones posteriores se organizó una administración más estructurada y compleja a la vez, por lo que los líderes se rodeaban de gente que les asesoraba en sus decisiones, quienes a su vez formaban consejos, que de alguna forma representaba una delegación de autoridad.

Los Sumerios requirieron de controles efectivos para administrar sus transacciones de compraventa, deudas, y registrar las propiedades que poseían con exactitud.

Los Babilonios inventaron un tipo de control financiero y de archivos que ordinariamente tomaron la forma de tablillas de arcilla con reconocimiento del concepto de responsabilidad administrativa claramente establecido en el código de Hamurabi.

Los Egipcios nos suministraron uno de los primeros ejemplos de una organización descendiente dispersa con poco o ningún control, pero sus resultados exitosos, son observables en sus construcciones. La competencia de los egipcios en la construcción y planificación de edificios es evidente en sus pirámides.

Los Hebreos hicieron también su contribución e ilustraron primero el principio de exención. Los antiguos filósofos Chinos fueron los primeros en reconocer la necesidad de seleccionar el personal así como la especialización de este. La ciencia de la administración de las ciudades y estados aparecieron en la India. Tal vez los Griegos como ningún otro pueblo suministraron la documentación más amplia de los principios de administración, como selección del personal, especialización, delegación de la autoridad, tiempos y movimientos.

Los Romanos cometieron los mismos errores que los egipcios en la orquestación de su imperio sobre una base descentralizada con ningún control, Parece que las civilizaciones no aprenden, en la Edad Media se violaron estos conceptos una y otra vez en el sistema feudal con los mismos resultados. En general parece que los principios administrativos empleados nacieron de la necesidad de alcanzar metas propuestas y que esos principios fueron redescubiertos una y otra vez por varias culturas.

De este modo, en esos tiempos el pensamiento administrativo existió solamente en un estado nebuloso y no sofisticado. La administración como un

proceso separado no fue sino hasta los tiempos de Platón y Sócrates quienes unificaron criterios y conceptos, los cuales pasaron por muchos otros pensamientos, incluso evolucionó durante la Revolución Industrial, donde se sentaron las bases de la administración actual. Los grandes autores como Adam Smith, Fayol, Taylor, etc. sentaron unas bases más sólidas con técnicas, métodos y evaluaciones para lograr la eficiencia y la productividad en las empresas.

(Jay Antony,1993:20) (Fernández Arena, 1981:2-13)

## 1.2 CONCEPTOS

Para poder tener un concepto amplio de lo que es la administración, debemos conocer los siguientes de algunos autores importantes:

AGUSTÍN REYES PONCE (1994:2).- Se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otra, de un servicio que presta. Servicio y subordinación son los elementos principales.

KOONTZ Y O'DONELL (1988:3-4).- Considera a la administración como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

GEORGE R. TERRY (1922:22-24).- Es un proceso distinto que consiste en planear, ejecutar y controlar las actividades en una empresa, para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de los diferentes recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.



JOSÉ ANTÓNIO FERNANDEZ ARENA (1981:72).- Es una ciencia que por su contenido, desarrollo e importancia actual, tiene amplia aceptación y su difusión es debida a la necesidad de la misma.

Por lo cual se puede resumir que la administración es un proceso cuyas etapas y funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, se desarrollan bajo el mando de otra persona y cuya finalidad es dirigir un organismo con efectividad para alcanzar los objetivos planteados.

### 1.3.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración persigue como objetivos la obtención de resultados óptimos para la organización, para sus integrantes y para la sociedad en donde cohabita.

Debe mantener una coordinación efectiva así como la máxima eficiencia de sus elementos, consiguiendo con esto obtener el mejor aprovechamiento de sus recursos - materia prima, maquinaria, instalaciones, recursos económicos y humanos- haciéndolos más productivos estos últimos en función de las habilidades y los conocimientos hacia el trabajo.

### 1.4.-PROCESO ADMINISTRATIVO

Para analizar el proceso administrativo, debemos estudiar cada etapa que la integra y su función en ella. Estas etapas se pueden dividir en dos fases:

1.-Fase mecánica: previsión, planeación y organización

2.-Fase dinámica: integración, dirección y control

## PREVISIÓN:

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende tres elementos:

- 1.-Objetivos: Establecer los fines a corto, mediano y largo plazo.
- 2.-Investigaciones: Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse para tomar decisiones adecuadas.
- 3.-Cursos alternativos: Trata de la adaptación de los medios encontrados, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

## PLANEACIÓN:

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarla y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

La planeación comprende cinco elementos:

- 1.-Políticas: Principios para orientar la acción.
- 2.-Procedimientos: Secuencia de operaciones.
- 3.-Programas: Fijación de actividades y tiempos requeridos para su realización.
- 4.-Recursos materiales: Disposición de técnicas para la producción.

5.-Presupuestos: Estimación de los recursos económicos requeridos para hacer operables las diferentes acciones.

### ORGANIZACIÓN:

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y responsabilidades individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La organización comprende tres elementos:

- 1.-Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel.
- 2.-Funciones: Determinar como deben dividirse las actividades.
- 3.-Responsabilidades: Las que va a tener cada unidad de trabajo y que deben ser desempeñadas por una persona.

### INTEGRACIÓN:

Son los procedimientos para dotar al organismo social, de todos aquellos medios que requiere para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- 1.-Selección.-Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.-Introducción.- Buscar la mejor integración de los elementos dentro de la organización.
- 3.-Desarrollo.-Todo elemento busca progresar.

## DIRECCIÓN:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que con el concurso de todos se realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende los siguientes elementos:

- 1.-Mando o autoridad: Es el principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo se estudia como delegarla y como ejercerla.
- 2.-Comunicación: Lleva al centro todos los elementos que deben conocerse y de éste hacia los niveles inferiores las órdenes de acción necesarias.
- 3.-Supervisión: Su función es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado.

## CONTROL:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Dichos sistemas consisten básicamente en:

- Establecimiento de normas.
- Interpretación de resultados.
- Operación de controles.

El control es la última etapa con la que se cierra el proceso administrativo, iniciando a partir de la retroalimentación de información un nuevo ciclo.

## 1.5.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente. Para un gran número de empresas el éxito depende de la capacidad del director para encauzar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva. La tarea de construir una sociedad mejor económicamente hablando, mejorar los niveles sociales o la administración gubernamental en forma más eficiente, son las oportunidades que se presentan a quienes tengan aptitud administrativa.

La administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y mejorar las relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio a la vez que activa la imaginación. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones que al relacionarse entre sí adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

## CAPITULO 2

### LA EMPRESA

#### 2.1 INTRODUCCION

En este capítulo se analiza la forma en que se clasifican las empresas de acuerdo a varias clasificaciones, así como varios conceptos de la misma manejados por varios autores. Se redactan los objetivos que persiguen las empresas y los elementos que la componen. Toda empresa se compone de áreas que alternan y se combinan para hacer que la empresa funcione por lo que se describirán las áreas que intervienen en la misma y la importancia que tienen las empresas en nuestra sociedad.

La empresa es el organismo, ya sea público o privado, de cualquier tamaño que cumple con una función social, económica y de servicio, creando empleos, generando impuestos los cuales se ven reflejados en la sociedad, satisfaciendo necesidades y lo más importante es que son el pilar fundamental para el crecimiento de la economía nacional. Una vez establecido que la empresa es una unidad económica que satisface necesidades, para lo cual utiliza recursos y técnicas que se combinan para producir bienes y servicios, es decir, en primera instancia se enfrenta a los problemas básicos de toda sociedad: que producir, cuanto producir, como producir y para quien producir. En el sistema capitalista, las empresas son las encargadas de resolver en parte los problemas económicos básicos de la sociedad.

## 2.2.-CONCEPTOS

"La empresa es la unión de personas, objetos y recursos económicos, con el propósito de producir artículos o prestar servicios para la obtención de utilidades "( NAFIN, 1997 : 1-8 ).

"La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organismo económico que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.

( Méndez, 1993: 5 ).

Por lo que se puede concluir que una empresa es un sistema que cuenta con los siguientes elementos: entrada, un proceso y una salida, donde se conjugan los diferentes recursos humanos, materiales y económicos, procurando optimizar individualmente cada uno de ellos para obtener una productividad en conjunto.

## 2.3.- CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se pueden clasificar de varias formas: por su giro, tamaño, monto de su capital y de sus ventas, número de empleados, etc., para lo cual analizaremos cada una.

### 2.3.1.- POR SU TAMAÑO

Existen algunas características que se deben evaluar para poder clasificar a las empresas en éste aspecto.

- Monto de las ventas anuales alcanzadas
- Territorio de operaciones
- Cantidad de sus recursos económicos, materiales y humanos.

Para conocer como se clasifican las empresas de acuerdo a este parámetro, Nacional Financiera (1997:8) hace una clasificación según su criterio, y se muestra a continuación:

**NACIONAL FINANCIERA LAS CLASIFICA:**

		Ventas anuales	No. de trabajadores
Microempresa	vende hasta	2,000,000.00	hasta 15
Pequeña	vende hasta	20,000,000.00	más de 15 y hasta 100
Mediana	vende hasta	47,000,000.00	más de 100 y hasta 250
Grande	vende m s de	47,000,000.00	más de 250

**2.3.2.-POR SU ORIGEN DE CAPITAL**

De acuerdo al origen de nacionalidad de las personas que aportan el capital para la creación de una empresa se pueden clasificar como:



#### A) EMPRESAS NACIONALES

Son las creadas con recursos aportados por personas de nacionalidad Mexicana y que operan en el país.

#### B) EMPRESAS EXTRANJERAS

Los recursos para la creación de estas empresas son aportados por extranjeros, las cuales pueden operar en el país.

#### C) EMPRESAS MIXTAS

Estas surgen de la asociación de capitales nacionales y extranjeros, cuya combinación da origen a este tipo de empresa.

### 2.3.3.-POR EL TIPO DE CAPITAL

Se refiere a la finalidad con la que fue creada la empresa y por consiguiente la razón que persigue el capital aportado.

#### A) EMPRESA PRIVADA

Se caracteriza por que se crea con el fin de obtener ganancias, además de que los medios de producción son propiedad de los dueños; se contrata mano de obra por medio de un salario y también influyen de manera importante en la economía de una localidad.

#### B) EMPRESA PÚBLICA

Este tipo de empresas se caracteriza porque se crean con fondos aportados por el estado y generalmente son empresas en que los inversionistas no

quieren arriesgar su dinero por ser poco redituables o de muy alto riesgo. Las empresas públicas generalmente no tienen competencia ni obtienen utilidades, más sin embargo deben mantener un punto de equilibrio entre sus egresos e ingresos, muchas de las veces se vuelven verdaderos monopolios y principalmente son creadas para satisfacer una necesidad social.

### C) EMPRESAS MIXTAS

Se forman con la agrupación de fondos privado y públicos, que se pueden dar en diferentes porcentajes, dependiendo muchas veces del giro de la empresa, en el sector en que competir y las condiciones en las que se encontrar .

### 2.3.4-POR SU GIRO

En general las empresas se pueden dividir en tres tipos dependiendo de su actividad preponderante.

#### A) EXTRACTIVA O INDUSTRIAL

Son las dedicadas a la obtención de recursos naturales y a su posterior transformación obteniendo así productos derivados de estos recursos.

#### B) COMERCIAL

Su actividad principal es la de compraventa de cualquier bien mueble o inmueble, obteniendo una utilidad por la diferencia entre la compra y la venta.

## C) SERVICIOS

Su actividad es la de satisfacer necesidades, prestando servicios intangibles los cuales son generalmente prestados por personas que usan como herramienta el conocimiento y sus habilidades.

## 2.4.-OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Toda empresa sin importar sus características antes mencionadas, persigue tres objetivos fundamentalmente.

### A) OBJETIVO ECONÓMICO

En una empresa privada consiste en obtener una ganancia por la inversión hecha.

En una empresa pública consiste en mantener un punto de equilibrio entre los ingresos y los egresos.

### B) OBJETIVO SOCIAL

Toda empresa cumple con un objetivo social, ya que independientemente de si es una empresa pública o privada, crean empleos, generan impuestos que benefician la actividad gubernamental, satisfacen necesidades y provocan una derrama económica.

### C) OBJETIVO DE SERVICIO

Cumple este objetivo mediante la satisfacción de las necesidades del consumidor, ofreciendo bienes y servicios.

## 2.5.-ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA EMPRESA

Para que la empresa pueda funcionar correctamente requiere de los siguientes elementos:

### A) ELEMENTO HUMANO

Es la parte activa de una empresa y éste se encuentra ubicado en cada parte de esta. Este realiza las actividades que requiere la empresa.

### B) ELEMENTO MATERIAL

Son los bienes tangibles con los que cuenta la empresa para su funcionamiento como:

- edificios
- terrenos
- maquinaria
- herramientas
- equipo de oficina
- etc.
- equipo de transporte
- equipo de cómputo

### C) ELEMENTO TÉCNICO FINANCIERO

Es el elemento intangible de la empresa como los recursos económicos con los cuales es imposible que opere y los elementos técnicos son los soportes como conocimiento y asesorías.

## 2.6.-PRINCIPALES ÁREAS DE UNA EMPRESA

Cualquier empresa tiene por lo general 5 áreas que la componen, mediante las cuales el ciclo operativo de la empresa se cumple, aunque en empresas que no

fabrican sus propios productos, como las comercializadoras o de servicios pueden prescindir de producción como área sin que esto afecte su ciclo.

#### A) PRODUCCIÓN

Es el área en donde se lleva a cabo la transformación de la materia prima en productos o simplemente el ensamblado de alguno, cumpliendo con las características de las necesidades del consumidor.

#### B) COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

Es el área encargada de proveer a la empresa de todas las materias primas y los bienes y servicios que la empresa requiere para su funcionamiento interno.

#### C) RECURSOS HUMANOS

Es el área que se encarga de proveer a la empresa del elemento humano para todas sus áreas y de su constante capacitación y adiestramiento, para contar siempre con el personal que cumpla con las necesidades de la empresa.

#### D) FINANZAS

Esta área se encarga de manejar la información inherente a la empresa en cuanto a los recursos económicos y del buen manejo y aplicación de los mismos.

#### E) MERCADOTECNIA

Esta área es la responsable de proveer de ingresos a la empresa por medio de la comercialización y de la venta de los productos y servicios que la empresa fabrica o comercializa, además de que es una fuente de retroalimentación con el

exterior para lo cual debe estar siempre innovando e investigando las necesidades y deseos del consumidor.

## 2.7-IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS

En la actualidad se viven momentos muy difíciles, por lo que es necesario el desarrollo de las organizaciones no solo para enfrentar mercados nacionales sino internacionales, ya que el Tratado de Libre Comercio nos empuja hacia un desarrollo organizacional que permita a las empresas nacionales permanecer en el mercado en una mejor situación de competencia. Además de que cumple con la función de crear casi todos los empleos que existen en el país y de generar utilidades para que con estas se produzca una derrama económica que beneficia a la economía. También es el medio por el cual el gobierno puede financiar sus actividades vía impuestos.

## CAPITULO 3

### EMPRESAS INTEGRADORAS

#### 3.1.- INTRODUCCIÓN

En éste capítulo se hace un análisis detallado sobre lo que son las empresas integradoras y como operan, así como los beneficios que obtienen los asociados y las ventajas comerciales que pueden obtener al asociarse y las perspectivas de desarrollo que se crean. Este tema es de gran interés para el estudio ya que proporciona información sobre una nueva alternativa de organización y de hacer negocios con ventaja, sobretodo para las micro y pequeñas empresas. El presente capítulo se relaciona con los de administración y de empresa, ya que son las bases para el estudio de éste.

Es un modelo cuyo éxito es probado en economías altamente industrializadas donde las micro, pequeña y medianas empresas se unen para hacer un solo frente al medio ambiente que las rodea.

Es claro que "La unión hace la fuerza" y esto es altamente ejemplificada en las llamadas Empresas Integradoras donde se agrupan las empresas que por su tamaño y condiciones económicas, no pueden competir individualmente en una economía cada vez más globalizada, dentro de un mercado cuyas necesidades y demandas van en aumento y con competencia cada día mayor.

Es por eso que este tipo de asociacionismo representa una alternativa de desarrollo para aquellas empresas que no cuentan con apoyos financieros, tecnológicos y no tienen posibilidad de dominar un mercado ni tienen posición para

negociar, pero que desean competir con calidad en los mercados nacionales y extranjeros, y sobre todo evitar la competencia entre las empresas asociadas.

En México existen varias Empresas Integradoras cuyos éxitos las han llevado a modernizar su aparato productivo y a consolidar su presencia en los mercados nacionales e internacionales logrando el máximo aprovechamiento de la materia prima, reducción de costos, generación de empleos, eficiencia en la logística de exportación de sus productos y como resultado el crecimiento de los asociados ya sean micro, pequeños o medianos empresarios. El éxito de este tipo de asociacionismo depende en gran parte de su difusión entre los empresarios, los cuales deberán de adoptar una actitud de cambio en la forma de ver sus negocios y ver el asociacionismo como un medio para enfrentar los desafíos y las condiciones actuales de la economía.

### 3.2.-DEFINICIÓN

Una empresa integradora es un organismo de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas preferentemente de escala micro, pequeña y mediana de ramas afines, que hacen posible su desarrollo para competir en los negocios como grandes empresarios.

Podrán ser socios de la empresa integradora:

- Personas físicas o morales de tamaño micro, pequeño y mediano.
- Empresas de una misma actividad económica, ya sea ésta de industria, comercio o servicios.



- Empresas de diferentes actividades económicas, que tengan un proyecto de negocios en común.
- Empresas que deseen integrarse para proveer a otra de mayor escala.

### 3.3.-ANTECEDENTES

Aparecieron en México varias organizaciones promotoras de las Empresas Integradoras durante los años 70 como:

- Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A.C.

Durante los años 80:

- ADMIC- Asesoría Dinámica a Microempresas y últimamente
- Uniones de crédito
- Centros de Adquisición de Materias Primas en común.
- Sociedades de Responsabilidad Limitada de Interés Público.

Se puede decir que el modelo actual de una Empresa Integradora está inspirado en los similares de Italia donde han funcionado con éxito en productos como calzado y artículos de piel, textiles, joyería que se elaboran en pequeñas empresas.

En México, NAFIN, se orientó durante muchos años y en forma creciente, hasta la reforma del Estado y las privatizaciones, a financiar las grandes empresas paraestatales y privadas de los estratos medios y grandes. Pocos recursos quedaban para el sector mayoritario constituido por la micro y la pequeña industria y menos aún para el sector informal ya que no se consideraba necesario apoyarlas.

El éxito de las Empresas Integradoras se basa en la mezcla de competitividad y cooperación que permite al mismo tiempo flexibilidad productiva, aplicación de nuevas soluciones tecnológicas y respuestas rápidas a las modificaciones y tendencias del mercado.

Esto se debe a la a la voluntad y a la idea de hacer las cosas conjuntamente para vencer las dificultades y carencias del entorno de la pequeña empresa, superando su incapacidad para enfrentar la competitividad de las grandes empresas.

### 3.4.-MARCO LEGAL

Con el fin de apoyar el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación, el gobierno federal impulsó la formación y organización de empresas integradoras a través de:

- Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña, y Mediana 1991-1994, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 11 de Abril de 1991.
- Decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 7 de Mayo de 1993.
- Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de Mayo de 1995.

### 3.5.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA INTEGRADORA

- Elevar la competitividad de las empresas micro, pequeñas y medianas asociadas.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

### 3.6.-FUNCIONES

La empresa integradora podrá prestar asesorías y servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

- Tecnológicos.
- Promoción y Comercialización.
- Diseño.
- Subcontratación.
- Financiamiento.
- Actividades en común.
- Aprovechamiento de residuos industriales.
- Otras actividades.

#### 3.6.1.- TECNOLÓGICOS

- a).- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica.
- b).-Modernización de la maquinaria y equipo.
- c).-Planeación del proceso productivo.

- d).- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo, los que podrán realizar el desarrollo de prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos; así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
- e).- Subcontratación para implantar tecnologías especializadas.
- f).- Adopción de programas continuos de calidad.
- g).- Contratación de personal calificado.

### 3.6.2.-PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

- a).- Incrementar y diversificar su participación en los mercados internos y de exportación.
- b).- Abatir costos de distribución mediante la consolidación de ofertas.
- c).- Elaboración conjunta de estudios de mercado.
- d).- Participación en ferias y exposiciones.
- e).- Elaboración de catálogos promocionales.
- f).- Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
- g).- Técnicas de publicidad y mercadotecnia para la venta de sus productos.

La posibilidad de que una empresa integradora funcione como broker para la comercialización de los productos de los socios, resulta a primera instancia un beneficio para aquellas empresas que por su tamaño o recursos disponibles les resulta difícil acceder a mercados de exportación, ante los elevados costos de asesoría que actualmente cobran las promotoras o comercializadoras privadas.

### 3.6.3.-DISEÑO

- a).- Desarrollo de diseños novedosos, útiles y con calidad que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados.
- b).- Selección de diseños de vanguardia.
- c).- Incorporación de diseños en sus procesos productivos que den como resultado productos altamente competitivos.
- d).- Diferenciación entre los productos de las empresas integradas.

### 3.6.4.-SUBCONTRATACIÓN

- a).- Lograr la integración y complementación de cadenas productivas.
- b).- Buscar la homologación de la producción.
- c).- Orientación sobre las demandas actuales y futuras de contratistas potenciales.
- d).- Presentar perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.
- e).- Consolidación de las ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.
- f).- Promover la especialización.

### 3.6.5.-FINANCIAMIENTO

- a).- Gestionar por cuenta de los socios la obtención de créditos bancarios.
- b).- Diseñar alternativas novedosas de financiamiento.
- c).- Orientación sobre las diferentes opciones para mejorar su posición financiera.
- d).- Promoción y formación de alianzas estratégicas.

- e).- Cambio tecnológico de productos y procesos.
- f).- Equipamiento y modernización de las empresas.

Los dos últimos puntos se lograrán con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de:

- Capacitación y asesoría técnica.
- Medio ambiente.
- Calidad total.
- Seguridad industrial.

### 3.6.6.-ACTIVIDADES EN COMÚN

Se practicarán actividades en común, que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas integradas la adquisición en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad donde las más comunes son:

- a).- Compra de materias primas e insumos.
- b).- Adquisición de maquinaria y equipo.
- c).- Cursos de capacitación empresarial y de mano de obra.
- d).- Establecimiento de sistemas de informática sobre diversos aspectos fiscales, jurídicos y administrativos, entre otros.
- e).- Promover la colocación de ofertas consolidadas.

### 3.6.7.-APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS INDUSTRIALES

Se fomentará el aprovechamiento de residuos industriales con el propósito de:

- a).- Utilizar las materias susceptible de reciclaje.
- b).- Contribuir a la preservación del medio ambiente.

### 3.6.8.-OTROS SERVICIOS

- a).- Administrativos.
- b).- Contables.
- c).- Fiscales.
- d).- Informática.
- e).- Capacitación.
- f).- Desarrollo empresarial.

### 3.7.- APOYOS INSTITUCIONALES

Para apoyar el nacimiento y desarrollo de empresas integradoras en nuestro país, el gobierno mexicano ofrece a estas, apoyos institucionales con el objeto de su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación, entre las que se encuentran:

#### 3.7.1.-FISCALES

El decreto del 30 de Mayo de 1995 del Diario Oficial de la Federación, que modifica al decreto del 7 de mayo de 1993, señala que podrán acogerse al régimen simplificado que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un periodo de diez años a partir del inicio de operaciones y sin que exista un tope máximo de ingresos. Se adiciona también que las empresas integradoras podrán acogerse a la resolución que otorga facilidades administrativas desde su constitución. También señala que podrán realizar operaciones a nombre y por

cuenta de sus integradas, cumpliendo con los requisitos que señala la Secretaría de Hacienda y Crédito público.

### 3.7.2.- FINANCIEROS

El artículo 6° del decreto de 1995, establece que la banca de desarrollo deberá establecer programas específicos de apoyo para las empresas integradoras y sus asociadas, incluyendo el apoyo que estas requieran para conseguir créditos a través de los intermediarios financieros.

Nacional Financiera, S.N.C., con el objeto de coadyuvar al fortalecimiento y consolidación de las empresas integradoras, ha instrumentado esquemas específicos que junto con la banca comercial permitirán a estas empresas y sus asociadas un acceso al crédito de manera ágil, oportuna y eficiente.

Dichos esquemas están encaminados a apoyar:

- Capital de trabajo
- Inversiones fijas
- Apoyo a la modernización tecnológica
- Mejoramiento del medio ambiente
- Reestructuración de pasivos

Se establecen diferentes tipos de amortización:

- Esquemas de pagos tradicionales
- Esquemas de pagos a valor presente
- Unidades de inversión



Apoyos a las importaciones de bienes y servicios del exterior, así como para la pre-exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo a través de:

- Líneas globales
- Líneas a corto plazo

Apoyo a las empresas que reflejen una viabilidad financiera mediante el mecanismo de:

- Cuasicapital

Programa de Aportación Accionaria, para apoyar proyectos viables y rentables cuyos recursos se canalizan a la modernización y al capital de trabajo.

Programas de capacitación y asistencia técnica atendidos por Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior.

### 3.7.3.- ADMINISTRATIVOS

El mencionado decreto de 1995 menciona en su artículo 7° que el ejecutivo federal por conducto de la SECOFI, se establecerán convenios con las entidades federativas con objeto de que estas otorguen las facilidades administrativas para agilizar la creación y desarrollo de las empresas integradoras, mediante las ventanillas únicas de gestión.

Capacitación.- Temáticas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa.

- Administración
- Contabilidad
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Producción
- Recursos humanos

Temas de administración para microindustrias.

Proceso de mejoramiento continuo. Calidad total.

Asistencia técnica.- Programa NAFIN-PNUD, para la modernización tecnológica, procesos de producción, comercialización, administración y contaminación ambiental.

Esquemas de asociación.

### 3.7.4.-FOMENTO A LAS EXPORTACIONES

Se otorgan facilidades para que las empresas con potencial de exportación accedan a los mecanismos de empresas altamente exportadoras (ALTEX), empresas maquiladoras de exportación, importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX) o de empresas de comercio exterior.

### 3.8.-REQUISITOS DE CONSTITUCION

Para constituir y obtener la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras ante la SECOFI, las empresas integradoras deberán observar lo siguiente:

- a).- Tener personalidad jurídica.
- b).- Que su objeto preponderante sea la prestación de servicio especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas.
- c).- Constituirse con las empresas integradas, mediante la adquisición por parte de éstas de acciones o partes sociales.
- d).- Contar con un capital mínimo de \$50,000.00.
- e).- No participar de manera directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.
- f).- Tener cobertura nacional o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.
- g).- Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas y prestación de servicios a sus integradas.
- h).- Presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero, en el que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.
- i).- Prestar sus servicios a las empresas integradas, independientemente de que estos servicios se brinden a terceras personas.
- j).- La participación de cada una de las empresas integradas no deberá exceder del 30% del capital social de la empresa integradora.
- k).- Podrán participar en el capital de las empresas integradoras:
  - Instituciones de la banca de desarrollo.
  - El Fondo Nacional de Solidaridad.
  - Cualquier otro socio.

Siempre y cuando la participación de las empresas integradas (asociadas) represente por lo menos el 75% del capital social de la empresa integradora. Podrán, las empresas integradoras, obtener ingresos por otros conceptos, siempre que estos representen como máximo un 10% de los ingresos totales.

Los documentos requeridos para inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras son:

a).- Para empresas de nueva creación:

- Solicitud de inscripción por parte de los socios en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- Proyecto de escritura constitutiva.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero.

b).- Para refrendar el registro:

- Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el artículo 4o. del Decreto del 30 de Mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación.
- Proyecto de viabilidad económico-financiero.
- Cédula y oficio mediante el cual, la SECOFI autorizó la operación de la empresa integradora.

NOTA: El proyecto de viabilidad económico-financiero debe contener:

- 1.-Datos generales de la empresa integradora.
- 2.-Problemática actual de los socios.
- 3.-Objetivo principal de la integración.
- 4.-Estudios de preinversión (en su caso)

5.-Inversión estimada.

6.-Financiamiento.

### 3.9.-BENEFICIOS QUE UNA EMPRESA BRINDA A SUS ASOCIADOS

- Las empresas se asocian para competir en los mercados, sin competir entre sí.
- Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.
- Los empresarios se dedican a producir mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Se crean economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación para comprar, producir y vender.
- Evitar la duplicidad de inversiones, al estar en condiciones de adquirir en forma común activos fijos, incluso innovar el parque industrial.
- Obtención de materias primas e insumos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad de entrega.
- Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, productos terminados, tecnología y financieros.
- Especialización en determinados procesos y productos.
- Disponibilidad de mano de obra calificada para el proceso productivo.
- Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos.
- Capacidad para adquirir equipos y maquinaria, así como tecnología de alta productividad.

- Esta figura asociativa tiene la flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.
- Poder comprar una acción hasta el 30% sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema.
- Tener capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de los socios.
- Lograr un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y diversificación de los mercados.

CAPITULO 4  
LA MERCADOTECNIA COMO ÁREA FUNDAMENTAL EN UNA EMPRESA  
INTEGRADORA

#### 4.1-INTRODUCCIÓN

La mercadotecnia es un tema de gran importancia dentro de una empresa integradora, ya que se puede apoyar en ésta para comercializar eficientemente sus productos y/o servicios a través de promociones efectivas, investigaciones de mercado, planeación estratégica, sistemas de información, y sobre todo, diseñar una estrategia de mezcla de mercadotecnia que vaya acorde a las características y necesidades del producto y de la misma empresa. La mercadotecnia tiene mucha relación con los aspectos de comercialización y en éste capítulo se tratan algunos que tiene relación con el tema principal de ésta investigación.

Todos los seres humanos entran en contacto a diario con algún aspecto de la mercadotecnia -publicidad, ventas, promoción, comercialización, distribución- pero ninguna de estas actividades es por sí sola la mercadotecnia, solo al lograr combinar estos elementos junto con la investigación de mercados, el desarrollo de productos, fijación de precios se podrá llegar a lo que es la mercadotecnia.

Cada una de las actividades de la mercadotecnia refuerza a las otras, y ningún elemento es eficaz individualmente sin las demás. La mercadotecnia es el área , dentro de una empresa, la cual sirve de retroalimentación a la misma para conocer los deseos, necesidades no satisfechas del consumidor y con esta información hacer las correcciones necesarias a los productos o servicios

existentes o en su caso, el desarrollo de nuevos productos, los cuales al ser terminados saldrán al mercado y serán evaluados por la mercadotecnia.

La mercadotecnia no es algo nuevo, siempre ha existido a lo largo de la historia del hombre, pero es claro que ha ido evolucionando hasta llegar a lo que hoy día conocemos.

En los libros de historia se dedica un espacio considerable a los primeros mercaderes que viajaron por el mundo vendiendo y comprando artículos haciendo intercambios. Eventualmente los pueblos crecieron y se desarrollaron los mercados, que eran zonas comunes en donde los miembros de la sociedad se reunían e intercambiaban utensilios, lo que conocemos como el trueque. Los artesanos construyeron talleres en los que practicaban sus especialidades, trabajos de madera, cerámica, piel, lanas, vinos y así sucesivamente.

La Edad Media trajo una mayor demanda de artículos de la que antes jamás se había conocido. Al desarrollarse el comercio entre las naciones se sembraron las semillas de la industria organizada.

La revolución Industrial se inició aproximadamente en 1750, y su impacto se sintió inmediatamente en todo el mundo civilizado. La especialización de la mano de obra y las técnicas de producción en masa generaron una mayor productividad y más artículos a precios menores.

Las industrias de producción en masa comenzaron a desarrollarse: plantas textiles, fábricas de tabaco, empacadores de carne y fábricas de armamento. Con la llegada de los ferrocarriles, los artículos se pudieron transportar con mayor rapidez y a distancias más lejanas. La gente poseía más dinero para adquirir más artículos que no eran necesariamente para su subsistencia y pronto los



fabricantes comenzaron a producir artículos de compra a discreción, que eran productos que se elegían más por deseo que por simple necesidad.

Hasta esta época, los fabricantes solo se habían interesado por satisfacer las necesidades básicas como alimentos, bebidas, ropa, y en general productos de uso cotidiano. En la mayoría de los casos vendían lo que producían, ya que el mercado compraba cualquier cosa que se le presentara. El concepto de satisfacer los "deseos" de los consumidores no habían nacido aún.

En la década de 1930 la competencia fue evolucionando casi en todas las industrias y los fabricantes que habían disfrutado de monopolios virtuales, se encontraron con que era preciso mejorar la calidad y la variedad de sus artículos. La competencia obligó también a las compañías a vender sus productos, es decir, realizar la función de promoción de ventas más en forma. El fabricante ya no podía limitarse sencillamente a producir artículos con la seguridad de que alguien los compraría.

La era de la mercadotecnia emergió conforme los fabricantes adoptaron finalmente la filosofía sensata de que debían examinar las necesidades y los deseos de los consumidores y producir los artículos que generaran su satisfacción. Comprendieron que el simple hecho de lograr que la gente comprara un producto aunque esto implicara que no satisficiera sus necesidades y deseos no asegurara que la adquisición se repitiera. Si las personas están contentas con lo que compran no solo repetirán la compra, sino que es probable que lo comunicarán a sus amigos para otorgarles también la misma satisfacción. El resultado es un incremento en las ventas y los beneficios también aumentarán a largo plazo.

La mercadotecnia es el ofrecimiento de un nivel de vida a la sociedad. El término estándar de vida se relaciona con la calidad de vida puesto que el objetivo de la mercadotecnia es identificar necesidades y deseos no satisfechos y complacerlos, se puede decir que la mercadotecnia mejora la calidad de vida del consumidor.

En 1960, la mercadotecnia se conoció como "el desempeño de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario". Hacia fines de la década de 1960 y principios de 1970, los empresarios reconocieron su responsabilidad de servir a la sociedad, señalando que la mercadotecnia es "un conjunto de actividades necesarias e incidentales para generar relaciones de intercambio en nuestro sistema económico." (Lipson y Darling,1986:300)

La mercadotecnia se ha criticado sobre todo en años recientes, por que ofrece y promueve productos que solo otorgan satisfacción superficial. Por ejemplo muchas personas opinan que las botellas no retornables crearon más problemas que los que resolvieron. Evidentemente, estos envases proporcionaron cierta satisfacción en el sentido de que los consumidores no tenían que devolverlas y, por lo menos para ellos, resultaron convenientes. No obstante los problemas que se originaron como la basura, la contaminación y el costo de la eliminación de los desechos son problemas que tienen que resolver en la actualidad las empresas que están relacionadas con éste problema.

La seguridad del producto se ha convertido también en una preocupación de la sociedad y por ende de los fabricantes.

La década de 1960 se concentró en enfocar la atención sobre la necesidad de que la mercadotecnia satisficiera a la sociedad, esta década sobresalió también por la transferencia de los conceptos de mercadotecnia a otros campos que no fueran tan solo el de los negocios lucrativos. El término producto se amplió para incluir candidatos políticos, hospitales, uniones, museos e instituciones de beneficencia, etc.

Así pues, es evidente que la mercadotecnia tiene muchas aplicaciones.

#### 4.2-CONCEPTOS

"Mercadotecnia es la realización de actividades mercantiles que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario"(Kotler,1969: 18).

" Es un sistema total de actividades empresariales interactuantes diseñadas para planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales y potenciales"

(Stanton, 1996 :12-13).

El concepto de mercadotecnia es una filosofía aplicable a todos los intercambios, no sólo a las transacciones de negocios encaminadas a las utilidades. Los simples intercambios cotidianos son también beneficiados del concepto de mercadotecnia.

Existen muchas definiciones de lo que la mercadotecnia es, pero la mayoría de los autores coinciden en que la mercadotecnia debe estar orientada hacia el cliente, en que se debe aplicar una mercadotecnia integral y por último una obtención de utilidades a través de satisfacer al cliente.

a).- Enfoque orientado hacia el cliente.- Los esfuerzos principales que debe dedicar la administración de la mercadotecnia es hacia la satisfacción del cliente y no del producto o la empresa.

b).- Mercadotecnia integral.- Actividad estratégica de la empresa encaminada a estudiar los mercados de proveedores, evaluar las ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos y entablar negociaciones con el propósito de obtener los mejores productos y servicios en las mejores condiciones. El análisis de las fuentes de materias primas, la apreciación de la gama de ofertas disponibles, el estudio de nuevas soluciones y de las modalidades de prestaciones, constituyen las bases de la mercadotecnia integral.

c).- Obtención de utilidades a través de la satisfacción del cliente.- Estos beneficios suelen verse con el tiempo, ya que si el cliente quedó satisfecho con nuestro producto, nos beneficiará al repetir su compra y esto significa utilidades.

Mercadotecnia es el análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad.

Esta definición se emplea por tres motivos.

Sugiere los tres principales elementos del concepto moderno de mercadotecnia, es decir, mercadotecnia integral..... crear satisfacción en el cliente... obtener ganancia.

Sugiere la idea de "mixtura de mercadotecnia", debido a su referencia a la administración de recursos, políticas y actividades que afectan al cliente y también sugiere la idea de "segmentación del mercado" por su referencia a grupos escogidos de clientes.

Especifica que la mercadotecnia comprende las actividades administrativas de análisis, organización, planeación y control.

#### 4.3-TIPOS DE MERCADOTECNIA

Existen varios tipos de mercadotecnia según su fin deseado.

##### A) MERCADOTECNIA SOCIAL

Para Philip Kotler es:

" El diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o práctica en grupos. Utiliza conceptos de segmentación de mercados, investigación de mercados, comunicación, facilidad, incentivos y cambiar la idea de utilidad por la de satisfacción máxima del grupo afectado" (Kotler, 1969 : 15 ).

Es claro que se utiliza una mezcla de mercadotecnia sin fin de lucro, solo busca satisfacer una necesidad común, como las campañas antidrogas, contra el alcoholismo, de la Cruz Roja, Campañas Nacionales de Vacunación, etc.

Por lo tanto hacer mercadotecnia social es tomar en consideración la totalidad de una situación que concierne a un conjunto de grupos sociales, con el propósito de identificar necesidades e idear una solución que beneficie a esos mismos grupos.

## B) MERCADOTECNIA COMERCIAL

La satisfacción del cliente solo es un medio para lucrar. Este tipo de mercadotecnia recibe muchas críticas ya que se le acusa de ocasionar una sociedad consumista y de manipular el inconsciente de las personas con tácticas poco éticas e incluso prohibidas para lograr las ventas, pero lo cierto es que la mercadotecnia es neutral y sus métodos, técnicas se emplean indiferentemente en cualquier organización, ya que su objetivo primordial es la de satisfacer una necesidad y por consiguiente obtener una utilidad mediante la satisfacción de esa necesidad.

## C) MERCADOTECNIA POLÍTICA

Es la que realiza una persona o un partido político para promover ciertos intereses en la obtención de votos con el fin de ocupar algún puesto en particular. Consiste en realizar previamente al posicionamiento y a la imagen de la persona, un estudio sobre las actitudes y las expectativas de los públicos a los que pretende conquistar.

## D) MERCADOTECNIA PERSONAL

Es la que lleva a cabo una persona para promoverse a sí mismo como los artistas, cantantes, etc. resaltando sus cualidades y dando una buena imagen.

## 4.4-OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Por la interacción que tiene la mercadotecnia con el medio ambiente y la empresa, ésta debe cumplir con dos objetivos esenciales:

- Objetivo social.
- Objetivo económico.

#### A) OBJETIVO SOCIAL

Su objetivo es el de satisfacer las necesidades, deseos, intereses al consumidor para que logre su bienestar, obteniendo con esto, su preferencia y lealtad para que la organización cumpla con sus metas. En resumen, la mercadotecnia social debe de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Necesidades, deseos e intereses del consumidor.
- Interés de la organización.
- Bienestar social.

#### B) OBJETIVO ECONÓMICO

El objetivo económico es el de obtener las máximas utilidades posibles, recuperando de este modo su inversión en la fabricación de productos y/o servicios. Además debe lograr la lealtad de sus consumidores para lograr la recompra y poder ampliar su cartera de clientes.

Para lograr este objetivo se debe analizar detenidamente las siguientes características del consumidor:

- Ahorro.
- Ingreso corriente.
- Precio.
- Disponibilidad de Crédito.

#### 4.5-PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica nace de la necesidad de superar la incertidumbre y complejidad del ambiente social, político, económico, técnico y competitivo en que se encuentran todas las empresas.

La planeación es la etapa donde se establecen las metas junto con las estrategias y tácticas para lograr las primeras, previendo las posibles contingencias. Se le llama planeación estratégica porque es un plan que se basa en estrategias para lograr los objetivos fijados.

Este tipo de planeación se debe realizar de acuerdo con las características de la empresa, su entorno, giro y los resultados deseados ya que un plan no funciona de la misma forma para otra empresa, tal vez no funcionaría igual dentro de la misma empresa si se quisiera aplicar en años posteriores.

La planeación estratégica tiene varias aplicaciones en las diferentes áreas de la empresa como en producción, finanzas, mercadotecnia, o en la compañía misma. Para poder idear la planeación de la mercadotecnia se deben fijar la misión, objetivos, etc. que deben de ir acorde con los del plan general de la organización, los cuales determinan el camino que se debe seguir.

A) Misión.- La misión es la razón de existir de una empresa, esta no debe de ser demasiado extensa que caiga en lo aburrido o rimbombante, ni vaga como para que no tenga sentido o que sea demasiado limitada y específica además de que debe ser conocida por todos los miembros de la organización y tendrá que ser revisada continuamente para evitar su obsolescencia.



B) OBJETIVOS Y METAS.- Un objetivo se puede definir como un propósito que se fija una organización para llegar a lograr "algo" y una meta se considera que es el conjunto de los objetivos planteados.

Para que los objetivos sean eficientes deberán de ser:

- 1.- Claros y específicos.
- 2.- Formulados por escrito.
- 3.- Ser realistas y ambiciosos a la vez.
- 4.- Ser medibles.
- 5.- Realizados en un período de tiempo determinado.
- 6.- Mostrar congruencia entre sí.

C) ESTRATEGIAS Y TACTICAS.- Una estrategia es un plan general que muestra una acción que permite alcanzar un objetivo. Una táctica es el medio para realizar la estrategia, es más específico y abarca periodos de tiempo más breves.

La planeación estratégica de mercadotecnia, es un proceso que consta de 5 pasos:

- 1.- Realizar un análisis de la situación.
- 2.- Trazar los objetivos de mercadotecnia.
- 3.- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- 4.- Seleccionar los mercados metas y medir la demanda del mercado.
- 5.- Diseñar una mezcla de mercadotecnia estratégica.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Se evalúa qué resultados se han obtenido con el plan que se ha estado llevando a cabo, para decidir si se sigue utilizando o se hacen las revisiones para realizar las correcciones necesarias, o el diseño de nuevos planes que ayuden a alcanzar los objetivos. Todo esto en caso de que exista un plan, en caso contrario, si se realiza por primera vez deben analizarse las metas fijadas, la misión de la empresa y toda aquella información que nos revele la condición en que se encuentra la empresa y la relación que guarda con el medio ambiente. Como parte del análisis de la situación, varias empresas realizan una autoevaluación llamada "FORD" donde se determinan sus Fuerzas, Oportunidades, Riesgos y Debilidades.

Además se evalúan diversos factores como:

### A) FACTORES EXTERNOS

- Económicos
- Tecnológicos
- Sociales
- Legales
- Políticas
- Geográfica

### B) FACTORES INTERNOS

- Empresa
- Proveedores
- Clientes
- Competencia
- Canales de distribución

### C) FACTORES CLAVE

Esto es enlistar todas las actividades de la empresa y determinar, mediante la eliminación de alguna de ellas, si afectará seriamente a la operación de la empresa. Por eso los factores clave varían de una empresa a otra.

#### 4.5.1.-POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL.-

El posicionamiento se puede entender como la designación de la imagen de un producto que hace que sea diferente a los de la competencia y logre tener un concepto propio en el mercado.

La ventaja diferencial es alguna característica que posea el producto y lo haga único, esto es percibido por el consumidor quién lo diferencia de los demás de la competencia, pues ven en esa característica una conveniencia extra al producto.

#### 4.5.2.-MERCADOS META Y DEMANDA DEL MERCADO

Debido al gran número de consumidores que hay, y al número de necesidades tan distintas que se busca cubrir, el mercado se segmenta de muchas formas, entonces la planeación debe de especificar a que segmento del mercado va a dirigir sus esfuerzos. Una vez establecido esto se mide la demanda del mercado para realizar un pronóstico de ventas para decidir si es conveniente o no entrar en un determinado segmento del mercado a competir.

#### 4.6.-MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La mezcla de mercadotecnia es un término que se utiliza para describir a todos los elementos que intervienen en una oferta de mercado. Estos elementos deben de considerarse como un conjunto de actividades que planeadas y

ejecutadas correctamente nos darán la estrategia de mercadotecnia que logrará el éxito en lo planeado.

Debido al gran número de variantes que forman la mezcla de mercadotecnia se ha intentado clasificarlas de diversas maneras para su análisis y discusión.

A).-El Profesor Frey (Lipson y Darlin 1986 : 384-385) propuso una clasificación doble:

1.- La oferta que se integra con el producto, empaque, la marca, el precio y el servicio.

2.- Los métodos que incluyen los medios de distribución, la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y los anuncios.

B).- El Profesor Mc Carthy (\*) sugirió una clasificación cuádruple:

1.- Producto.

2.- Plaza.

3.- Promoción.

4.- Precio.

C).- Los Profesores Kelley y Lazer (\*) utilizaron una clasificación triple:

1.-Mezcla de bienes y servicios.

2.-Mezcla de distribución.

3.-Mezcla de comunicación.

(\*) Lipson y Darling,1986 : 384-385.

La clasificación más comúnmente aceptada es la del Profesor Mc. Carthy conocida como "las 4 p's" de la mercadotecnia.

La creación de una mezcla de mercado debe seguir un proceso de cuatro pasos:

1.- La división de la oferta de mercado, como ya se explicó, se divide en cuatro elementos o submezclas:

- Precio.
- Promoción.
- Plaza.
- Producto.

2.-La formulación de cada uno de los elementos o submezclas a través del estudio de las diferentes variables posibles para determinar la amplitud y profundidad de cada submezcla.

3.-La coordinación de las cuatro submezclas dentro de la mezcla de mercadeo.

4.-La implantación de la oferta de mercado.

La mezcla de mercadotecnia representa solo un tipo de estrategia, pero existen otras.

#### 4.6.1.-ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.-

Sirven para que la empresa logre su crecimiento. Estas se clasifican en tres:

a).- Estrategia intensiva.- Es el aprovechamiento de las oportunidades que los productos y mercados ofrecen a la empresa como penetración del mercado, diversificación y productos nuevos.

b).- Estrategias de integración.- Es el lograr la mayor eficiencia y productividad de la organización a través de lograr una integración hacia atrás para asegurarse

las materias primas, o la integración hacia adelante para supervisar directamente la distribución, incluso de tipo horizontal para controlar a la competencia.

c).- Estrategia de conglomerados.- La cual es mediante el eficiente desarrollo de los recursos de la empresa, que al combinarse eficientemente se logra un eficiente trabajo en equipo.

#### 4.6.2.-ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Depende de las características de la empresa y de los resultados que se quieran lograr, las estrategias que se llevarán a cabo podrán variar.

a) Empresas grandes.- Innovación tecnológica, el establecimiento de políticas de precios, promocionales, empresariales , etc.

b) Empresas chicas.- Segmentación de productos, diferenciación de productos, promoción selectiva de mercados y clientes, etc.

#### 4.6.3.-ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Se basa en la diversificación del producto y existen tres tipos de diversificación:

a) Estrategias de diversificación concéntrica.- Consiste en agregar un nuevo producto a la línea de productos y por consiguiente es compatible con los sistemas de producción.

b) Estrategias de diversificación horizontal.- Se agrega una nueva línea de productos y no tiene relación tecnológica con las actuales, pero va dirigido al mismo mercado.

C) Estrategias de diversificación conglomerada.- Es una línea nueva para un mercado nuevo y no tienen relación tecnológica con las anteriores.

#### 4.6.4.-ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Se refieren a lo que la empresa controla y se relaciona con la comercialización.

a) Estrategias de entrada.- Responde a la pregunta ¿como? y se relaciona con el precio, calidad, color, etc.

b).Estrategias de segmentación/posicionamiento.- Responde a la pregunta ¿donde? y se relaciona con los lugares de venta, canales de distribución, imagen del producto, etc.

c) Estrategia de la mezcla de mercadotecnia.- Se consideran las cuatro variables precio, plaza, promoción y producto.

Dentro de la mezcla de mercadotecnia como ya se mencionó, consta de cuatro variables las cuales a su vez están compuestas por variables controlables y no controlables:

A continuación se hará una descripción de cada variable:

#### 4.6.5.-VARIABLES CONTROLABLES

Estas variables al combinarse nos dan la fórmula que necesitamos para lograr el objetivo planteado. Esta combinación debe hacerse basándose en las características del producto y de la empresa, así como del resultado esperado y los recursos con los que se cuenta para llevarlo a cabo.

##### 4.6.5.1.-PRODUCTO

"Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, incluso, embalaje , color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades" ( Stanton, 1996 : 266).

Se utiliza el término producto como algo genérico, donde se aceptan implícitamente los bienes y servicios, lugares, personas e ideas, y los demás atributos que caracterizan un producto o servicio en especial que el consumidor observe .

Los productos se clasifican en productos de consumo y productos industriales. Dependiendo de quien los use y como los use pueden existir productos que pueden caer en ambas definiciones ejemplo- un producto de consumo alimenticio se puede convertir en producto industrial al ser parte del proceso productivo de algún restaurante.

A).-Productos de consumo.



Son aquellos que están destinados para ser utilizados y adquiridos por los consumidores, de acuerdo a sus deseos y necesidades y se pueden utilizar sin elaboración industrial adicional.

Según el comportamiento de compra de los consumidores estos productos caen en varias categorías:

1.-Duraderos y no duraderos.- Son artículos tangibles y de uso común y los no duraderos se consumen casi de inmediato.

2.-De conveniencia o habituales.- Se compran rutinariamente y sin una planeación especial sobre la compra, se da por costumbre.

3.-De elección.- Son los que para su compra requieren de un proceso de comparación de atributos con otros productos similares además de que se adquieren periódicamente.

4.-Especiales.-Son productos con atributos únicos y especiales que hacen que el consumidor realice un esfuerzo para adquirirlos ya que no cualquiera puede tenerlos, además de que estos no se adquieren con mucha frecuencia.

5.-No buscados.- Son artículos que no están plenamente identificados por el consumidor, aunque esto no implique que no los necesite.

Otra clasificación es:

1.-Bienes de conveniencia.- Son los que el consumidor conoce bastante antes de adquirirlos y lo hace con un esfuerzo mínimo.

2.-Bienes de comparación.- El consumidor compara los atributos del producto, lo cual a su vez, haga que se vea influenciado por estos como el precio, calidad, prestigio, etc.

3.-Bienes de especialidad.- Es el producto por el cual los consumidores manifiestan una gran preferencia de marca, psicológica, estatus social y están dispuestos a dedicar tiempo y esfuerzo para adquirirlos.

4.-No buscados.- Puede ser un producto nuevo que el consumidor no conoce todavía, o tiene conocimiento de él pero no lo desea en ese momento.

#### B)Producto industrial

"Son bienes o servicios utilizados en la producción de otros artículos, es decir, no son vendidos a los consumidores finales."

( Fischer, 1987 : 135 )

Se pueden clasificar en:

1.-Materia prima.- Es la que se transforma y se utiliza para la producción de un producto posterior.

2.-Materiales de fabricación.- Que pueden a su vez ser productos semifabricados, productos terminados, productos finales y materiales de empaque, que sirven para la transformación de otro producto.

3.-Materiales de operación.- Son aquellos insumos que no participan directamente en la elaboración del producto ni forman parte de él, pero tienen su función dentro del proceso como los de papelería, mantenimiento, ventas, etc.

4.-Equipos.-Son la maquinaria y herramienta utilizada para la fabricación del producto.

5.-Instalaciones.-Están formadas por los terrenos, instalaciones, edificios, etc,

#### 4.6.5.2-ENVASE.-

Son los materiales que se utilizan para envolver y contener los productos naturales o confeccionados, realizando su función de protección directa al producto ya que tiene contacto con el producto.

#### 4.6.5.3-EMPAQUE.-

Son los materiales que se utilizan para guardar el producto junto con su envoltura, si la requiere, su función es la de:

- Se articula en los diferentes medios de transporte por la estandarización del empaque.
- Permite su mejor almacenamiento para conocer volúmenes, formas y cantidades que garantizan acomodo, seguridad, identificación.
- Promoción ya que al ser creativo puede llamar la atención del consumidor.

#### 4.6.5.4-ETIQUETA.-

Va adherida al empaque o envoltura del producto y viene en forma escrita donde se proporciona la información referente al producto, debiendo ser resistentes, creativas, adaptables, y estar bien adheridas al producto.

La etiqueta debe cumplir con ciertos requisitos en cuanto a la información que debe contener:

- Marca registrada.
- Nombre y dirección del fabricante.
- Denominación del producto.
- Contenido neto.
- Ingredientes del producto.
- Código de barras.
- Fecha de elaboración y de caducidad.
- Leyendas de conciencia ecológica.(Ponga la basura.....).
- Leyendas de conciencia social. (El exceso en el abuso de este producto.....).
- Registros y permisos de alguna dependencia gubernamental en su caso. (De salubridad, hacienda, etc.).

#### 4.6.5.5.-MARCA.-

Con la finalidad de caracterizar y distinguir un producto o servicio de la competencia, una empresa crea un signo distintivo, nombre, diseño, logotipo, emblema o sigla.

Con el fin de evitar las imitaciones las marcas deberán de registrarse conforme a las legislaciones correspondientes.

Una marca debe tener las siguientes características para su éxito:

- Ser fácilmente recordable.
- Que sea fácil de nombrar, escribir.
- No se parezca a otras ya existentes.
- Original.
- Tener valor de asociación.
- Distinción.
- Homogeneidad con las cualidades que tenga el producto y con la mezcla de mercadotecnia.

#### 4.6.5.6.-PRECIO.-

Es el valor monetario que se le da a un producto, después de haber calculado su costo de producción, transportes, impuestos, margen de utilidad del productor, además de que si existieran más intermediarios, cada uno le sumaría sus costos y su utilidad.

El precio tiene varias funciones:

- Recuperar la inversión.
- Obtener una utilidad.
- Penetrar en el mercado.
- Enfrentarse a la competencia.
- Mantenerse dentro del mercado.

#### 4.6.5.7-CONDICIONES DE VENTA.-

Las condiciones de venta son las formas en las que se puede pagar un producto.

Pueden darse varias formas de pago:

- a)- Contado.- Se liquida monetariamente en el momento de adquirir el bien o servicio.
- b)- Crédito.- El pago del bien o servicio se realiza en un momento posterior a la compra, habiendo sido pactado por ambas partes, así como el porcentaje del mismo.
- c)- Intercambio.- Es poco usual, pero se da cuando no se paga con dinero, sino con el intercambio por algún otro producto o servicio.

#### 4.6.5.8-SERVICIO Y GARANTIA.-

Los servicios son las actividades que se realizan de forma posventa y forman parte del producto y se pueden presentar como algún tipo de entrenamiento para el uso del bien o de la utilización del servicio.

La garantía es el compromiso que tiene la empresa con el cliente de que el producto o servicio vendido funcionarán como se prometieron durante el proceso de la compraventa, y que este tendrá las características mencionadas.

#### 4.6.5.9-CANALES DE DISTRIBUCIÓN.-

Es la transmisión de bienes y servicios del productor al consumidor final. Dependiendo del producto y del tamaño de la red de distribución se hará más directa o indirecta la relación productor- consumidor final.

Los objetivos que buscan cumplir los canales de distribución son:

- a).- Estar presente en el momento y lugar preciso con el producto ante el consumidor.
- b).- Buscar aumentar las ventas al participar en nuevos mercados.
- c).- Continuo mejoramiento de los mercados actuales a través de los canales ya establecidos.

El tamaño del canal va en función al potencial de la empresa en cuanto a recursos económicos, experiencia en manejo de canales, políticas de precios, etc.

En el diseño de un canal de distribución se deberá tomar en cuenta:

- a).- Características del producto.
- b).- Características del consumidor.
- c).- Características del mercado y competencia.
- d).- Experiencia de posibles intermediarios.
- e).- Disponibilidad de recursos económicos, humanos y materiales de la empresa productora.

Los canales de distribución empleados para productos de consumo son:

- a).- Fabricante-consumidor final.
- b).- Fabricante-minorista-consumidor final.
- c).-Fabricante-mayorista-minorista-consumidor final.
- d).-Fabricante-intermediario-mayorista-minorista-consumidor final.

Los canales de distribución para productos industriales:

- a).-Fabricante-usuario final.
- b).-Fabricante-distribuidor industrial-consumidor industrial.
- c).-Fabricante-agente-distribuidor industrial-usuario industrial.
- d).-Fabricante-agente-usuario industrial.

#### 4.6.5.10.-PUBLICIDAD.-

La publicidad es una herramienta de la mercadotecnia que comunica a los consumidores lo que se quiere lograr. La publicidad hace que el consumidor vaya hacia el producto, y ésta es pagada e impersonal y va dirigida a un segmento del mercado por medio de los diferentes canales de publicidad.

La publicidad intenta alcanzar rápidamente la máxima proporción posible de público- blanco utilizando ideas, imágenes. colores, sonidos, etc.

Existen varios tipos de publicidad:

- a).- Publicidad comercial.- Tiene como finalidad la de vender un producto.
- b).- Publicidad social.- Conscientiza a la sociedad con respecto a una situación de carácter común.
- c).- Publicidad subliminal.- Lleva mensajes ocultos.



d).- Publicidad personal.- La realiza un individuo para promoverse a sí mismo.

Los medios más empleados para llevar a cabo la publicidad son:

- Radio.
- Televisión.
- Revistas.
- Periódicos.
- Cines.
- Volantes.

#### 4.6.5.11.-FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas es el conjunto de especialistas que llevan a cabo las funciones operacionales encaminadas a localizar los clientes que concuerden con nuestro perfil previsto y convencerlos de adquirir nuestro producto, respetando sus gustos, preferencias y hábitos de compra.

Para lograr esto se requiere llevar todo un proceso:

- a).- La prospección.
- b).- La demostración.
- c).- La argumentación.
- d).- La negociación.
- e).- La conclusión.
- f).- La firma del contrato o cobro.

g).- El control de la instrumentación pertinente.

#### 4.6.5.12.-PROMOCION DE VENTAS.-

Este conjunto de actividades hace que el producto vaya al consumidor y viene a reforzar la acción normal de los métodos comerciales y de la fuerza de ventas. Esta herramienta motiva la compra del producto por medio de varias tácticas o vehículos de promoción como:

- a).- Cupones.- Tiene un valor al ser "cobrado"
- b).- Publicidad en prensa.- Imprime el mensaje correspondiente
- c).- Revistas y suplementos.- Se dan a conocer los incentivos promocionales en cupones impresos o páginas donde se muestra una gráfica con el producto, y se trata de utilizar revistas especializadas para ir acorde con el producto que se quiere publicitar.
- d).- Cupones de empaques cruzados.- Es el canjear un cupón de un departamento en otro distinto.
- e).- Muestras.- Se da una prueba gratuita del producto.
- f).- Premios.- Es el dar un regalo de valor conocido en la compra de nuestro producto.
- g).- Premios que se pagan por sí mismos.- El cliente cubre el costo del premio mediante algún pago.
- h).- Prueba de compra.- Se da un premio mediante la demostración de la compra de nuestro producto.
- i).- Reducción del precio o descuento.- Rebajas, descuentos, etiquetas, saldos, etc.

- j).- Inserción independiente.- Son la recopilación de varios cupones en un periódico.
- k).- Reembolsos.- Devuelve dinero después de la compra mediante alguna prueba de compra.
- l).- En el empaque o dentro de el.- Es un premio que viene dentro del empaque.
- m).- Sorteos.- Juegos donde los clientes participan por un premio generalmente de valor considerable.
- n).- Producto adjunto.- Es un producto del mismo tamaño o de menor cantidad que se da en la compra del producto por un precio establecido por el fabricante.
- o).- Ofertas.- Se dan al ofrecer 2x1, 3x2 , etc.

#### 4.6.6.- VARIABLES NO CONTROLABLES

Estas variables son ajenas a la empresa por lo cual es imposible que tenga control sobre estos, y por el contrario si se ve afectada por estos.

##### 4.6.6.1.- AMBIENTE POLÍTICO.-

Se refiere a todas las reglamentaciones y leyes gubernamentales que rigen a las empresas y norman su actuación como:

- a).- Impuestos.
- b).- Leyes de comercio.
- c).- Leyes ambientales.
- d).- Apoyos fiscales y financieros.

#### 4.6.6.2.-AMBIENTE ECONÓMICO.-

Es tal vez el factor externo que más afecta a las empresas

- a).- Inflación.
- b).- Altas tasas de interés.
- c).- Pérdida del poder adquisitivo.
- d).- Deudas contraídas con la banca.

#### 4.6.6.3.-COMPETENCIA.-

Es la empresa que ofrece los mismos productos y servicios que la nuestra, por eso es necesario tener un buen sistema de información de mercadotecnia, y llevar a cabo una planeación estratégica eficiente.

#### 4.6.6.4.-CLIENTES.-

Las actividades que la empresa realice deben estar orientadas hacia el consumidor para que estos adquieran lo que ofrece la empresa, conociendo sus gustos, necesidades, deseos a través de la investigación de mercados.

#### 4.6.6.5.-DESASTRES NATURALES.-

Poco o nada se puede hacer ante esta situación, únicamente se puede tratar de tener las salidas de emergencia, mangueras y extinguidores, rutas de evacuación, etc. y todo lo que los reglamentos de protección civil señalen, además de contar con un seguro que ampare estos daños.

A partir de esta información se diseña un plan de mercadotecnia el cual debe incluir estrategias y tácticas. Este plan es generalmente elaborado por el gerente o el ejecutivo de mercadotecnia.

#### 4.7.-INVESTIGACION DE MERCADOS

El encargado de mercadotecnia debe enfrentarse a un mercado dinámico y cambiante, lo cual hace más difícil la supervivencia de la empresa. La investigación de mercados es la herramienta que ayuda a tomar las decisiones correctas, disminuir la incertidumbre y conocer la situación de un mercado en un momento determinado y características circunstanciales.

##### 4.7.1.-CONCEPTOS

"La investigación de mercados es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en el proceso estratégico de marketing"

( Stanton , 1996 : 112-113 ).

"La investigación de mercados es la obtención de registros y análisis de datos relativos a los ambientes, mercados y operaciones de mercadotecnia con objeto de proporcionar a la gerencia información útil para la toma de decisiones"

( Lipson y Darling, 1986: 120 ).

Estas son solo algunas de las muchas definiciones que de investigación de mercados existen, pero se puede concluir que la investigación de mercados es la herramienta de mercadotecnia que sirva para la obtención de información del mercado con respecto a algún problema en específico, con la cual la gerencia podrá tomar decisiones más certeras con respecto a ese problema.

La investigación de mercados puede llevarse a cabo de 2 maneras:

- a).- Realizada por la propia empresa la que puede contar con su propio departamento de investigación de mercados cuando se tienen los recursos necesarios.
- b).- Delegar esta función a una agencia especializada ajena a la empresa, cuando no se cuentan con los recursos necesarios.

#### 4.7.2.-PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados para su realización, debe incluir en su análisis:

##### 4.7.2.1.-ANALISIS AMBIENTAL.-

Se estudia todo lo que rodea y se interpone entre la empresa y el consumidor como lo son los ambientes sociales, económicos, gubernamentales, tecnológicos, etc. Toda esta información nos sirve para saber a qué, es a lo que está expuesto el consumidor y como reacciona en un mercado, que influye en sus cambios, etc.

Este ambiente adquiere gran importancia debido a que el mercado está compuesto por personas que están condicionadas e influenciadas por numerosas fuerzas sociológicas y psicológicas.

Se compone de cuatro variables:

- a).- Clases sociales.- Son grupos de individuos con características similares que los distinguen de otros grupos de la sociedad. Estos se clasifican según su estado

socioeconómico en 3 niveles- bajo, mediano, alto- y se basa en la ocupación, fuentes de ingresos, tipo de casa, área habitacional y la tradición.

b).- Grupos de referencia.- Existen 3 grupos de referencia: membresía, exclusivistas y de, disociación. Una persona cae en cualquiera de estas clasificaciones según sus características personales como edad, sexo, nacimiento, raza, estado civil.

c).- Normas definidas socialmente.- Un individuo al interactuar dentro de una sociedad, se ve obligado a adoptar las mismas creencias, hábitos, costumbres y tradiciones que tiene la sociedad donde radica.

d).- Estilo de vida del consumidor.- Los 3 puntos anteriores marcan la pauta para que el consumidor adopte un estilo de vida acorde con su clase social, grupo de referencia y las normas de la sociedad.

#### 4.7.2.2.-MEDIR EL MERCADO.-

Consiste en identificar los segmentos de mercado, medir la demanda potencial y pronosticar las ventas para cada segmento.

a).-Segmento de mercado.- El mercado está dividido en estratos económicos y sociales lo cual hace que sean diferentes entre sí con necesidades y deseos muy diferentes, esto genera una gran variedad de segmentos de mercados.

Hay 5 formas básicas de segmentar un mercado, por:

- Demografía.
- Geografía.
- Psicología.
- Ventajas.
- Volumen.

b).- Medición de la demanda potencial y pronósticos de ventas.-

Ya identificado el segmento de mercado al cual nos dirigiremos, se debe medir la demanda potencial y realizar la pronosticación de las ventas a través de varias técnicas, pero primero debemos conocer los siguientes conceptos:

- Potencial de mercado.- Es una estimación de la cantidad máxima de un artículo- en unidades o en dinero- que puede vender toda una industria en un segmento en un período determinado.
- Potencial de venta.- Es una estimación de la cantidad máxima de artículos que puede vender una firma en un segmento de mercado en un período de tiempo determinado.
- Pronóstico de mercado.- Es una estimación de la cantidad de un artículo que toda una industria puede vender realmente a un segmento del mercado en un período determinado.
- Pronostico de ventas.- Es una estimación de la cantidad de un artículo que una industria puede vender realmente en un segmento de mercado en un período de tiempo determinado.



Existen varias técnicas para pronosticar las ventas, dependiendo de la precisión con que se requiera la información, se determinará que técnica se usará.

Entre las principales se encuentran:

- a).- *Composición de la fuerza de ventas.*- Cada vendedor hace una estimación de ventas en su territorio en base a su experiencia. El conjunto de pronósticos de los vendedores es el pronóstico general.
- b).- *Juicio administrativo.*- Se le encarga a una persona o grupo de personas cuya relación y experiencia con las ventas anteriores les permite pronosticar las ventas.
- c).- *Encuesta de clientes.*- Con base en sus respuestas se realiza un pronóstico de ventas.
- d).- *Prueba de mercado.*- Se utiliza un mercado limitado para observar las tendencias, los cuales permiten hacer un pronóstico general.
- e).- *Extrapolación.*- Se trata de extender la información pasada y presente hacia el futuro.
- f).- *Derivación directa.*- Se determina el factor principal del mercado, el cual ejerce una fuerte influencia en la demanda del cliente con respecto a un producto y se pronostica en base a los cambios que se hagan a ese factor.
- g).- *Análisis de autocorrelación.*- Se cree en la estabilidad del espacio de tiempo que se estudia, es decir, que la información pasada siempre será la misma en el futuro.

#### 4.8.-SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOTECNIA (SIM)

El desarrollo de la información y la investigación de mercados desempeña un papel importante en las funciones de planeación y control.

La investigación de mercados debe desarrollar un enfoque sistemático, alrededor de las necesidades planteadas, a través de un proceso de información organizada que proporcione una base común de datos, por lo anterior es necesario establecer un sistema de información de mercadotecnia que facilite el conocimiento y la comprensión del consumidor, que ayude a definir estrategias al evaluar los planes de mercadotecnia y controlar el proceso mercadológico.

Se entiende por sistema de información de la mercadotecnia al conjunto de métodos y procedimientos cuyo fin es obtener, analizar y presentar la información de una manera planeada y regular.

La diferencia entre la investigación de mercados y el SIM, radica en que mientras la investigación brinda información para resolver un problema específico, el SIM sirve de flujo de información constante a la empresa y sirve para la planeación y el control constante de cualquier área de la empresa.

Con el nacimiento de las computadoras se obtuvieron grandes cantidades de información, lo cual hizo más fácil la obtención, análisis e interpretación de esta y se creó lo que se conoce como SIM.

El SIM es un complejo conjunto de reglas establecidas, prácticas y procedimientos mediante las cuales el hombre y el equipo convierten los datos en información dando respuestas a preguntas explícitas de quienes dirigen una organización

Cada empresa tiene su perspectiva propia del medio como de ella misma; tiene un orden de prioridades y una forma única de organización por lo que se debe adaptar el sistema a cada empresa según sus necesidades de información.

Un SIM debe tener las siguientes características:

- Actualidad de los datos.
- Acceso de la administración a la información.
- Recopilación de información.
- Sofisticación analítica.
- Mecanismo de interacción.
- Capacidad de decisión.

## CAPITULO 5

### LA EXPORTACION UNA DE LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA INTEGRADORA

#### 5.1.-INTRODUCCION

El comercio mundial de aguacate ha tenido un considerable incremento durante la década de los 80's, aunque ha estado limitado principalmente por los Estados Unidos y Europa. Japón ha comenzado a importar grandes volúmenes de aguacate, sin embargo, es el único país asiático que importa éste producto en cantidades considerables.

La producción de aguacate ha tenido un crecimiento medio anual de 7.5% durante el período de 1989 a 1994, actualmente se estima en dos millones de toneladas. El cultivo de aguacate se concentra en el continente Americano, en los países del norte y del centro contribuyen con el 59% de la producción mundial, Sudamérica contribuye con el 19%. Africa y Asia participaron con el 10% de la producción en el mundo. El comercio Internacional es liderado por Israel, España y Sudáfrica quienes han sido los tres países más importantes en cuanto a exportaciones, desde 1993, aún cuando su producción combinada equivale al 12% de México. Por lo tanto el tema que se aborda en éste capítulo es de suma importancia para conocer las oportunidades que existen para la exportación de aguacate, aprovechando que el mercado norteamericano se abrió para ésta fruta. La exportación tiene mucha relación con los temas de mercadotecnia y el de las empresas integradoras.

Las empresas que se inician en la exportación, no necesariamente tienen que ser grandes corporaciones o contar con departamentos especiales en

comercio exterior. Muchas empresas mexicanas participan en la actividad exportadora: Empresas pequeñas, medianas y grandes con poca o gran experiencia, venden productos y servicios al exterior. Algunas empresas exportan con éxito, otras realizan esfuerzos por participar o mantenerse en los mercados internacionales. Uno de los principales requisitos del negocio de la exportación es mejorar la competitividad que las empresas deben obtener a fin de participar con éxito en la exportación. Es necesario aprovechar el potencial que cada empresa tiene para iniciarse en la actividad de exportación de acuerdo a sus condiciones, debilidades y fortalezas. Toda empresa que pretenda iniciarse en la actividad exportadora, deber hacerlo con la seguridad de que la exportación, como cualquier otro negocio, es una actividad que le producirá beneficios. No sólo las grandes empresas pueden participar y obtener los beneficios de la exportación. Muchas empresas han tenido exitosas experiencias dentro de esta actividad obteniendo beneficios como:

- Economías de escala al disminuir los costos unitarios con mayores volúmenes de producción.
- Diversificación de los riesgos derivados de caídas en las ventas en el mercado nacional.
- Incremento en la eficiencia e imagen empresarial a nivel nacional e internacional.

Cuando una empresa decide exportar debe formular su estrategia de exportación. Una estrategia constituye la parte fundamental de cualquier actividad de negocios ya que permite que la empresa pueda saber a donde quiere llegar y como hacerlo. Un plan de exportación elaborado paso a paso, debe mostrar los principales aspectos que debe contemplar la empresa antes de iniciar

el proceso exportador. En este plan se deben incluir, entre otros aspectos, el potencial de la oferta de su producto, el mercado objetivo, características del producto y determinación del precio de exportación, canales de distribución y planes promocionales. Un elemento fundamental de la estrategia de exportación es determinar el segmento del mercado específico en el que se quiere participar. De esta forma antes de que la empresa inicie la actividad de exportación, ser necesario considerar algunos puntos básicos que le permitirán saber si cuenta con los elementos necesarios para así diseñar su estrategia exportadora.

Alguno aspectos que conviene analizar para diseñar la estrategia de exportación son:

- 1.- Determinar los productos a comercializar, considerando las debilidades y fortalezas de su producto.
- 2.- Detectar los mercados y clientes potenciales en el exterior.
- 3.- Conocer las necesidades y las preferencias de los clientes.
- 4.- Conocer la competencia internacional.
- 5.- Conocer los trámites y procedimientos aduanales en el país y en el extranjero.
- 6.- Conocer las restricciones arancelarias y no arancelarias en el mercado externo.
- 7.- Conocer las normas técnicas.
- 8.- Obtener asistencia técnica.
- 9.- Capacitar al personal involucrado en todo el proceso de exportación.
- 10.- Conocer sobre alternativas de transporte.
- 11.- Elaborar un contrato de compraventa internacional.
- 12.- Solicitar financiamiento y seguros de crédito.

13.- Establecer acuerdos con distribuidores en el mercado externo.

14.- Contratar al agente aduanal.

15.- Cumplir con calidad, precio y fecha de entrega.

16.- Realizar la exportación.

La exportación no es fácil y presenta retos, como cualquier otro negocio, por lo que se debe planear cuidadosamente. Las empresas deben apoyar su esfuerzo con los servicios que proporcionan tanto organismos públicos como privados. Con ello se facilitará el proceso y los beneficios se incrementarán. La exportación puede resultar un gran negocio y una oportunidad para crecer.

## 5.2.-LEYES Y REGLAMENTOS

Es de vital importancia para una persona física o moral que se decida a exportar conocer los ordenamientos jurídicos que regulan el intercambio comercial con el objeto de que pueda lograr una buena operación de comercio exterior. En este punto se comentará el marco legal que rodea a la actividad de exportación, sin profundizar en ello, por no ser el tema principal de la investigación. Es necesario mencionar que no todas las leyes y reglamentos que se mencionan en este punto se aplican a una actividad de comercio exterior en especial, sino que dependerá del tipo de producto que se maneje, así como del tipo de empresa de que se trate y de este modo determinar cuáles leyes son aplicables a cada caso.

A continuación se enumerarán las leyes que intervienen en la actividad de exportación y una breve explicación de lo que se trata en cada una de ellas.

#### A) LEY ADUANERA.

El objetivo de esta ley se encuentra claramente determinado en su artículo 1o. Que regula la entrada y la salida al territorio nacional de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, así como el trámite aduanero y los hechos o actos que deriven de éste o de dicha entrada o salida de mercancías. Esta ley no aplica a asuntos relacionados con servicios. Se entiende por despacho de mercancías al conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada y salida de mercancías del territorio mexicano. Para llevar a cabo estas actividades se debe contratar a un agente aduanal, que funge como intermediario autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito público para representar a las personas físicas y morales, residentes en el país, que exporten o importen mercancías; actividad que solo es posible realizar a través de una patente aduanal, la cual se obtiene una vez que se cumplen los requisitos exigidos por la autoridad hacendaria.

#### B) RESOLUCIÓN MISCELÁNEA DE COMERCIO EXTERIOR PARA 1997.

Establece que una de las múltiples facultades del poder ejecutivo, es la de emitir resoluciones de carácter general relacionadas con la administración , control, forma de pago y procedimientos señalados en la ley tributaria, carácter que posee la legislación aduanal.

#### C) LEY DE COMERCIO EXTERIOR.

Su finalidad es promover y regular el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos



productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional y contribuir, por ende, al aumento del bienestar de la población.

#### D) LEY FEDERAL DE DERECHOS.

Regula las cantidades que en concepto de derechos deberán de erogarse en materia de comercio exterior, por ejemplo, el derecho de trámite aduanero.

#### E) LEY DEL IMPUESTO GENERAL DE IMPORTACIÓN

Regula la causación del impuesto general de importación basándose en la determinación de la fracción arancelaria que corresponde a la mercancía que se pretende introducir a territorio nacional y la tasa que se aplicará.

#### F) LEY DEL IMPUESTO GENERAL DE EXPORTACIÓN.

Regula la causa del impuesto general de exportación, basándose en el sistema de clasificación arancelaria de las mercancías que se exportan del territorio nacional.

#### G) CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN.

Es el ordenamiento jurídico que regula a la materia tributaria en términos generales y todo lo relativo a la teoría general del impuesto, de aplicación en toda la República Mexicana en materia de impuestos de carácter federal. Su aplicación es supletoria a la Ley Aduanera.

## H) LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO. (LIVA)

Esta ley regula el pago de la contribución ,al que se encuentran obligados, las personas físicas y morales que en territorio nacional realicen ciertos actos y actividades, refiriéndose para efectos del caso, a las actividades de exportación e importación de bienes y servicios, calculándolo al aplicar la tasa de IVA vigente a los valores que la ley establece.

Se entiende por importación:

- La introducción al país de bienes.
- La adquisición por personas residentes en el país de bienes intangibles enajenados por personas no residentes en él.
- El uso o goce temporal, en territorio nacional, de bienes intangibles proporcionados por personas no residentes en el país.
- El uso o goce temporal, en territorio nacional, de bienes tangibles cuya entrega material se hubiera efectuado en el extranjero.
- El aprovechamiento en territorio nacional de los servicios a que se refiere al artículo 14, cuando se presten por no residentes en el país.

Se entiende por exportación:

- La que tenga carácter de definitiva, en los términos de la legislación aduanera.
- La enajenación de bienes intangibles realizadas por personas residentes en el país a quien resida en el extranjero.
- El uso o goce temporal, en el extranjero, de bienes intangibles proporcionados por personas residentes en el país.
- El aprovechamiento en el extranjero de servicios prestados por residentes en el país como:

- a) Asistencia técnica.
  - b) Operaciones de maquila.
  - c) Publicidad.
  - d) Comisiones y mediaciones.
  - e) Seguros y reaseguros, así como afianzamientos y reafianzamientos.
  - f) Operaciones de financiamiento.
- *Transportación internacional de bienes prestada por residentes en el país y los servicios portuarios de carga, descarga, alijo, almacenaje, custodia, estiba y acarreo dentro de los puertos e instalaciones portuarias, siempre que se presten en maniobras para la exportación de mercancías.*
  - La *transportación aérea de personas, prestada por personas residentes en el país.*
  - La *enajenación de bienes importados temporalmente que hagan las empresas catalogadas como maquiladoras de exportación a otras empresas también catalogadas como maquiladoras de exportación, siempre que dichos bienes no cambien de régimen aduanero.*

## I) LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA . (LISR)

En general establece que las personas físicas y morales están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

- Los residentes en México respecto de todos sus ingresos cualquiera que sea su ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.
- Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente o base fija en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente o base fija.

- Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente o base fija en el país, o cuando teniéndolos, dichos ingresos no sean atribuibles a estos.

## J) LEY DEL IMPUESTO ESPECIAL SOBRE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS . (LIEPS)

Están obligados al pago de impuestos regulados por la ley, las personas físicas y morales que realicen los siguientes actos jurídicos:

- La enajenación en territorio nacional o, en su caso, la importación de los bienes señalados en la propia ley.
- La prestación de los servicios indicados por la ley.

Las tasas de estos impuestos son variables, por lo tanto, dependerá del tipo de producto del que se trate para determinar su tasa de gravamen.

### 5.3.-REGULACIONES ARANCELARIAS

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino. Se gravan las mercancías que se importan a fin de proteger a las similares que se fabriquen en el país. Por su parte, los aranceles a la exportación, aunque se establecen en casos excepcionales, tienen igual finalidad protectora pero en este caso, la contribución disminuye el ingreso real del comerciante con el objetivo de asegurar el abastecimiento del mercado nacional. El arancel puede asumir múltiples formas. A continuación se describen los aranceles más usuales.

## A) AD VALÓREM

El arancel ad valorem se emplea en la mayoría de las tarifas de importación y se expresa en términos porcentuales del valor de aduana de la mercancía. Este impuesto de importación se calcula con base en el valor de la factura, el cual debe determinarse conforme a las normas internacionales previstas en el artículo VII del acuerdo de la Organización Mundial de Comercio ( OMC antes GATT ). En ese artículo se define que el valor de aduana es el valor de un bien objeto de transacción comercial, por lo que la base gravable para el cobro del impuesto de importación es el precio pagado o por pagar que se consigna en la factura, siempre y cuando se cumpla con lo establecido en el propio artículo VII. En algunos países el valor de transacción se le suman los gastos del flete hasta el punto de exportación, así como los correspondientes a la manipulación de la mercancía, es decir utilizan el valor LAB ( libre a bordo ) o en inglés FOB (Free on board ). Esta es la figura aplicada por la legislación mexicana.

En otras naciones al valor FOB se le agrega el costo del flete internacional y del seguro, siendo una base CSF ( Costo, seguro y flete ) o en inglés ( Cost, insurance and freight ) para aplicarle a la suma de lo anterior la tasa del impuesto de importación.

## B) ARANCEL ESPECÍFICO

El arancel específico se expresa en términos monetarios por unidad de medida; por ejemplo US\$5 por cada metro de tela, US\$150 por cada cabeza de ganado. En este caso, el valor real calculado o ficticio de la mercancía no tiene ninguna trascendencia fiscal. Así con base en estos ejemplos, en el arancel

específico no se considera si el precio de la tela es muy elevado o muy bajo a diferencia del ad valorem que sí diferencia precios y calidades.

Este mecanismo de gravamen fue usado de manera generalizada, antes de entrar en la nueva era del Comercio Internacional; a la fecha, se sigue usando de manera excepcional, cuando se requiere controlar de manera muy especial el manejo de ciertas mercancías.

### C) ARANCEL MIXTO

El arancel mixto es una combinación de los dos anteriores, por ejemplo: 5% Ad valorem m s US\$1 por metro cuadrado de tejido poliéster.

#### 5.3.1.-TRAMITES ARANCELARIOS

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

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

## A) MEDIDAS ANTIDUMPING Y COMPENSATORIAS

Aún cuando estas medidas no son arancelarias, cuando son impuestas se cobran de igual forma que las arancelarias en las aduanas; ellas obedecen su aplicación al artículo VI de la OMC. Las aplica un gobierno cuando otro otorga subsidio como un beneficio económico que concede a sus productores, con el propósito de ayudarles a lograr una mayor competitividad de sus bienes en la exportación.

El dumping consiste en la venta de un producto en un mercado extranjero a un precio discriminatorio inferior al de su valor comercial normal en el mercado del país exportador o en terceros países.

A fin de protegerse de las dos prácticas anteriores los gobiernos pueden aplicar cuotas compensatorias y antidumping, que consisten en que el arancel que impone un país a las importaciones provenientes de otro por que se considera que están vendiéndose en condiciones de dumping y por lo tanto están amenazando o causando un daño a la industria local.

## 5.4.-REGULACIONES Y RESTRICCIONES NO ARANCELARIAS

El arancel es un instrumento que proporciona transparencia y certidumbre al exportador y al importador. En cambio las barreras no arancelarias no son tan transparentes, ofrecen poca certidumbre y muchas veces resultan difíciles de interpretar adecuadamente, lo que dificulta su cumplimiento.

El número de barreras no arancelarias existentes es muy amplio. No obstante, se presentan algunas de las más conocidas y utilizadas en el comercio internacional, tanto cuantitativas como cualitativas que son las siguientes:

#### A) Cuantitativas

- Permisos de importación y exportación.
- Cuotas.
- Precios oficiales.
- Cuotas compensatorias.
- Impuestos antidumping.
- Otras.

#### B) Cualitativas

- Regulaciones sanitarias.
- Regulaciones fitosanitarias.
- Requisitos de empaque.
- Requisitos de etiquetado.
- Regulaciones de toxicidad.
- Normas de calidad.
- Regulaciones ecológicas.
- Normas técnicas.
- Marcas de país de origen.
- Norma Oficial Mexicana
- Otras

Como se ha visto el marco jurídico del comercio exterior es bastante amplio y complejo, lo cual exige el conocimiento de todas las leyes por parte del interesado con el fin de que sus actividades se encuentren con una completa seguridad jurídica.



## 5.5.-INCOTERMS

Es frecuente que una operación de compra venta internacional, por las distintas prácticas comerciales vigentes en los países, se den diferencias de interpretación que pueden provocar malentendidos, 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 y publicó reglas internacionales para la interpretación de los términos conocidos como incoterms.

El objetivo de los incoterms es establecer un conjunto de términos y reglas de carácter facultativo que permiten acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las transacciones comerciales internacionales, por lo que se pueden utilizar en contratos de compra venta en 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.

Los incoterms juegan un papel importante en la comercialización por lo que hay que conocerlos, para esto se clasifican en 4 grupos:

- Categoría E: EXW

Unico término en que la mercancía se pone a disposición del comprador en el domicilio del vendedor.

- Categoría F: FCA, FAS , FOB

Términos en los que al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.

- Categoría C: CFR, CIF, CPT, CIP

Términos según los cuales el vendedor ha de contratar el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, o los costos adicionales debido a los hechos acaecidos después de su envío y despacho.

- Categoría D: DAF, DES, DEQ, DDU, DDP

Todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país destino corren a cuenta del vendedor.

La explicación de los incoterms es:

#### A) EXW: EX WORK ( EN FABRICA )

Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando ha puesto los artículos dentro de su establecimiento ya sea en su 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.

## B) FCA: FREE CARRIER ( TRANSPORTE 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.

## C) 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 en 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 solo puede usarse para el transporte marítimo.

## D) 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.

#### E) CFR: COST AND FREIGHT ( COSTO Y FLETE )

Implica que el vendedor debe pagar los costos y flete necesario 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 solo para el transporte marítimo o fluvial.

#### F) 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 cuyo caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima del seguro.

#### G) 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 al transportista, se transfieren del vendedor al comprador si la mercancía se entregó bajo custodia del transportista.

Si se utilizan los servicios sucesivos de los transportistas hasta el lugar del 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 puede emplearse en cualquier medio de transporte, incluyendo el multimodal.

#### H) 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.

#### I) 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 importador. El término se aplica principalmente cuando las mercancías se transportan por ferrocarril o carretera, pero puede usarse en cualquier forma de transportación.

#### J) DES: DELIVERED EX-SHIP ( ENTREGADO FUERA DEL 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.

K) DEQ: DELIVERED EX QUAY ( DUTY PAID) ENTREGADO 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 efectuados, 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 directamente o indirectamente el permiso de importación. Si las partes acuerdan que el comprador haga los trámites de importación y pague el arancel, debe usarse la leyenda " impuesto sin pagar" en lugar de "impuesto pagado".

Si en cambio, se desea eximir al vendedor de hacer alguno de los gastos de la importación de la mercancía ( tales como el IVA ) debe especificarse "DELIVERED EX QUAY", Vat Unpaid ( puerto de destino asignado), es decir, entregado fuera del muelle, IVA sin pagar ( puerto de destino asignado). Este término sólo se usa en transporte marítimo o fluvial.

I) DDT: 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.

Si las partes desean que el vendedor efectúe los trámites aduanales y absorba los riesgos y costos inherentes, debe añadirse una aclaración que lo especifique de esa manera.

Si las partes desean incluir dentro de las obligaciones del vendedor alguno de los gastos de importación (como el IVA), se debe añadir la declaración pertinente: "DELIVERED DUTY UNPAID" VAT UNPAID, es decir, "entregado con impuesto sin pagar , Iva pagado" y luego el lugar de destino asignado. Este término se emplea independientemente del modo de transporte.

#### M) 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 costos 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. Si las partes desean eximir al vendedor de hacer algunos gastos inherentes a la importación de los artículos como el IVA, deber aclararse agregando la palabra explicativa " DELIVERED DUTY PAID, VAT UNPAID" (entregado con impuesto pagado, IVA sin pagar), lugar de destino asignado. En este término se usará el medio de transporte requerido.

## 5.6.-BANCOMEXT

Para apoyar a las actividades de comercio exterior de México, se creó una institución independiente, que proporcionara asesorías integrales que incluyeran desde los estudios de factibilidad para el establecimiento de una empresa, hasta la comercialización final del producto, proyectos de expansión de la capacidad productiva, créditos, información de los mercados, etc. a los exportadores e importadores del país, de este modo fue como se fundó BANCOMEXT.

### 5.6.1.-¿QUÉ ES BANCOMEXT?

Es la institución financiera de desarrollo orientada a fomentar la competitividad internacional de las empresas y promover el comercio exterior de México, particularmente de exportaciones no petroleras, así como a impulsar la atracción de inversión extranjera y la realización de coinversiones con empresas y organismos de otros países.

### 5.6.2.-¿QUIENES SON SUS CLIENTES?

Son empresas relacionadas directa o indirectamente con actividades de comercio exterior primordialmente de los sectores con potencial de exportación localizadas en todas las entidades federativas del país, considerando sus características y necesidades particulares.

### 5.6.3.-¿CON QUÉ ATIENDEN A SUS CLIENTES?

Con una gama integral de productos y servicios adecuados a sus necesidades entre los cuales se encuentran:



#### A).- Productos financieros tradicionales y no tradicionales

- Financiamiento.
- Garantía y avales.
- Banca de inversión.
- Tesorería.
- Fiduciario.

#### B).- Servicios no financieros

- Servicios de promoción en el extranjero.
- Información sobre mercados internacionales.
- Capacitación.
- Asesoría.

#### 5.6.4.-¿CÓMO SE ATIENDEN A LOS CLIENTES Y PARA QUÉ?

A las personas interesadas se les atiende a través de intermediarios bancarios y no bancarios, directamente con una red global internacional, además de ofrecer un servicio integral que se basa en dar una respuesta ágil y oportuna, una gama adecuada de productos y servicios con empleados y funcionarios de amplia experiencia y actitud profesional, obteniendo resultados rentables que garanticen un sólido crecimiento de la operación del interesado.

Todo esto con el fin de contribuir al aumento de la competitividad de las empresas, para que propicien una mayor presencia de los productos mexicanos en los mercados externos y así promover mayores niveles de bienestar social como la creación de empleos y la generación de divisas.

#### 5.6.5.-OBJETIVOS GENERALES

- Ofrecer un servicio de excelencia en el apoyo integral a las empresas.
- Multiplicar los resultados que se deriven de los apoyos BANCOMEXT.
- Lograr un mayor acercamiento con el empresario para atender mejor sus necesidades.
- Diseñar y promover productos y servicios adecuados a las necesidades de las empresas, de acuerdo con su sector, tamaño, y etapa de desarrollo.
- Desarrollar y diversificar fuentes de financiamiento en las mejores condiciones para la Institución y para las empresas.

#### 5.6.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar sectorialmente a nivel producto y empresa, oportunidades de negocios en materia de exportaciones e inversión extranjera.
- Detectar, atender y desarrollar sectores con mayor competitividad y amplio potencial a futuro.
- Consolidar y diversificar la participación en los mercados internacionales de sectores y productos que han obtenido avances importantes en sus exportaciones.
- Identificar nichos de oportunidad y desarrollar la demanda externa por productos mexicanos.
- Fomentar la realización de alianzas estratégicas y atraer inversión extranjera y tecnología de vanguardia.

## 5.7.-PROCESO GENERAL DE EXPORTACIÓN

Se describirá desde un punto de vista muy general el proceso que sigue para la exportación, y es muy general, ya que depende del producto a exportar, y los pasos de este proceso pueden variar, pero en un contexto amplio son los pasos que generalmente se sigue en una exportación.

### 5.7.1.-CONTRATO DE COMPRA - VENTA

Se puede decir que legalmente basta con que la transacción sea comprobable mediante una factura comercial. pedido en firme realizados por correo, fax o por medio de testigos, pero es importante que éstas se formalicen por escrito para evitar malos entendidos, supuestos y sobretodo garantizar el cumplimiento de ambas partes sobre el negocio.

Las características que debe contener un contrato de compra - venta son:

1.-Tipo de contrato.- Es decir si la negociación se trata de una maquila, de compra- venta, de reparación, etc. así como los datos completos del comprador, vendedor y representantes legales. Además de que hay algunas modalidades dentro del área objeto de estudio de esta tesis:

A) Contratos pre-siembra.- El agricultor asegura la salida del producto y la industria ( que suele ser el comprador) el suministro.

B) Ventas antes de la recolección.- Se hace cuando se compra algún fruto en pie, por lo que se necesita la opinión de gente con conocimientos en al área para calcular la producción que se puede cosechar, así como los costos de llevarlo a cabo.

C) Ventas tras recolección.- Es típico de productos no perecederos.

2.-Objetivo del contrato.- Especificar la cantidad, las características, normas de calidad y durabilidad exigidas, así como los períodos concedidos para que el comprador le notifique al vendedor cualquier defecto encontrado en la mercancía.

3.-Precio de venta y el tipo de divisa con la que habrá de efectuarse el pago.- Esta información es esencial para todo tipo de contrato de compra - venta.

4.-Formas de pago.- Sin duda uno de los puntos clave para el éxito de las operaciones del 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 éste tipo se encuentran en países diferentes y por lo mismo pueden presentarse grandes diferencias. Es pertinente mencionar que la forma y el plazo de los pagos 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 con el exterior, ya sea para vender sus productos o para importar algún producto, deben evaluar que forma de pago les conviene para asegurarse de que recibirán o harán el pago con oportunidad.

Entre las formas más comunes de realizar los pagos se encuentran las siguientes:

A) Cuenta abierta.- Generalmente la manejan las empresas grandes que mantienen una relación regular y constante con sus proveedores.

B) Pago por anticipado.- Es la más sencilla y segura para el vendedor o exportador, ya que no se envía la mercancía al comprador o importador, hasta que no se efectúe el pago de la misma.

C) Cobranza documentaria.- Es una forma de pago en la cual el vendedor o exportador ordena a su banco el cobro de la mercancía al comprador o importador. Esta puede hacerse por medio de cheques, giros bancarios, orden de pago y cobranzas bancarias internacionales. Debido a la importancia y complejidad que tienen estos documentos, se analizará la forma en que funcionan estos instrumentos.

*Cheques.*- No es raro que en algunas operaciones de comercio internacional se convenga en que los pagos se efectúen con cheques por que se tiene la confianza de que se cobrarán sin dificultad. Sin embargo, en muchas ocasiones ésto 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 las personas físicas que reciben cheques con cargo a los bancos difícilmente podrán estar seguros si en ese momento si la cuenta que los respalda existe o tiene los fondos suficientes, o bién 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 sólo cuando cobre ese documento en el banco del extranjero( por lo general de 3 o 4 semanas).

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 ésta práctica son evidentes.

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

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

*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 pueden emitir giros casi en cualquier divisa, además de que no es necesario tener cuenta con ningún banco.

En México ésta 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 solo los reciben para abono en cuenta. Por ello el beneficiario no recibe efectivo y se le exige identificarse a satisfacción de las instituciones. Por lo general no se permite que estos documentos se endosen a terceros. Quién 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 ésta 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.

*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 preciso 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 ésta 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 éste 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.

- El ordenante ( importador) es quién inicia los trámites en un banco de su localidad, preferentemente con el cual normalmente realiza sus operaciones. Requisita un formato previamente establecido, en el 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 ese fu, el convenio, que los fondos respectivos están acreditados en su cuenta; esto ayudará o eliminará cualquier problema que pudiera presentarse con el manejo de ésta forma de pago. Por último no se debe olvidar de negociar con el cliente quién y como se cubrirán los gastos y las comisiones de los bancos que intervienen en la instrumentación de ésta forma de pago.

*Cobranzas Bancarias Internacionales.*- Los exportadores pueden emplear el servicio de cobranzas documentarias internacionales, el cual ofrecen los bancos para gestionar aquellas 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 al banco por escrito qué gestiones deberá realizar por encargo del solicitante. Cabe señalar que las instrucciones que el exportador 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. El exportador también deberá entregar al banco, los documentos representativos de la mercancía y en ciertos casos algún título de crédito a fin de que ese banco por medio de su banco corresponsal, de preferencia establecido en la plaza del importador presente o entregue a éste 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 conocidos 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 manejan exclusivamente documentos financieros como cheques, letras de cambio, pagarés y cobranza documentaria que es la (as usual y en la que se acompañan además de los financieros, los documentos comerciales, facturas, conocimiento de embarque, etc. o la aceptación de un título de crédito, cuya fecha de vencimiento sea diferida.

De los títulos de crédito mencionados, el más utilizados 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*. 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 los presenten para su pago. Incluso pueden realizar el protesto 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.

D) Cartas de crédito.- Es la forma de pago más común en el comercio exterior, ya que más del 80% de las transacciones comerciales internacionales se hacen utilizando esta figura, que es también la más laboriosa, ya que el comprador debe asegurarse de haber recibido toda la documentación en regla del embarque antes de autorizar el pago, y el vendedor tiene la seguridad de recibir el pago acordado una vez que los documentos hayan sido entregados. 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.

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 ésta modalidad de pago.

Es conveniente señalar que las cartas de crédito son por su propia naturaleza operaciones independientes 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 en una cláusula del contrato se estipulen los acuerdos a que hayan llegado las partes para el manejo de la carta de crédito.

Asimismo es importante destacar que los bancos y todas las partes que intervengan en el manejo de una carta de crédito, se vinculan solamente con los documentos que se tramitan con base en esa operación , pero no con las mercancías. Por lo tanto cualquier condición no documentaria que se establezca en una carta de crédito se pasará por alto. También habrá que tomar en consideración que los bancos son muy cuidadosos al revisar la documentación de una carta de crédito.

Los participantes de una carta de crédito son:

- Exportador o vendedor.- Si intervención inicia al negociar los términos y las condiciones de la carta de crédito, posteriormente tendrá que embarcar las mercancías de conformidad con lo convenido. También se le conoce como beneficiario, toda vez que recibirá el pago convenido.
- Importador o comprador.- Es la persona que pone en marcha los trámites para establecer la carta de crédito, se le conoce también como el ordenante ya que es quien solicita en primera instancia la carta de crédito.
- Banco emisor.- Es el banco que emite o abre la carta de crédito de acuerdo con las instrucciones de su cliente, es decir, del comprador.
- Banco intermediario.- Se le dan distintos nombres como "notificador" si únicamente avisa del crédito y "confirmador" si entrega la confirmación del crédito a su cliente, etc.

No es recomendable que un exportador acepte vender bajo esas condiciones, amenos que tenga plena confianza en su cliente.

Existen varias modalidades de las cartas de crédito, entre las que se encuentran:

*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. Sin embargo, el banco emisor está obligado a reembolsar a cualquier otro banco que haya intervenido antes de la modificación o cancelación de la carta de crédito en la transacción por cualquier pago, aceptación o compromiso contraído por pago diferido, siempre que los documentos estuvieran conformes con las condiciones de la carta de crédito original

Por lo tanto si el beneficiario de la carta de crédito presentó antes del aviso de modificación ya efectuada por el banco intermediario será inapelable.

*Irrevocables.*- En oposición a la carta 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 expresan su consentimiento para ese efecto.

En caso de que una carta de crédito no indicara si es revocable o irrevocable, la misma será considerada como irrevocable, de acuerdo con el artículo 6° del documento UCP-500.

*Notificada.*- La notificada es la carta de crédito que exime a los bancos distintos al 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 se

señaló generalmente éste se encuentra en otro país. El gran inconveniente de éste tipo de carta de crédito es que el exportador no cuenta con la obligación absoluta incondicional del banco "notificador".

*Confirmada.*- A diferencia de la anterior, la carta de crédito confirmada proporciona al exportador " beneficiario" seguridad absoluta de pago. Al efecto, el artículo 9ºB. de las UCP-500, se establece: "La confirmación de un crédito irrevocable por otro banco ( banco confirmador), mediante autorización o a petición del banco emisor constituye un compromiso en firme por parte del banco confirmador, adicional al del banco emisor siempre que los documentos requeridos se hayan presentado al banco confirmador o a cualquier otro banco designado conforme a los términos y condiciones del crédito".

*Por su disponibilidad de pago.*- Todos los créditos deben indicar claramente si se utilizan para pago a la vista, para pago diferido, aceptación o negociación .

Un gran número de cartas de crédito se clasifican como "A la vista", lo cual significa que el beneficiario obtendrá el pago correspondiente tan pronto como presente la documentación en orden y el banco pagador los haya revisado a su entera satisfacción.

A diferencia de lo expuesto en ocasiones las cartas de crédito establecen un plazo de pago al vendedor. A este tipo de operaciones se les denomina carta de crédito de aceptación y por lo general los plazos transcurren a partir de las fechas consignadas en los documentos de transporte. Así por ejemplo, es común que en una carta de crédito se establezca que el pago se efectuará en 30 días, contados a partir de la fecha del conocimiento de embarque.

*Revolventes.*- Generalmente las cartas de crédito expiran cuando son utilizadas, es decir, una vez que el beneficiario obtiene el pago de las mismas o

cuando termina su vigencia. Pero hay veces que compradores y vendedores requieren establecerlas con relativa frecuencia por las necesidades propias de sus negocios, Por ejemplo, cuando se trata de un mismo proveedor y por las mismas mercancías. En este caso, no es recomendable que se tramite una carta de crédito por cada embarque, sino que se puedan utilizar las cartas de crédito revolventes en las que la vigencia de la operación puede reinstalarse en forma automática durante un lapso de tiempo determinado condicionando esa reinstalación a periodos específicos y a un monto previamente determinado.

*Transferibles.*- El crédito documentario transferible es aquel que da derecho al beneficiario a transferirlo total o parcialmente a uno o más segundos beneficiarios. Normalmente el beneficiario del crédito es el vendedor de las mercancías sin embargo, por convenio entre las partes el crédito puede estar en favor de una tercera parte.

*Stand by.*- Las cartas de crédito stand by son utilizadas para garantizar el pago a un acreedor, si su deudor incumple sus obligaciones contractuales, el único requisito para que el beneficiario pueda cobrarla es el que compruebe, normalmente con un documento certificado por un tercero, que su deudor no le pagó en su oportunidad.

Este tipo de carta de crédito puede ser también utilizada en otro tipo de operaciones que no necesariamente se vinculan con el comercio internacional, como en la adquisición de bienes inmuebles, para el cumplimiento de obligaciones derivadas de licitaciones internacionales, para capital de trabajo, etc.

Existen algunos puntos que no se deben olvidar al manejar una carta de crédito, independientemente de la que se utilice.

- Nunca se debe realizar un embarque antes de recibir de su banco la confirmación de la carta de crédito.
- Cerciorarse de que todos los datos consignados en el documento son los correctos.
- Verificar que todos los términos y condiciones coincidan con lo convenido con el cliente.
- Preparar todos los documentos tal y como se requieran en la carta de crédito.

5.-Plazo de entrega de la mercancía.- Se especificará la fecha o el plazo convenido, así como el lugar en que habrá de efectuarse la entrega.

6.-Documentos que habrán de ser entregados.- Son los documentos que deben ser entregados durante el proceso de la exportación a todas las instancias que lo requieran.

7.-Certificaciones del producto por terceros.- Este documento verifica que la mercancía cumple con los requisitos de calidad preestablecidos.

8.-Responsabilidad del producto.- Es cuando el comprador requiere que el vendedor asegure la mercancía con un seguro de responsabilidad civil.

9.-Empaque y etiquetado.- Estos deben aclarar las especificaciones requeridas por el comprador.

10.-Medio de transporte de la mercancía.- Trasladar las mercancías fuera de un país es un punto medular en el comercio exterior, ya que de los medios de

transporte se derivan costos, tiempos, eficiencia y rentabilidad. Existen varios medios como avión, barco, tren y camión. Las ventajas y desventajas de cada uno de los medios son diferentes entre sí, por lo que se debe analizar cada uno y determinar si es apropiado para las características del producto a exportar.

*Avión.*- Transportar carga por avión suele ser más costoso que los otros medios, sin embargo existen ventajas como lo son la oportunidad en la entrega, la rapidez con que se realiza el servicio, la seguridad que otorga y la eficiencia con que se efectúa. Para efectos de carga de volumen, el medio de transporte menos utilizado es el aéreo, no por cuestiones de calidad, seguridad, logística y tiempo de entrega sin por factores de precio. Por vía aérea se transportan principalmente productos perecederos, carga de alto costo y mercancía con valor intrínseco de recuperación financiera inmediata o de corto plazo como es el caso de la maquinaria y muestras comerciales.

*Camión.*- El comercio exterior mexicano tiene con sus vecinos del norte, Canadá y Estados Unidos, su principal destino, es por eso que el transporte vía carretera es más usado ya que el 90% de las exportaciones que se envían a esos países se envían por tierra, ya que representa ventajas como un costo competitivo, la seguridad de que la carga se traslada de puerta a puerta y el servicio especializado que se ha introducido en el mercado para las mercancías de tipo delicado. Algunas de las desventajas que tiene este tipo de transporte son el tiempo de traslado de las mercancías y la inseguridad de las carreteras.



*Vías férreas.-* Es un medio de transporte muy conveniente en cuanto al bajo costo que representa, y por la ventaja de poder transportar en términos de tonelaje y volumen un mayor número de mercancía, además de que no existe el peligro de algún robo ya que la mercancía se traslada en contenedores sellados, aunque también tiene sus desventajas como lo es el tiempo de entrega de la mercancía como también la necesidad de contratar un vehículo para llevar la mercancía al ferrocarril así como para su llegada a sus destino final.

*Barco.-* Este medio representa un ahorro en costos de transporte ya que es más barato que transportar mercancía por tierra, además de que el servicio que brinda nos dé un costo bajo por contenedor, elevando el rendimiento y eficiencia en la carga y descarga, ampliándose la capacidad de almacenaje y un personal portuario capacitado. La desventaja que tiene es que se dificulta la transportación de productos perecederos.

Para el cálculo de los costos que representan los diferentes medios de transporte, BANCOMEXT ha diseñado algunos formatos para identificar los costos así como una tabla explicativa de los costos de los INCOTERMS identificando que parte (compradora o vendedora) le corresponde pagar por el importe de los conceptos del INCOTERM elegido. ( Ver anexos 1,2,3,4,5,6,7)

11.-Patentes y marcas.- En el contrato habrá que especificar si el producto cuenta con un registro de marca o patente.

12.-Vigencia del contrato.- Debe estar definida como un plazo, en caso de entregas sucesivas o como terminación automática.

13.-Cancelación del contrato por incumplimiento.- Esta cláusula debe especificar las causas que darán origen a la cancelación del mismo.

14.-Solución de controversias.- Es necesario asignar la corte de conciliación y arbitraje convenida para la resolución de posibles controversias.

15.-Firma de las partes interesadas.- La firma del contrato implica estar de acuerdo con todo lo estipulado en el , por eso es necesario leer detenidamente el contrato, si es posible en presencia de un asesor y no dejar ninguna duda concerniente a la forma de la negociación.

#### 5.7.2.-CERTIFICACIÓN DEL PAGO.-

Es común en las actividades de comercio exterior que no se inicie la producción del pedido hasta que haya sido certificado la forma de pago.

Como se había mencionado, la forma más común de pago es la carta de crédito, donde el comprador garantizará el pago en las condiciones establecidas en el contrato de compra - venta, mediante un banco donde se ha depositado el dinero de la transacción o mediante una línea de crédito por parte del comprador. El exportador, si cumple con lo pactado en el contrato de compra - venta, podrá hacer efectiva la carta de crédito cobrándola al banco que interviene como mediador. Para poder cobrar la carta de crédito se debe demostrar que se ha cumplido con los requisitos estipulados como:

- Fecha de entrega.
- Lugar de entrega.
- Precio unitario.
- Documentación.
- Fecha de vencimiento de la carta de crédito.
- Forma de pago.
- Aseguramiento de la mercancía.
- Medio de transporte.
- Empaques especiales.
- Incoterms que son los términos internacionales de comercio que se utilizan para establecer la forma en que se realizará la entrega de la mercancía y lo cual también afectará los costos de transporte y por ende al precio final, por esta razón se debe dejar bien claro este punto y cumplir con lo pactado.

Además para poder realizar el pago se solicita la siguiente documentación:

A) Factura comercial.- Que es un documento de venta firmado y fechado por el vendedor y es utilizado por las autoridades del país importador para asignar los impuestos respectivos o aranceles, es por ésta razón que la factura tenga la información exacta y completa de la mercancía.

La factura comercial debe contener la siguiente información:

- Fecha y lugar de expedición.
- Registro Federal de Causantes (R.F.C.).
- Razón social.
- Teléfono y fax del vendedor.
- Nombre del comprador.

- Descripción detallada de la mercancía vendida.
- Cantidades brutas y netas.
- Volúmenes y medidas de la mercancía facturada y embarcada.
- Lista unitaria de productos contenidos en cada caja, paquete o contenedor.
- Las marcas y el número de embarque.
- El término de venta negociado.
- Precio de venta y unitario así como el total de la mercancía.
- Forma de pago.
- Lugar de pago.
- Lugar de salida y destino final de la mercancía.
- El desglose de todos los costos adicionales relacionados al embarque como fletes, seguros, comisiones, embalaje, etc.

B) Guía de transporte.- Es un contrato entre el propietario de la mercancía y el transportista que tiene la responsabilidad de llevar el producto hasta un punto específico.

Existen dos tipos de guía de transporte:

- No negociable.
- Negociable.

El primero es consignado a un destinatario específico, es decir a el comprador, importador u otro destinatario.

El segundo es consignado a el transportista lo que permite que la guía de transporte pueda ser negociado posteriormente.

C) Lista de empaque.- Es una extensión de la información contenida en la factura comercial relacionada con cuestiones físicas de la mercancía contenida en el embarque. Detalla el acomodo y la distribución de los bienes contenidos en un embarque, numerando desde la primera hasta la última caja, paquete o contenedor. Especifica el volumen, los pesos correspondientes, número de piezas, piezas por paquete, etc.

D) Certificado de origen.- Es un documento muy importante en el comercio exterior debido a que da la ventaja de estar exento de impuestos como en el caso del Tratado de Libre Comercio así como asegurar el origen de la mercancía y evitar que ésta provenga de lugares distintos de donde se compró.

E) Póliza de seguro.- Es utilizada por el importador o exportador dependiendo de los términos de comercio internacional (INCOTERMS) y siempre va acompañada con el embarque.

F) Certificado de inspección.- Son aquellos documentos que garantizan que el producto puede ser sometido a cualquier prueba de calidad o seguridad y siempre debe ir acompañada con el embarque ya que puede ser exigidos por las autoridades del país importador.

### 5.7.3.- TRAMITACIÓN DE PERMISOS O LICENCIAS.-

El exportador se debe de informar si el producto que va a exportar requiere de algún permiso o licencia en México por parte de alguna institución

oficial, así como de las instituciones correspondientes en el país a donde se va a exportar.

Tramitar estos documentos antes de iniciar el proceso de exportación es vital para no perder tiempo si el producto ya está en camino y sobretodo si se trata de productos perecederos.

#### 5.7.4.- REGISTRO DE MARCAS EN EL EXTRANJERO.-

Si la marca con la que se introducirá el producto es de la pertenencia del exportador es conveniente registrarla para evitar robos, piratería, etc.

#### 5.7.5.- FACTURAR LA MERCANCÍA.-

Cuando la mercancía está lista junto con los documentos necesarios se debe facturar con las características antes mencionadas.

#### 5.7.6.- LA EXPORTACIÓN

Para poder llevar a cabo la exportación es necesario utilizar los servicios de un agente aduanal quién fungirá como representante legal del exportador ante las autoridades aduanales, a quién se le deberá entregar la siguiente documentación para realizar el despacho de la mercancía:

- Factura.
- Lista de empaque.
- Registro Federal de Contribuyentes.
- Carta de instrucciones donde se anotará el nombre del destinatario así como su domicilio, ruta y medios de transporte a usar y los fletes pagados o por pagar.

- *Catálogos o folletos descriptivos.*

Una vez realizado estos pasos se debe informar al comprador el número de guía de embarque , la fecha de despacho de la mercancía y el nombre de la compañía transportista por la que llegará la mercancía (barco, camión, vuelo, etc.) para que éste avise a su representante legal y así poder agilizar el trámite de exportación - importación. El agente aduanal entregará un documento llamado cuenta de gastos, un pedimento aduanal que certifica que la mercancía abandonó el país y ha sido oficialmente exportada.

#### 5.7.7.- LIBERAR EL PAGO.-

Una vez exportada la mercancía se debe realizar el cobro. Se manejará el caso de la carta de crédito, por ser la herramienta más común para el pago en comercio exterior, y para esto el exportador debe entregar la documentación requerida por el banco, quién actúa como representante del comprador, para pagar al exportador si éste ha cumplido con lo estipulado en el contrato de la carta de crédito. De este modo el comprador se asegura que recibirá su mercancía en las condiciones pactadas y no arriesgará su dinero.

Por el otro lado, el exportador asegura el cobro de su mercancía, ya que el banco no entregará la documentación al comprador o al agente aduanal que se necesita para la liberación de ésta en la aduana.

#### 5.7.8.- LA IMPORTACIÓN.-

La importación en los Estados Unidos es un proceso algo complejo donde el comprador debe contratar también los servicios de un agente aduanal para que se

encargue de los trámites de importación de la mercancía al país destino. Además se señala que cualquier mercancía que entre al mercado estadounidense para su consumo debe contener dos tipos de documentación:

- 1.-"Customs Entry"
- 2.-"Entry Summary"

Esta documentación consiste en información que debe ser proporcionada a las aduanas para asegurar la liberación de las mercancías importadas. El "Entry Summary" permite a las aduanas aplicar aranceles, recopilar estadísticas y determinar si existe algún otro requerimiento o regulación que deba ser cumplida.

En otros casos, la mercancía pudiera ser liberada en forma inmediata, bajo un permiso especial. Aún en estos casos la información de entrada de mercancía que es requerida, debe ser proporcionada salvo en los casos en que la factura comercial no tenga que ser presentada en ese momento.

La importancia de esta información para la aduana estadounidense es poder identificar a todas las partes involucradas con la importación de la mercancía. Así por ejemplo, resulta esencial conocer al comprador de la mercancía o el consignatario, quienes son las partes principales en un proceso de determinación de riesgo o problemas asociados con la transacción.

De acuerdo a las regulaciones aduaneras, la información de entrada que es requerida, incluye el número o números de identificación del importador. Este número debe ser proporcionado para cada una de las entradas de mercancías que sean procesadas a través del llamado "Cargo Selectivity", ya sea que la entrada se realice en forma manual o electrónica.



Las operaciones consolidadas, en donde la entrada es realizada con un "Broker" o transportista como consignatarios, la información requerida debe ser presentada por cada embarque por separado.

CAPITULO 6  
LA COMERCIALIZACIÓN: EL PUNTO MÁS VULNERABLE DE LA  
EXPORTACIÓN

6.1.- INTRODUCCIÓN

A través de éste capítulo se conocerá la importancia de la comercialización en una empresa integradora y se complementa con los temas de mercadotecnia y exportación.

La comercialización es el punto más importante en la actividad exportadora, ya que es aquí donde se gana o pierde, se cierra una venta o no se tiene. La comercialización es el conjunto de todas las actividades empresariales relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el punto de la producción hasta que se logra llevar los bienes y/o servicios al consumidor.

Para Eduardo Reyes Díaz autor del libro "Mentalidad exportadora"(1993:107), La comercialización es diferente de la negociación y de la venta, aunque los tres términos persigan el mismo fin, son diferentes entre sí.

La comercialización es el conjunto de esfuerzos tendientes a atraer la atención de los clientes potenciales, mostrando nuestros productos o servicios de la forma más atractiva.

La negociación es el proceso de exponer en la mesa lo que se tiene para vender. La venta es el cierre de las negociaciones con un resultado positivo.

Siempre que intentemos influir en una persona a través del intercambio de ideas, o con algo de valor material, estamos negociando. La negociación es el

proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos. Cada deseo que nos gustaría realizar o cada necesidad que nos vemos a satisfacer, son situaciones potenciales para la negociación. Otros términos se aplican a este proceso, como regateo, trato, trueque, intermediación o transacción. La negociación entre compañías, grupos o individuos, normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. La mayoría de nosotros nos vemos constantemente envueltos en negociaciones en uno u otro grado. Por ejemplo, cuando la gente se reúne para establecer un contrato, comprar o vender cualquier cosa, resolver diferencias, tomar decisiones mutuas, acordar planes de trabajo, etc. El proceso de negociación se utiliza aún al decidir adónde ir a comer. La negociación es un proceso cotidiano y que se lleva a cabo en todas las actividades del hombre, lo único que varía es el nivel de complejidad e importancia.

En la comercialización de las exportaciones se deben tomar en cuenta más factores, que los que se toman en cuenta en una venta en la misma ciudad, incluso en el mismo país, como podrían ser los siguientes:

- Producto

- Volumen

- Calidad

- Adaptación

- Empaque

- Presentación

- Trámites

Control de cambios

Cuotas, licencias y permisos

Certificados (origen, calidad)

Controles de calidad: SS, SAGAR, etc.

- Precio

Costos

Transportación

Aseguramiento

Trámites aduanales

Impuestos

Distribución

- Comercialización

Promoción

Negociación

Cobranza

Seguimiento

El objetivo de la mayor parte de las negociaciones es llegar a un acuerdo. Los fundamentos de esa negociación creativa deben exponerse de manera pronta, dependiendo de que exista un clima de cooperación y de que se comience la negociación de manera que lleve a las dos partes a trabajar armoniosa y creativamente. La negociación propone un camino, que a menudo es un período

dramático y excitante con un desarrollo difícil de definir o controlar. Pero hay un tejido constante en toda negociación por lo que hay que saber reconocer los hilos que necesitamos utilizar si se quiere llegar a controlar la negociación, así como de saber manejar una comunicación efectiva que es un elemento esencial en toda negociación.

## 6.2.-TIPOS DE PROMOCIÓN

Hay varias formas de promover un producto en el extranjero, las cuales requieren de organización y preparación. Las promociones deben ser atractivas, continuas para que tengan el efecto esperado.

Los tipos de promoción más comúnmente utilizados son:

- Ferias comerciales.
- Misiones comerciales.
- Directorios comerciales de importadores y exportadores.
- Correo y publicidad impresa.
- Publicidad masiva.
- Ventas por catálogo.

### 6.2.1.-FERIAS COMERCIALES.-

Existen ferias especializadas donde se exhiben productos o servicios para un sector determinado, por lo que es necesario informarse de qué tipo de feria se trata, el lugar donde se llevará a cabo, y pronosticar a los posibles compradores. Es una forma directa y efectiva de conocer de primera mano los gustos del consumidor, preferencias, necesidades, nichos de mercado así como también

conocer a la competencia, precios, estrategias de ventas, sus productos, además de tener conocimiento del desarrollo de nuevos productos, tecnologías, etc.

- Al participar en una feria para exhibir el producto o servicio, el objetivo principal es el de conocer a compradores importantes en el sector al que se quiere incursionar, ya que ellos acuden a estas ferias para contactar proveedores, lo cual beneficia a ambas partes y da grandes oportunidades para hacer buenos negocios. Es importante estar al tanto de cuando y donde se realizarán las ferias orientadas al sector y mercado meta al que se desea entrar.

Existen varias fuentes de información donde las principales son:

- Trade Center.
- Internet.
- El Sistema Mexicano de Promoción de Exportaciones (Simpex).

Bancomext tiene programas que apoyan a los exportadores para su participación en las ferias los cuales incluyen capacitación ,asesoría y apoyos financieros para la adquisición de stands que se otorgan de acuerdo a sistemas de financiamiento accesibles a los expositores. También da asesorías sobre la instalación del stand y la atención del mismo.

Las ferias representan una excelente opción para comercializar y promocionar un producto o servicio, por la razón de que tanto productores como compradores de un sector en especial se reúnen con el mismo fin, obtener un beneficio para sus respectivas empresas al lograr una venta o una compra adecuada. Las estadísticas muestran que la gran mayoría de los participantes de una feria logran cerrar una venta.

## 6.2.2.-CORREO DIRECTO Y PUBLICIDAD IMPRESA.-

Es el envío de cartas y/o catálogos que le indiquen al comprador potencial que existe un producto que pueda satisfacer sus necesidades.

Este método resulta muy económico y sencillo de usar, basta con obtener información de los posibles compradores, y enviar la información, que se piensa, les pueda ser útil. Por la naturaleza del medio, es recomendable que el escrito sea de una manera directa sin frases largas y cursis, claro y si va dirigido a un país donde se hable un idioma distinto, se debe cuidar mucho la traducción para decir exactamente lo que queremos decir.

La publicidad impresa es la que se puede encontrar en anuncios colocados en publicaciones especializadas que pueden ubicarse en algunas secciones de clasificados de revistas o periódicos dedicados a difundir oportunidades comerciales a nivel internacional, la compra de espacios publicitarios en revistas de amplia circulación, o catálogos los cuales deben contar con buena calidad en su fotografía, impresión, selección del color y claridad en los textos.

Una buena opción en México para colocar anuncios de oferta de venta es a través del sistema electrónico de Bancomext ya que este no solo sirve para que pueda ser consultado por un importador, sino que también existe la posibilidad de que la oferta pueda ser relacionada automáticamente con los correspondientes listados de demandas.

Para poder colocar este tipo de anuncio es necesario registrarse en la base de datos del directorio de Compañías Mexicanas de Bancomext, con la opción de decidir si su información quiere que llegue a determinado continente o a todo el mundo.

### 6.2.3.-PUBLICIDAD MASIVA.-

La publicidad masiva como la televisión, revistas especializadas, periódicos, radio son por demás efectivos toda vez que se cuente con un esquema organizado de distribución y cobranza. El mayor inconveniente son los costos, pocas empresas sino es que ninguna sin tener filiales en el extranjero pueden tomar esta opción, tal vez si se trata de mercados muy directos y seleccionados.

### 6.2.4.-MISIONES COMERCIALES.-

Consiste en mandar a una persona o un grupo de personas a visitar a los compradores potenciales directamente a su empresa.

Si el producto que se va a vender no es de consumo final sino industrial, o el mercado no es muy grande y es muy específico, se utiliza esta táctica. El éxito dependerá de la capacidad de organización del grupo de ventas, contactar a las personas correctas, en el momento adecuado y sobretodo contar con la información necesaria para poder resolver cualquier duda o requerimiento por parte del comprador.

Se debe seleccionar al vendedor idóneo para que sepa como negociar todos los puntos que intervienen en la venta, y que pueda obtener una ventaja para la empresa exportadora.

Se puede dar la situación de que los compradores potenciales sean muchos, por lo que también son usados las llamadas salas de exhibición donde se les muestra a todos los compradores el producto y se aprovecha el tiempo para resolver dudas y es posible mejorar la condiciones de negociación al haber más interesados en el producto.



#### 6.2.5.-VENTAS POR CATÁLOGO.-

En los países industrializados se ha desarrollado un mecanismo de ventas singular, la venta por catálogo o más adelantado aun la venta al detalle por medios masivos de comunicación utilizando los teléfonos 1-800 para que a vuelta de correo se entregue la mercancía. Este sistema ha tenido resultados fabulosos, aunque el problema sigue siendo la distribución. Tener un sistema de distribución lo suficientemente eficiente sin que por ello sea costoso; mantener mercancía en inventarios y mantener personal para que la cuide, distribuya y controle el inventario.

#### 6.2.6.-DIRECTORIOS COMERCIALES DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES.-

Es una base de datos donde se encuentra la información de todos los importadores y exportadores que se registran, sin importar el giro o el producto o servicio que brindan.

En México esta información se puede encontrar en los listados que compila BANCOMEXT pagando una cuota. Este medio se ha convertido en la fuente más económica y accesible de información.

#### 6.3.-CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR

Como ya se había mencionado, la negociación es la parte más delicada de la exportación, ya que se inicia el desarrollo o mantenimiento de una imagen, se consigue la venta o no se hacen clientes o se pierden.

Hay que conocer la cultura del país en donde se va a exportar, para saber la manera de negociar; así como con los Japoneses son fríos para las

negociaciones y sus cálculos y no se dejan llevar por sentimentalismos, los latinos si se dejan llevar por el sentimentalismo, amistades, compadrazgos, etc.

Es tal la necesidad de saber negociar todos los puntos inherentes a la negociación, que la persona encargada de esto debe tener las siguientes habilidades:

- Conocimientos generales.
- Conocer el producto.
- Conocer la empresa.
- Lealtad y honestidad.
- Carismático.
- Facilidad de palabra.
- Saber escuchar.
- Saber callar a tiempo.
- Tener buena presentación.
- Dominar varios idiomas.
- Agilidad mental.
- Organizado.
- Poder de decisión.

#### 6.4.- FACTORES DE NEGOCIACIÓN

En toda negociación se debe estar preparado, y saber manejar todos los factores susceptibles de negociar como :

- Precio.
- Cantidad.

- Calidad.
- Lugar de entrega.
- Formas de pago.
- Crédito.
- Marcas y patentes.
- Exclusividad.
- Publicidad y promoción.
- Servicio posventa.
- Garantías.
- Contratos.
- Empaque y presentación.
- Seguros.
- Ventas a consignación.
- Representaciones.
- Productos paralelos.
- Adaptaciones al producto.
- Registros.
- Tiempos de entrega.
- Entre otros.

En toda negociación los diversos factores son muy cambiantes, desde el precio hasta la opinión que se tiene de la empresa o del vendedor por lo que la venta, el cierre positivo de la negociación, se evaluará no solo por el producto en sí sino de las características de la negociación.

## 6.5.-FUNCIONES DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Las funciones que los canales de comercialización cumplen son varias, en general consiguen añadir valor al producto desde su fabricación hasta que llega al consumidor final.

Las funciones de los canales se pueden dividir en :

### A) Intercambio

- Compra
- Venta

### B) Funciones físicas

- Almacenamiento
- Transporte
- Transformación

### C) Funciones accesorias

- Normalización
- Financiación
- Asunción de riesgo
- Planificación y coordinación del proceso

## 6.6.-MERCADOS FUTUROS

Todas las personas involucradas en la producción o comercialización de productos agropecuarios se han hecho algunas preguntas como:

¿Cómo puedo obtener protección ante un aumento o una caída de precios originada por diversos factores externos?

¿Cómo puedo beneficiarme con las constantes fluctuaciones que sufren los precios?

Para las personas involucradas en este negocio tal vez quieran protegerse contra cualquier cambio adverso en los precios, por lo cual se puede recurrir a los contratos de mercados futuros. Por el otro lado están las personas que hacen negocios con estas personas e intentan lograr una ganancia anticipándose a cambios en los precios, también pueden considerar el contrato de mercados futuros.

Quienes participan en el mercado de futuros pueden ser clasificados en dos categorías:

#### 6.6.1.-HEDGERS.-

Son todos los productores, comerciantes o industriales que buscan protección contra cambios desfavorables en los precios, tomando una posición en el mercado de futuros que sustituya temporalmente a la compra o venta y asegurar un precio, independientemente de lo que suceda en un futuro. Entre los que se pueden encontrar:

- Productores.- Procuran cubrirse ante una caída en las cotizaciones del producto que tienen almacenado o por cosechar.
- Acopiadores.- Desean protección ante los cambios en los precios que pudieran producirse desde el momento que compran el grano a los productores hasta que los venden.

### 6.6.2.-ESPECULADORES.-

Inversionistas que quieren lograr una ganancia logrando anticipando los cambios de precios del mercado. Ellos son quienes proporcionan la liquidez necesaria para que los "Hedgers" puedan vender y/o comprar grandes volúmenes con facilidad.

Entre estos se encuentran:

- Industriales.- Buscan protegerse de una alza en los costos en la materia prima, o de una caída en el valor del "stock"
- Exportadores.- Procuran protegerse de un alza en el costo de la mercancía que aún no ha adquirido pero que ya tiene comprometida.

Las fluctuaciones en los precios son un hecho en todas las ramas de la economía.

Precisamente, esos cambios permanentes en los precios reflejan todos los factores que afectan la oferta o demanda de cualquier producto.

### 6.7.-COBERTURAS

Para evitar riesgos existen los seguros como para automóviles, propiedades, cosechas, etc., los cuales son ampliamente difundidos. Estas son coberturas de defensa con el fin de buscar protección contra pérdidas en el valor de la casa, el auto, las cosechas, causados por daños o destrucción total.

Realizar una cobertura es establecer una posición en el mercado de futuros que sustituya una posterior compra o venta en el mercado disponible. El punto clave es recordar que la cobertura en futuros es una herramienta empleada para minimizar el riesgo que se produce cuando los precios se mueven en forma adversa.

El mercado disponible y el de futuros son mercados diferentes pero se ven influenciados por muchos factores comunes. En consecuencia las cotizaciones de ambos mercados tienden a moverse en la misma dirección, especialmente cuando el mes de vencimiento del contrato de futuros se acerca a la fecha en que se considera el precio disponible. Este hecho resulta muy comprensible, ya que, cuanto más distante es el mes de vencimiento, más factores desconocidos intervienen en la formación del precio. Por ello, los precios del mercado disponible y del mercado de futuros convergen a medida que se acerca al mes de vencimiento.

Existen dos tipos de cobertura, una vendedora y otra compradora.

#### 6.7.1.-COBERTURA VENDEDORA.-

La cobertura vendedora es utilizada por quienes tratan de proteger el precio de una venta de un producto que realizarán con posterioridad, es decir, por aquellos que temen una declinación futura del precio del producto. Tal vez puede ser el caso de un productor que aún no ha levantado su cosecha o que tiene fruta o grano almacenado, o de un acopiador que tiene almacenado producto.

De cualquier forma el productor desea asegurar un precio y una ganancia por su cosecha, por ello paga una cantidad de dinero equivalente al riesgo, y adquiere un seguro que le cubra sus necesidades.

Hay una opción llamada PUT utilizada en otros países y en México, aunque pudiera variar la forma de operar, pero en general tienen la misma esencia.

Un PUT es una protección contra una caída de precios, que utilizan quienes tienen algún producto para vender. El PUT no es una venta, es solo la posibilidad de vender.

Ejemplo: En el mes de noviembre, apenas terminó de sembrar su producto, el productor considera que si pudiera vender su producto en el mes de mayo a US\$ 226 por tonelada, cubriría sus costos y tendría un margen de ganancia razonable. Como este productor quiere asegurar un mínimo de 226 , pero no quisiera perder la oportunidad de beneficiarse de una posible alza de precios, decide comprar un PUT.

Sucede que su producto cotiza para mayo a US\$235 por tonelada en el mercado. El costo de haber adquirido un PUT le representó un gasto de US\$3 por tonelada que junto con las comisiones son el costo total del PUT, entonces el tiene la opción de dejar vencer el PUT y vender su producto al precio del mercado que es de 235 al cual le debe descontar los 3 que pagó por el PUT que afecta a su ganancia final. Si por el contrario el precio para mayo es menor a 226, ejercerá su PUT y venderá a 226, restándole el costo de la adquisición del PUT.

#### 6.7.2.- COBERTURA COMPRADORA.-

La adquieren los industriales o compradores que desean asegurarse el costo de su materia prima, y evitar el riesgo de una posible alza de precios. Se puede utilizar otro tipo de protección el CALL, que es la operación inversa al PUT.

Ejemplo.- Una industria se compromete en el mes de junio a comprar un embarque de determinado producto para el mes de septiembre. El comprador sabe que este negocio de exportación le resulta rentable si compra el producto a US\$ 242. Para protegerse de una posible alza en los precios adquiere un contrato CALL por US\$ 240 pagando una prima de 2 por tonelada. Al igual que el productor tiene la opción, si le conviene, de hacer válido su contrato si el producto se encarece y él adquirirla al precio pactado, o por el contrario si el



precio baja en comparación al precio pactado, la puede adquirir al precio del mercado.

## 6.8.-PASOS BÁSICOS EN UNA NEGOCIACIÓN

Toda negociación es un proceso de estira y afloja, por lo que hay que reconocer algunas etapas de la negociación, pudiendo así concretar una mejor situación de comercialización. Existe un método muy fácil y sencillo para llevarla a cabo, la cual consta de 6 pasos como veremos a continuación.

### 6.8.1.-CONOCIMIENTO MUTUO

La negociación es como cualquier otra circunstancia social, pero con un propósito comercial. Puede transcurrir de una manera más afable, cuando ambas partes se toman algo de tiempo para conocerse. Es muy útil valorar a quienes se van a relacionar antes de que la negociación comience. Algunos antecedentes individuales proporcionarán una excelente guía para el nivel de importancia que se otorgue a los detalles, así como la experiencia que se tenga en la materia. Un método empírico conveniente es comenzar en forma amigable y relajada, pero sistemática.

### 6.8.2.-ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

Por lo general, después de haber comenzado una negociación, se pasa a establecer en forma general las metas y objetivos de las partes involucradas. Los detalles no surgen en este momento porque las partes están comenzando a explorar las necesidades del otro. Por ejemplo, la persona que habla primero puede decir: "Quiero estar seguro de que éste acuerdo sea beneficioso para cada

uno de los interesados". No se ha sugerido todavía ninguna condición, pero se ha dicho algo positivo a favor del acuerdo que se realizará, lo cual es favorable para todos.

La persona que haya abierto la conversación debe esperar la reacción de la otra parte para ver si tiene las mismas metas y objetivos. Si hay diferencias, es tiempo de saber cuales son. Generalmente es una buena idea comenzar a decir algo positivo y complaciente. No es el tiempo de hostilidades ni de posiciones defensivas. Necesita construir una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

### 6.8.3.-COMIENZO DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Algunas negociaciones son muy complejas y tiene muchos detalles por resolver, otras tiene solo algunas. Los puntos individuales pueden variar enormemente en complejidad. Nadie puede predecir el curso que tomará una negociación hasta que ambas partes hayan presentado sus puntos. Es posible que existan ciertos detalles por ahí escondidos que ninguna de las dos partes haya comentado todavía pero que surgirán conforme las cosas tomen su curso. Con frecuencia estos detalles se complican, por lo que la solución de uno depende de la del otro. A la inversa puede haber el intento de separar los detalles para hacerlos privativos. Por lo que la negociación no puede considerarse cerrada hasta que todos los detalles hayan sido negociados. Un negociador muy experimentado estudiará los detalles muy de cerca antes de que comience la negociación, con el fin de determinar dónde puede haber ventajas al separarlos o combinarlos.

Una vez que los negociadores han revisado los detalles, deben empezar a tratarlos uno por uno. Son muy diversas las opiniones de si se debe comenzar con los de mayor o menor importancia. Algunas personas piensa que la negociación

debe empezar por los de menor importancia, que tengan el potencial de ser resueltos con facilidad, por que esto establecerá un clima favorable para acuerdos posteriores. Otros consideran con los detalles importantes ya que amenos que estos se resuelvan satisfactoriamente, los demás no lo son.

#### 6.8.4.-EXPRESIONES DE CONFLICTO Y DESACUERDO

Una vez definidos los detalles. surgirán con frecuencia los desacuerdos y conflictos. Esto debe esperarse porque es algo muy natural. Los buenos negociadores nunca intenta evitar esta fase porque saben que es en el proceso de dar y recibir donde se hacen las negociaciones exitosas.

Los desacuerdos y conflictos que se manejan en forma apropiada, finalmente harán que los negociadores se reconcilien, si se manejan mal sólo ampliarán , las diferencias. Los conflictos tienen la peculiaridad de hacer resaltar diferentes puntos de vista y cristalizar las verdaderas necesidades y deseos de los negociadores.

Al exponer sus puntos, la mayoría de los negociadores explicarán lo que desean. Es tarea del otro negociador descubrir lo que necesitan o conformarse. Pocos negociadores obtendrán todo lo que quieran, aún en una negociación exitosa. Pero lo buenos negociadores trabajarán para obtener tanto como sea posible, incluso cuando se requiera llegar a algún arreglo necesario o modificar alguna de las metas.

Esta confrontación puede causar tensión. Por lo tanto es importante recordar que bajo estas circunstancias la resolución de problemas no es una prueba de poder, sino la oportunidad para descubrir lo que la gente necesita.

#### 6.8.5.-REEVALUACIÓN Y COMPROMISO

Por lo general en determinado momento algunas de las partes propondrá un acuerdo. Las declaraciones que revelan esto casi siempre comienzan con palabras como: "Supongamos que..." " Buenos y si...". Cuando se hace alguna afirmación similar el otro negociador debe escuchar cuidadosamente para ver si se está tratando de negociar algo. La respuesta debe expresarse con cuidado. Un intento demasiado apresurado por consolidar el trato puede provocar que la otra parte se retire porque el clima no parezca conducir a un convenio de dar y recibir.

#### 6.8.6.- CONDICIONES PREVIAS AL ACUERDO

Cuando se llega a un acuerdo es necesario confirmarlo y tomar una decisión sobre como se realiza finalmente, sobre todo si se requiere de aprobación adicional. Generalmente esto significa poner por escrito los términos acordados. lo cual debe hacerse si es posible, estando ambas partes presentes para que puedan ponerse de acuerdo en la terminología. Esto disminuirá el peligro de malos entendidos posteriores.

Debido a que el acuerdo es el último objetivo de cualquier negociación, es importante determinar desde el principio el nivel de autoridad de la persona con la que se está tratando el negocio

## CAPITULO 7

### CASO PRACTICO: AMIMEX S.A. de C.V.

#### 7.1.-INTRODUCCION

El caso práctico que se presenta en este capítulo, se realizó por medio de una investigación de campo que incluyó observar directamente el proceso de comercialización. Además de realizar una investigación documental en publicaciones al respecto como revistas, libros, y sobretodo, en reglamentos que regulan la producción, transportación, empaçado, y manejo de la fruta, es decir, desde que se preparan los árboles para la cosecha, hasta que llega al consumidor final. El objetivo general de la investigación es el de conocer el proceso de comercialización para la exportación de aguacate de Uruapan a Estados Unidos, por lo que en este capítulo se hace una descripción de dicho proceso en todas sus etapas así como de los requisitos y características que debe cumplir éste para que la exportación de aguacate sea exitosa. Los objetivos específicos planteados son el de conocer los parámetros requeridos para el aguacate, los requisitos que deben cumplir los productores, empaçadoras, y los municipios. Estos puntos son importantes ya que son especificaciones diferentes a las que tradicionalmente se han llevado a cabo. Se conocerá también las ventajas que se obtienen al crear y pertenecer a una empresa integradora y las estrategias utilizadas para comercializar el aguacate en los Estados Unidos

Antes de poder comenzar con el análisis del proceso de exportación es necesario decir que el plan que se sigue para la exportación de aguacate de la Cd.

de Uruapan hacia Estados Unidos es muy diferente del que se sigue para la exportación hacia otros países como Inglaterra, Francia, Japón, Costa Rica, etc.

Esta diferencia radica en el hecho de que al abrirse la frontera para el aguacate michoacano, el gobierno norteamericano impuso varios requisitos que el aguacate debe cumplir desde su cultivo, manejo en el corte y en la empacadora, transporte y comercialización. Lo anterior se puede prestar a pensar que el gobierno trata de proteger a sus productores además de escudarse en viejas cuestiones de plagas aunados a cuestiones políticas. Para este fin se creó conjuntamente con autoridades de ambos países un plan de trabajo llamado " Plan de trabajo para la exportación de aguacate hass de México a los Estados Unidos de Norte América". Este plan de trabajo fue desarrollado conjuntamente por el United States Department of Agriculture ( USDA ), Animal and Plant Health Inspection Service ( APHIS ), Plant Protection and Quarantine ( PPQ ), International Services ( IS ) y por la Secretaria Agricultura de Ganadería y Desarrollo Rural ( SAGAR ) y la Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria ( CONASAG ), a través de la Dirección General de Sanidad Vegetal ( DGSV ) y será usado como una guía para la exportación de aguacate Hass de México a los Estados Unidos de Norteamérica. Dicho plan no se puede modificar, a menos que sea aprobado previamente por ambas partes y tendrá vigencia hasta que un nuevo plan se de a conocer.

En este plan se especifican los lineamientos que permiten la exportación de aguacate hass del estado mexicano de Michoacán a los estados de Connecticut, Delaware, Illinois, Indiana, Kentucky, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Nueva Hampshire, Nueva Jersey, Nueva York, Ohio, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont, Virginia, West Virginia, Wisconsin, y el Distrito de Columbia durante los

meses de noviembre, diciembre, enero y febrero de cada año así como de asegurar la uniformidad de procedimientos utilizados por los participantes.

## 7.2.-ANTECEDENTES HISTÓRICOS

"Aguacateros de Michoacán, México S.A. de C.V., AMIMEX, nace el 30 de junio de 1997 como uno de los primeros frutos de la Unión Agrícola Estatal y como una confirmación irreversible de que, a partir de aquí la historia de esta tierra no volvería ser igual.

Detrás del éxito vertiginoso de Amimex S.A de C.V. Empresa Integradora, se encuentra una historia fascinante. De muchas maneras, los hombres que forjaron a esta empresa, escribieron con anticipación y audacia la historia del futuro que aquí todos queremos; abrieron brecha en un camino pleno de prosperidad y éxito para todos los productores que forman parte de la Unión Agrícola Estatal de Michoacán.

La Unión Agrícola Estatal surge como resultado directo de un conjunto de iniciativas que comenzaron cuando la administración del Lic. Víctor Manuel Tinoco Rubí, con el apoyo contundente de diversas instancias federales, diseñaron una estrategia integral para impulsar el desarrollo del campo michoacano.

La fuerza de esa estrategia se encuentra en la Ley de Asociaciones Agrícolas del Estado de Michoacán.

Este avanzado marco jurídico, que en su esencia impulsa la participación equitativa de los hombres del campo en los procesos de producción y comercialización, es el cimiento vigoroso que sostiene la conciencia y el proyecto de Amimex S.A. de C.V.

Por eso hablamos de una historia fascinante. Los productores de aguacate que integraron esta empresa ya estaban ahí; tenían muchos años produciendo frutos de gran calidad y comercializándolos en México y en el extranjero. Con el mercado de los EEUU cerrado por más de 83 años, ellos habían trabajado duro para establecer y cumplir con todas las normas fitosanitarias nacionales y norteamericanas: NOM Fito/066/95 así como con el protocolo USDA /APHIS/ SAGAR / DGSV.

Entonces que fue lo que cambió cuando se abrió la frontera norteamericana?

La respuesta a esta pregunta es simple; ellos se dieron cuenta que estaban frente a dos caminos:

El 1° sería no cambiar la manera de hacer las cosas. Cada uno por separado, esperaría que los comercializadores ofertaran, cada uno cerraría sus tratos y cada uno recibiría el resultado de sus negociaciones individuales.

El 2° camino significó enfrentar juntos la comercialización de su producción. Para eso constituyeron una empresa integradora en donde el poder lo tiene el productor. Una empresa capaz de influir en los precios, marcas, empaques, clientes, formas y calidades.

El gran secreto detrás de Amimex S.A. de C.V., es el encuentro transparente y cara a cara de los productores consigo mismos. Es la conciencia del poder que se obtiene cuando juntos deciden sus normas de calidad, procesos de producción, precios y cantidades para vender así como a quién vender. Los



productores de Amimex tienen claro el enorme inventario de las ventajas competitivas de su compañía y de la calidad de los productos que ofrecen al mundo, producidos en los bosques altos de Michoacán, que provienen de una franja natural privilegiada con un clima perfecto y suelos volcánicos ricos en nutrientes esenciales. Afirman con orgullo que producen el mejor aguacate del mundo y tienen muchas razones para decirlo.

En sus huertos, muchos de sus productores se han esforzado por cumplir, durante más de tres décadas, con los más altos estándares de calidad en el mundo. No es un accidente que Amimex está constituido con más del 80% de los productores dueños de las huertas autorizadas por el gobierno norteamericano para exportar en ese país.

Los objetivos de la empresa son la producción, comercialización e industrialización del aguacate para competir en el mercado mundial con una formalidad y calidad sin paralelos en la región. Se puede afirmar que Amimex es el resultado brillante de la conciencia gremial, aprendizaje tecnológico, trabajo arduo y dedicación acumuladas durante más de 30 años de desarrollo.

Con menos de 1 año de edad, la gran capacidad organizacional demostrada por Amimex está sólidamente basada en la experiencia y conocimientos que aportan todos y cada uno de los asociados. Ellos están decididos en mantener sus estándares de calidad por encima de cualquier norma mundial.

Como empresa nueva y exportadora, saben que el reto más poderoso que enfrentan es la credibilidad. Por eso organizan la producción, el empaque y la distribución para cumplir de manera estricta con las exigencias de calidad y formalidad que demandan sus clientes en cualquier parte del mundo.

Como empresa, en Amimex tienen muy claro que competir en los mercados mundiales en este fin del siglo XX no solo es un asunto de calidad, cantidad y formalidad. Por eso en el conjunto de sus valores corporativos destaca, de manera imperativa, un respeto profundo por el futuro del planeta que compartimos.

Los productores de Amimex afirman que su visión del desarrollo es de sustentabilidad y mantienen como prioridad la resolución ecológica de todos los problemas asociados a la producción. Para ellos la preservación del medio ambiente va de la mano con la tarea de producir los más deliciosos y nutritivos aguacates del mundo. Como empresa y como productores, Aguacateros de Michoacán México S.A. de C.V., significa un claro y brillante ejemplo de que la unión hace la fuerza y juntas clarifican el camino de la prosperidad para los productores, sus familias, su comunidad y la Nación."(Lozano,1998:3-4)

"Un añejo anhelo de los productores de aguacate se hizo realidad. El 30 de Julio de 1997 vio la luz un ente jurídico cuyo nombres y apellidos representan el final de muchos esfuerzos y el principio de una nueva etapa en la producción y comercialización del preciado fruto, nos referimos desde luego a la empresa integradora "Aguacateros de Michoacán México, Sociedad Anónima de Capital Variable" también conocida como AMIMEX S.A. de C.V.

Tomando en cuenta el modelo diseñado por las autoridades económico financieras del país, que se concreta en el decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 7 de mayo de 1993, un emprendedor y organizado grupo de 45 productores, que por haber dado a sus huertos toda la atención que requieren y haber cumplido los programas fitosanitarios establecidos por la autoridad, vieron coronados con éxito sus esfuerzos y lograron su inscripción y autorización para formar parte del primer grupo de productores que exportarían su producto a los E.U.A. procedieron a dar los pasos necesarios para constituirse como empresa integradora y dar respuesta a los retos que implicaba el cumplimiento del inminente programa de exportación.

Este grupo de productores, representaba el 75% de los autorizados y el 31 de diciembre de 1997 este número se ha incrementado a 51, que representa el 83% del total de los productores autorizados para exportar a los Estados Unidos.

El modelo de empresa integradora queda como anillo al dedo respecto de las necesidades reales del gremio aguacatero, ya que entre otras características tiene la de que los asociados de este tipo de empresas deben tener una actividad económica de la industria, comercio o servicios con un proyecto de negocios común, como era la circunstancia de los productores de aguacate que requerían nuevas formas de integrarse para lograr una justa y efectiva forma de comercializar su producto.

Inteligentemente los productores de aguacate tomaron la decisión de hacer un frente común y gestaron el nacimiento de AMIMEX.

Impresiona observar como los productores socios de AMIMEX sienten orgullo de su creación.

Impresiona constatar los resultados que en tiempo récord ha alcanzado AMIMEX, cuyos resultados están a la vista de todos.

Impresiona y produce un grato sabor de boca ver como es posible que aun teniendo plataformas y proyectos diversos, se puede lograr que individuos de diferentes formas de pensar y de ser puedan integrarse en una organización con objetivos y metas comunes en beneficio de sus familias, de la colectividad y del país.

AMIMEX y los productores que la integran, están ganando una batalla pero no la guerra. Existe consciencia absoluta de lo mucho que hay por caminar, de lo mucho que hay por aprender, de los traspies que es posible dar, pero con mucha firmeza de ánimo están también dispuestos a continuar en el empeño ya que han demostrado que queriendo, todo se puede" (Acosta, 1997:9-10)

### 7.3.-DIVISIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION

Para el estudio del proceso de comercialización del aguacate que se lleva acabo actualmente en AMIMEX para la exportación hacia Estados Unidos es necesario hacer una división de etapas, las cuales son:

- 1).- Gerencia Técnica:
  - a) Asesoría técnica
  - b) Administración de cosecha
  - c) Control de calidad

- 2).- Tráfico y monitoreo  
de embarque.

- 3).- Negociación y venta.

#### 7.4.- ASESORIA TÉCNICA

Para cumplir con los requisitos establecidos para la exportación del aguacate, la asesoría técnica se encarga de brindar apoyo al productor asociado a AMIMEX, a cuidar su huerta para que ésta se encuentre en condiciones de poder exportar a Estados Unidos.

Para estar en condiciones de exportar se debe cumplir con los siguientes requisitos:

Requisitos por municipio:

1.- Para que se pueda exportar fruta de algún municipio michoacano, Sanidad Vegetal deberá aprobarlo y listarlo en el programa anual.

2.- Para aprobar un municipio será necesario que éste se encuentre totalmente libre de las 4 especies de barrenadores del hueso ( *Heilipus lauri*, *Stenoma catenifer*, *Conotrachelus aguacatae* y *Conotrachelus perseae*). El muestreo para determinar lo anterior se hará por lo menos anualmente; deberá considerar por lo menos 300 hectáreas, incluyendo una parte aleatoria de cada huerta registrada y zonas marginales o de traspatio.

3.- Si cualquiera de las 4 especies de barrenadores del hueso se encuentra en un municipio durante los muestreos anuales, el municipio perderá su certificación como libre de plagas, y no se podrá exportar fruta de dicho municipio. Sanidad Vegetal deberá tomar las medidas necesarias para aislar y erradicar las plagas encontradas, informando a APHIS. El municipio podrá exportar nuevamente una

vez que Sanidad Vegetal y APHIS están de acuerdo en que las medidas de erradicación funcionaron.

Requisitos para las huertas y los productores:

1.- La huertas y los productores deberán estar registrados ante Sanidad Vegetal y la huerta deberá tener la categoría de aprobada en el plan anual de Sanidad Vegetal.

2.- La huerta y todas las propiedades y huertas contiguas, deberán ser muestreadas anualmente para detectar barrenador de ramas ( *Copturus aguacatae*). La huerta solo podrá exportar a E.U.A. Si al momento de la cosecha está libre de esa plaga.

3.- La huerta deberá tener un sistema permanente de trampeo contra moscas de la fruta, en particular de la Mosca Mexicana ( *Anastrepha ludens* A. *Serpentina* y *A. striata* ). Debe haber una trampa por cada 10 hectáreas. Si se atrapa una mosca, se deberán instalar 10 trampas más en una área de 50 hectáreas. En caso de que haya alguna otra captura de estas moscas durante los siguientes 30 días en una área de 260 hectáreas alrededor de la primera captura, la huerta solo podrá exportar si se hacen aplicaciones de malathión y cebo en la huerta afectada.

4.- Los frutos caídos deben recogerse y retirarse de la huerta por lo menos una vez cada semana y desde luego, no podrán incluirse en la fruta a exportar.

5.- Las ramas secas deberán ser podadas periódicamente y deberán ser sacadas de la huerta.

6.- La fruta cosechada deberá ser transportada a la empacadora como máximo 3 horas después de la cosecha. Si no se transporta en ese lapso, deberán protegerse contra infestaciones de mosca (cubiertas con malla ).

7.- Al momento de cosechar, todas las cajas de campo deberán estar identificadas con el registro de la huerta asignado por Sanidad Vegetal.

8.- Los camiones que transportan la fruta a la empacadora deberán ir cubiertos con malla para proteger la fruta de infestaciones de mosca y deberán llevar un documento que pruebe que la fruta procede de una huerta certificada y unacrílico que muestra el número de registro de la huerta.

9.- Si Sanidad Vegetal descubre algún barrenador de ramas en una huerta, o en algún fruto en la empacadora, la huerta en la que se encontró el gusano, o en la que se originó el fruto infestado, perderá inmediatamente su certificación para exportar a E.U.A. y se le negará esta certificación por toda la temporada de exportación (Noviembre a Febrero ). Esta sanción puede extenderse incluso a la empacadora donde se encuentre la plaga, si la investigación demuestra un mal manejo por parte de ésta.

Es necesario mencionar que el trabajo realizado por la asesoría técnica es de alguna manera preventiva y está orientada a ahorrar tiempo y dinero al

productor para que cumpla con los requisitos necesarios para poder ingresar su fruta a mercado estadounidense y ésta asesoría no supe de ninguna forma el trabajo realizado por las diferentes instituciones gubernamentales y/o autoridades de México y Estados Unidos que participan en el proceso de supervisión, monitoreo y cuidado de la fruta , es decir, realiza el trabajo técnico que el productor debe realizar por su cuenta, para mantener en excelentes condiciones su huerta, solo que por ser socio de AMIMEX, se le apoya al productor con la asesoría y conocimientos necesarios en el momento oportuno.

La asesoría técnica es de vital importancia para el productor, ya que con el apoyo que obtiene mantiene su fruta en condiciones de exportar y lo más importante, no perder la certificación, lo cual le ocasionaría por algún descuido, perder la oportunidad de exportar se fruta.

Dentro de la asesoría técnica, se programan visitas a las huertas de los asociados donde se supervisa que se están aplicando de manera correcta los fertilizantes en la cantidad y la calidad requeridas, evitando así que no se infesten con plagas como:

Las moscas de fruta

( *Anastrepha ludens*, *A. serpentina* y *a. striata* )

Plagas del hueso del aguacate

( *Conotrachelus aguacatae*, *Conotrachelus perseae*, *Helipus lauri* y *Stenomacrus catenifer* )

Barrenador de las ramas

( *Copturus aguacatae* )



Estas son las principales plagas que se deben combatir para mantener el registro de exportación. La información que recolecta la asesoría técnica sirve para conocer cuanta fruta se tiene con calidad de exportación, en qué etapa de crecimiento se encuentra la fruta, que cantidad de fruta se espera cosechar, cuantos productores se encuentran en condiciones de exportar, etc. y en base a esta información se negocian cantidades, precios y tiempos de entrega.

Es por eso que la función que realiza la asesoría técnica es muy importante y depende de ésta, en coordinación con las otras subgerencias, gran parte del éxito que se tenga en la empresa.

Para llevar el control de los cuidados de las huertas y el estado en que se encuentran, la asesoría técnica utiliza algunos formatos.

(Ver anexos 8,9,10)

- El 1º es un cuestionario que se le aplica al productor para hacer un diagnóstico general del estado del huerto.
- El 2º es una boleta de asistencia técnica donde se anotan las intervenciones técnicas que se llevan a cabo dentro de las huertas de los asociados con el fin de llevar un control y un historial del mismo.
- El 3º es un plan individual para el manejo de un huerto.

#### 7.5.- ADMINISTRACIÓN DE COSECHA

Esta subgerencia es la encargada de supervisar la etapa desde la programación del corte hasta la llegada de la fruta a la empaedora. Para empezar el programa de corte se realiza en base a la edad de maduración del fruto y la cantidad que se calcula cosechar de una huerta determinada. Ya con

estos datos se programan el número de camiones y cuadrillas necesarias para el corte, así como el volumen por día esperado además de hacer una lista de productores por orden numérico, dependiendo de los factores mencionados.

La administración de la cosecha se basa en la información que le proporciona la asesoría técnica para conocer la madurez de la fruta y la cantidad que hay en las huertas. Esta información se recaba de los documentos elaborados por la asesoría técnica, como los diagnósticos, boletines y los planes individuales que se les aplican a cada huerta.

Se realiza un programa tentativo mensual con un margen de error, después se afina al elaborar un programa semanal y se confirman los programas diarios por si existiera alguna modificación. El plan semanal se le notifica a la Junta Local de Sanidad Vegetal para que programen sus actividades y se les confirma una noche antes de realizar el corte. Existen inconvenientes que hacen que se modifique el programa de corte, los cuales se pueden originar por retrasos en los cortes del huertas de los productores anteriores en la lista, dándose también el caso contrario, que se termine el corte de la fruta en un tiempo menor al programado, o causas ajenas a la empresa como factores sociales, políticos, etc. por lo que en cualquier caso que ocurriera, se le avisará al productor en turno que día se va a realizar el corte.

La Junta Local de Sanidad Vegetal, son los encargados de emitir la documentación necesaria que ampara que la fruta proviene de una huerta certificada y que no está infectada de plagas y de emitir la remisión de

exportación. El aviso que se da a la Junta Local, debe realizarse con anticipación cuando menos un día antes del corte para que la Junta tenga conocimiento de ello y mande a su gente a supervisar y emitir el documento.

La remisión de exportación que otorga la Junta Local, es un documento que debe ser por cuádruplicado, el original la debe llevar el chofer del camión, una copia el productor, una el distrito y la última el programa de sanidad.

También es responsable de verificar que el camión designado de transportar la fruta de la huerta al empaque llegue al lugar del corte de la fruta en la hora indicada, así como de que llegue a la empacadora en un tiempo determinado. En la empacadora hay personal de SAGAR y de USDA que son los encargados de recibir la fruta, y de revisar que la documentación esté correcta y completa, si existiera algún problema con la documentación, el encargado de la administración de cosecha debe contactar a la persona de la Junta Local que se asignó para dicho corte, para resolver dicho problema lo más pronto posible para que se le dé acceso al camión dentro del empaque. Si por alguna razón no se arreglara el problema antes de la hora marcada, el camión no es descargado en el empaque ese día sino que tiene que permanecer en el empaque durante la noche sin poder moverlo hasta que se le dé entrada a la fruta al empaque. Se debe rectificar diariamente al final del día, que todos los camiones asignados hayan cumplido con la entrega de la fruta.

Para llevar a cabo el control de la administración de cosecha se tienen varios supervisores que se encuentran en las huertas donde se realizan los cortes, donde supervisan que los cortadores corten la fruta de la manera correcta para que la fruta no se perjudique, esto es, cortar el aguacate con ganchos que tengan un saco para que la fruta no caiga al suelo y se golpee, checar que los camiones

tengan malla a prueba de moscas de la fruta y que la fruta sea llevada dentro de las 3 horas siguientes de ser cosechada. Cada envío estará acompañado por una bitácora que indique que los aguacates se originaron en un huerto certificado, no permitiendo el envío de aguacates sueltos o en bolsas.

Para el manejo de sus operaciones se anexan los formatos utilizados.

(Ver anexos 11,12,13)

La reglamentación para esta área es:

- 1.- El corte debe hacerse a tijera o con cualquier herramienta que permita conservar el tupo o pedúnculo para evitar la entrada de agentes patógenos. La fruta sin pedúnculo podrá sellarse de requerirse, con ceras naturales o equivalentes y no se aceptará para exportación.
- 2.- La fruta no debe tocar el suelo, para evitar que se contamine, se debe depositar en bolsas de corte y permanecer a la sombra en cajas de madera o de plástico en las que se debe transportar al empacadora, y no se deberá transportar fruta a granel, ni en costales o arpillas.
- 3.- El equipo de transporte debe contar con cubierta que proteja el aguacate de contaminación de insectos y elementos externos.
- 4.- La fruta caída no reúne las características fitosanitarias mínimas, ya que se contamina en el suelo, se golpea y pierde el tupo, por lo cual solo podrá ser

enviada para la industria, siempre y cuando el huerto con cartilla fitosanitaria, en la cual se establezca que este libre de barrenadores del hueso y barrenadores de ramas del aguacate, siendo avalada por el personal técnico aprobado.

5.- Al terminar la fruta en una huerta se debe desinfectar el equipo de corte.

6.- El equipo de transporte deberá limpiarse después de cada embarque.

7.- El equipo de transporte debe contar con cubierta que proteja y garantice la ventilación de la fruta del aguacate para evitar una posible contaminación de insectos y elementos externos.

8.- La fruta debe transportarse a la brevedad posible al empaque para evitar maduración prematura del fruto, no debiendo quedar fruta cortada de un día para otro en campo.

#### 7.6.- CONTROL DE CALIDAD

Requisitos para las empacadoras:

1.- Solamente podrá exportarse fruta procesada en las plantas empacadoras registradas ante Sanidad Vegetal y aprobadas en el plan anual.

2.- Durante el tiempo en que la empacadora trabaje con fruta que será exportada a E.U.A., la empacadora solamente podrá recibir frutas de huertas certificadas por Sanidad Vegetal para exportación a E.U.A., aún cuando esa fruta vaya a otro destino.

3.- La empacadora debe contar con instalaciones sanitarias para los trabajadores que garanticen el control fitosanitario de la fruta y su manejo higiénico, así como de contar con agua potable o clorinada.

4.- Debe contar con áreas específicas y aisladas para los contenedores de basura que garanticen un ambiente libre de contaminación.

5.- Contar con un área de recepción de fruta, debiendo estar aislada, ventilada y techada con barrera aislante como muros, cortinas o mallas para protección contra insectos, pájaros y roedores, además esta prohibido recibir fruta fuera de ésta área.

6.- Tener un área de clasificación y limpieza de fruta con suficiente iluminación para garantizar un trabajo eficiente de separación de frutas dañadas por plagas.

7.- Contar con un área de muestreo fitosanitario.

8.- Todas las aperturas al exterior de la empacadora deberán estar cubiertas con malla con orificios no mayores de 1.6 mm.

9.- La empacadora deberá tener un sistema de doble puertas con malla a la entrada de la instalación y a la entrada del área donde se empaquen los aguacates.

10.- Antes de la selección y clasificación se deberán muestrear y cortar 300 frutos por lote para constatar que estén libres de plagas. Los lotes con plagas serán rechazados e incinerados, identificándose la huerta infestada de inmediato.

11.- Deberá contar con una báscula de recepción de fruta y verificación de peso (pesaje de lotes y cálculo de tamaño de la muestra).

12.- Contar con una seleccionadora de tamaños y calidad (electrónica, mecánica o manual).

13.- Contar con lavadora y/o cepilladora y aspersoras eficientes para frutas, que contengan agua clorinada, desinfectante y detergente biodegradable.

14.- La fruta se debe cepillar y secar sin rozar la epidermis.

15.- Contar con cámara de conservación y sistemas de pre-enfriado para coadyuvar al control fitosanitario.

16.- Contar con un área de carga aislada, con la finalidad de proteger la cadena de frío y la contaminación del producto de cualquier problema fitosanitario.

17.- Durante el curso del transporte y el empaque deberá mantenerse la identidad de los lotes (huerta de origen, productor, No. de registro, etc. ), marcando incluso las cajas empacadas, de modo que cualquier problema pueda rastrearse hasta la huerta de origen desde el mercado de destino.

18.- La fruta que al final del día no haya sido empacada o cargada en el camión refrigerado, deberá permanecer en la empacadora dentro del área protegida con mallas, lo que implica que los cuartos fríos deberán estar dentro de esta área.

19.- La fruta debe pre-enfriarse dentro de las 24 horas después del corte, para evitar problemas fitosanitarios.

20.- La fruta se debe mantener en una cámara de conservación para garantizar las buenas condiciones fitosanitarias antes del embarque.

21.- La fruta será cargada en camiones o contenedores refrigerados, que serán sellados por Sanidad Vegetal. La fruta permanecer dentro del camión o contenedor sellado hasta su llegada al puerto de entrada autorizado en E.U.A.

22.- Todos los embarques deberán ir acompañados del certificado fitosanitario correspondiente, que certifique que todas estas condiciones han sido cumplidas.

23.- Se debe contar con un profesional fitosanitario aprobado por la Secretaría en las áreas de manejo fitosanitario del aguacate.

24.- Se deben llevar bitácoras a través del proceso del control de lote, fitosanidad del huerto a través de la Cartilla Fitosaniaria, temperaturas de área de frío y temperaturas de fruta embarcada.

25.- Desinfectar la empacadora cuando menos una vez al año, en un día sin operación y sin fruta.

26.- Llevar un procedimiento adecuado de destrucción de fruta.



En cuanto al aguacate, éste debe cumplir con ciertos requisitos de calidad como:

## TAMAÑO

El tamaño mínimo para el aguacate de origen mexicano que importa Estados Unidos no debe ser menor al GRADE U.S. No. 2, el cual se define de acuerdo al estándar de E.U.A. para Florida.

## ESTÁNDARES DE CALIDAD

Características de variedad similar.-

Significa que los aguacates en una caja son similares en forma , textura, color de cascara y pulpa.

- Maduros pero no sobremaduros.-
- Madurez: Significa que el aguacate ha alcanzado el grado de crecimiento que asegura su calidad comercial.
- Sobremadurez: Significa que el aguacate tiene la pulpa blanda o descolorida y pasada de su calidad comercial.
- Bien formados.-

Significa que el aguacate tiene la forma normal característica de la variedad.

- Limpios.-

Significa que el aguacate esta libre de basuras, manchas u otros materiales ajenos.

- Coloreados.-

Significa que el aguacate tiene el color característico de la variedad.

- Bien cortados de su pedúnculo.-

Significa que el aguacate debe presentar un pedúnculo de 1/4 de pulgada bien cortado.

- Libre de pudriciones.
- Libre de daño por congelamiento.
- Libre de daños causados por muerte de tejido. ( pulpa)
- Libre de raspaduras y cortes a la cascara.
- Libres de quemaduras o daños por el sol.
- Libre de decoloración.-

Significa que la apariencia del aguacate presenta un color ligeramente café, que en suma llega al 10% de la superficie de la fruta.

- Libre de manchas de cercospora u otras enfermedades causadas por insectos.
- Libre de daños mecánicos u otros.

#### TOLERANCIAS QUE PERMITEN EL MANEJO ADECUADO DEL AGUACATE

- No más de un 10% de los aguacates en un lote pueden no reunir los requerimientos de calidad señalados.
- No más de 5% será permitido para aguacates afectados por daños serios.
- No se permitirá más del 1% de frutas afectadas por pudriciones.

Todas las empacadoras que exportan aguacate a los Estados Unidos deben estar registradas con el programa de sanidad vegetal ( PSSV ) y certificadas por la dirección general de sanidad vegetal ( DGSV ) y estar enlistadas en el plan de trabajo para la exportación de aguacate hass de México a los Estados Unidos de Norteamérica.

El programa de sanidad vegetal verificará que realmente cumplan con todas las especificaciones antes de otorgar la aprobación para la certificación.

Las funciones de la subgerencia de control de calidad comienzan con la llegada del camión con la fruta a la empacadora autorizada, directamente del campo. Antes del proceso de selección, el personal de la DGSV tomará 300 aguacates de cada cargamento que llegue a la empacadora y cortará cada uno en rebanadas para buscar moscas de la fruta, plagas del hueso y barrenadores de las ramas. En la muestra se buscarán aguacates pasados de maduros y dañados. Para este caso, embarque se define como un camión de campo con fruta de una o más huertas certificadas y presentado en la empacadora para su inspección.

Si se detecta una plaga cuarentenaria, el cargamento será rechazado para su exportación. La DGSV le dará al PSSV los datos del huerto infestado. El PSSV informará al productor de las medidas de control de plagas que se requieran de acuerdo al plan de trabajo. Un punto importante es que debe mantenerse la identidad de los aguacates desde la caja de campo hasta que llegan a los Estados Unidos para tener la seguridad de poder rastrear hasta el huerto de origen cualquier aguacate infestado.

Posteriormente a la recepción de la fruta se clasifica por lotes la fruta para poder seleccionar la fruta según las necesidades de trabajo que existan y para el mercado que se vaya a manejar, luego se pasa a la selección de la fruta en las bandas, donde las empacadoras la seleccionan como se les haya indicado atendiendo el mercado al que vaya a ir dirigida la fruta. Se pasa a la máquina seleccionadora para separar la fruta por tamaño y peso. Antes de que sean

empacados los aguacates, cada uno debe estar limpio de tallos, hojas y cualquier otro material de plantas y llevar una etiqueta o " sticker" con el número de registro de la empacadora asignado ante DGSV, el país de origen y contener 4 números del código PLU.

El siguiente paso es empacar la fruta y hacer de nuevo una selección del fruta donde las personas seleccionadoras vuelven a inspeccionar visualmente el aguacate al colocarlo en la caja, ésta nueva revisión asegura que la fruta sea de calidad, al evitar que algún aguacate que se haya pasado por la máquina seleccionadora llegue a causar problemas. Los aguacates deben ser empacados en cajas nuevas y limpias que deben estar claramente marcadas con la identidad del producto, nombre con dirección y registro de la empacadora, identidad el exportador, registro del huerto y la frase " Distribución limitada los siguientes estados : CT, DC, DE, IL, IN, KY, ME, MD, MA, MI, NH, NJ, NY, OH, PA, RJ, VA, VT, WV y WI.

Existen algunas reglamentaciones comerciales de empaque y etiquetado para alimentos que deben conocerse. ( \* )

La dimensiones interiores de las cajas donde se empaca el aguacate son:

-11 x 16.75 x 10 pulgadas.

-13.5 x 16.5 x 9 pulgadas.

-12.75 x 15.25x 10.75 pulgadas.

Estas dimensiones se escogen de acuerdo al tipo de comercialización que se quiera hacer y de las especificaciones del cliente en Estados Unidos.

Las especificaciones del empaquetado son:

- El peso neto del aguacate empaquetado es de 11.3 kilos o 23 libras, colocando los aguacates en dos capas separados por cartón.
- El lote de cajas no debe exceder el 10% del peso, por conteo de las cajas individuales.
- Cada aguacate en caja debe pesar por lo menos 16 onzas.
- La caja debe ser de cartón 100% reciclable, doble corrugado, color café, con impresos en 2 o 3 tintas.

Las especificaciones de residuos tóxicos que deben ir en la caja son los aprobados por el Federal Drug Administration ( FDA ).

\* Fuente.- trademex

Posteriormente se pasan a la última revisión visual de control calidad sobre el producto terminado, que es el paso donde después de haber empacado la fruta se pasa a la banda donde una persona checa las cajas antes de cerrarse, que todos los aguacates lleven su "sticker" adherido, que no tengan daños a no ser los permitidos por el cliente, de ahí se pasa la fruta empacada para que se le ponga a la caja el sello que informa sobre el calibre de la fruta y el sello del registro de huerto que son indispensables en la caja, una vez realizado esto se pasa al paletizado donde se colocan las cajas en "pallets" para su manejo las cuales deben ir bien flejadas y selladas.

Estos pallets se pasan al pre-enfriado con el grado de enfriamiento que el cliente ha solicitado; Por lo regular se trabaja en un principio con 42° Fahrenheit

y se finaliza a 38° Fahrenheit, sin embargo, el cliente tiene la última palabra en cuanto al grado de pre-enfriado que requiere.

Después de 8 a 12 horas se pueden checar los pallets, es decir, el estado de la fruta y por lo regular deben estar ya al grado de enfriado que se seleccionó en un principio.

Los pallets deben colocarse en un camión con refrigeración, el cual debe verificarse con anticipación a la carga del mismo, para que esté a la misma temperatura en que se encuentra la fruta en la empacadora además de estar limpio y cerrado. Los pallets deben acomodarse, dependiendo del tamaño de la caja del camión que puede ser de 48 pies o de 53 pies, de forma intercalada, esto es 2 pallets a la derecha y 2 a la izquierda hasta cargar 18 pallets de 80 cajas de 11.3 kilos cada uno y 2 pallets de 56 cajas del mismo peso cada uno. Se debe verificar que el camión cuente con 2 termógrafos que registran el frío, con la finalidad de poder conocer las causas de posibles pérdidas en la fruta por variaciones de temperatura.

La fruta debe permanecer en el camión mientras transita por México hasta el primer puerto de entrada en Estados Unidos. Antes de salir de la empacadora el camión debe ser sellado por la DGSV con un sello que no se romperá sino hasta llegar al primer puerto de entrada a los Estados Unidos. Este sello dice que se pide a todas las autoridades competentes, sus facilidades para la transportación de la fruta para evitar abrir el camión. Si por algún motivo se tuviera que abrir el camión, el chofer tiene en su poder un instructivo y una acta, que dice que los sellos rotos deben ser entregados al chofer y la autoridad que requirió abrir el camión debe llenar con sus datos el acta, justificando la causa,

fecha, nombre y número de placa oficial. Esto le sirve de amparo al chofer en la aduana para que lo dejen entrar a territorio Norteamericano, ya que no pueden entrar camiones sin sello, o con sellos violados sin el acta firmada por la autoridad correspondiente.

El agente de PSSV emite el certificado de movilización nacional, donde se le da el original y una copia al embarque y otra al inspector de USDA. Además de que el embarque debe incluir un certificado fitosanitario expedido por PSSV, certificando que se han cumplido con las condiciones del plan de trabajo para la exportación de aguacate. En una declaración adicional se atestiguará que se han cumplido con todas las condiciones del Código de Reglamentaciones Federales de E.U.A., que es la regla que permite la importación de aguacates mexicanos en E.U.A., se encuentra en el capítulo 7 parte 319, inciso 319.56-2ff. Esta ubicación se abrevia así: 7 CFTR 319.56-2ff.

Todos los aguacates que no hayan sido empacados o cargados en un camión o contenedor refrigerado al final de la jornada deberán conservarse en el área de empacado que se encuentre protegida con malla a prueba de moscas. Cuando no se pueda enviar inmediatamente el aguacate a su punto de entrada a Estados Unidos deberá conservarse en el área cerrada con tela de malla de la empacadora, en áreas previamente asignadas y bajo la supervisión del personal de PSSV para asegurar que no se mezclen con los otros aguacates.

Si no se cumplen las condiciones de selección, empaque, transporte y documentación se rechazará el lote para exportar y si se repitiera por segunda

vez, la empacadora perderá su registro y certificación hasta que DGSV y APHIS investiguen y determinen si la empacadora puede seguir cumpliendo con los requisitos del plan de trabajo

#### 7.7.- TRAFICO Y MONITOREO DE EMBARQUE

Las funciones de tráfico y monitoreo de embarque inician al contratar con 24 horas de anticipación al pre-enfriado, en el control de calidad, el transporte que se encargará de llevar la fruta de la empacadora hasta su destino final. El transporte debe estar perfectamente limpio y refrigerado a la temperatura que requiera la fruta. Una vez cargado el transporte, se le entrega al transportista la siguiente documentación:

- Carta porte/Factura del transportista.
- Certificado fitosanitario.
- Factura comercial.
- Manifiesto de carga o lista de empaque.
- Certificado de origen Certificado NAFTA- TLC.
- Bitácora.
- Acta.
- Instrucciones para el transporte en México.
- Entre otros.

(Ver anexos 14,15,16,17,18,19)

El transportista al transitar por México, no tiene que hacer ningún tipo de trámite, únicamente debe proteger que el sello puesto en el camión no se viole para impedir que se abra el contenido del mismo. Si por algún motivo, cualquier



autoridad mexicana requiriera abrir el contenido del transporte y romper los sellos, el conductor deberá anotar en la bitácora el motivo de la revisión, autoridad que lo realiza, fecha, lugar, nombre y número de placa del oficial, así como la corporación de seguridad a la que pertenezca.

En lo referente al permiso de importación que se requiere, hay algunos puntos a conocer:

1.- Se requerirá un permiso de importación que expida USDA-APHIS. Dicho permiso señalará las condiciones de entrada y el puerto de entrada de la fruta a E.U.A así como de requerirse un transbordo posterior así como el aviso de llegada a la frontera que estipula la cantidad de aguacate transportado, origen y destino. El permiso debe ser tramitado por el importador norteamericano.

( Ver anexo 20,21,22)

2.- Solamente se expedirá el permiso para la importación de embarques comerciales de la variedad Hass, originarios de Michoacán.

3.- El importador en E.U.A. debe obtener un permiso específico para el aguacate que establezca instrucciones requeridas para el cumplimiento de las regulaciones. El permiso establece requerimientos específicos pertenecientes a la distribución y el rompimiento de los sellos por parte de PPQ en el almacén destino. El permiso será válido solo por una temporada.

4.- Cada embarque debe ir acompañado por un certificado fitosanitario mexicano con una declaración adicional que ampara las condiciones de la regulación 7 CFR 319.56-2ff.

Procedimientos de inspección:

En la frontera mexicana:

1.-Verificar sellos.- Los cargamentos deben llegar en un transporte refrigerado sellado por Sanidad Vegetal. Este sello no debe estar alterado.

2.-Verificar la documentación.- Checar el certificado fitosanitario y el permiso específico están en regla.

3.- Verificar el destino final y el etiquetado.- El destino debe ser uno de los 19 estados del noreste de los Estados Unidos o el Distrito de Columbia.

Los aguacates deben estar empacados en cajas que debe estar claramente marcadas con la identidad del productor, empacadora , el exportador y el estado de procedencia, así como la leyenda "Distribución limitada los estados de: CT, DC, DE, IL, IN, KY, ME, MD, MA, MI, NH, NJ, NY, OH, PA, RI, VA, VT, WV Y WI". Deben revisar también que cada aguacate tenga un sticker que muestra el número de registro de la empacadora ante Sanidad Vegetal.

Temporada de importación

Solamente podrán importarse aguacates mexicanos en los meses de Noviembre, Diciembre, Enero y Febrero.

Distribución dentro de E.U.A:

1.- Los aguacates Hass Michoacanos solamente podrán ser distribuidos en los siguientes estados: Connecticut, Delaware, District of Columbia, Illinois, Indiana, Kentucky, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, New Hampshire, New Jersey, New York, Ohio, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont, Virginia, West Virginia y Wisconsin.

2.- Tras entrar a E.U.A. los aguacates serán inspeccionados por USDA-APHIS en el puerto de entrada, en cualquier escala que se haga dentro de E.U.A. y en el punto destino. En el puerto de entrada se hará un muestreo y cortes de fruta en 30 cajas por embarque y un aguacate por caja; después el inspector pondrá otro sello que solo podrá abrirse en el destino o al transbordar, pero siempre en presencia de otro inspector de USDA -APHIS. La fruta se movilizará dentro de E.U.A. bajo el régimen de cuenta aduanera.

3.- Los aguacates podrán ingresar a E.U.A. por:

a) Cualquier puerto localizado en los Estados del noroeste de la Unión Americana, autorizados para la entrada y distribución de la fruta.

b) Los principales puertos de entrada en la frontera de México con Estados Unidos son:

Estado	Ciudad	Puertos de entrada
Arizona:	Nogales	
Texas:	Brownsville	Gateway Bridge B&M Bridge Los Indios Bridge Progreso
	Hidalgo	Pharr Bridge Río Grand City
	Laredo	Lincoln-Juarez Bridge Colombia
	Eagle Pass	Eagle Pass
	El Paso	Bridge of Americas Ysleta Presido
	Galveston	
Nuevo		
México	El Paso	Santa Teresa

4.- El área de tránsito dentro de E.U.A. ser limitada en el oeste por una línea que va de El Paso, Texas a Denver, Colorado y en dirección Norte a partir de Denver. En el Este y Sur por una línea que se extiende de Brownsville a Galveston, Texas, de ahí a Kinder, Louisiana, de ahí a Memphis, Tennessee y después a Knoxville, Tennessee para seguir después la carretera interestatal 40 hasta Raleigh, North Carolina y en dirección Este a partir de Raleigh, incluyendo en esta área las ciudades y carreteras mencionadas. La fruta que se introduzca por Nogales, Arizona, deberá ser transportada a El Paso, Texas por la ruta que especifique su permiso y permanecer después dentro del área antes definida. En caso de que se empleara transporte aéreo, los aviones tendrán que aterrizar y descargar dentro de ésta misma área.

5.- Todos los cargamentos deben transitar en Estados Unidos con el documento IT ( In Transit ) bajo custodia de agentes hasta su destino final. Las actividades siguientes debe hacerse al momento de cruzar la frontera.

a) Se le pondrá al camión el sello de IT el cual dice "Cargamento autorizado a ....." (punto de destino)

b) Emitir el permiso ( forma 530 de PPQ) e incluirle el número del sello de APHIS.

c) Dar al chofer del transporte un mapa que incluye instrucciones para el correcto transporte de la fruta a través de E.U.A. Además de darle datos de

contactos que le pudieran servir en caso de problemas y la indicación de que el sello lo debe romper un agente de USDA en el destino final.(Ver anexo 23)

Es importante señalar que la falta de cualquiera de los documentos incluidos en los anexos puede causar problemas, pérdida de tiempo y dinero, por lo que su tramitación elaborada con anticipación, será ventajoso para realizar la exportación.

## 7.8.-NEGOCIACIÓN Y VENTA

La comercialización del aguacate es muy amplia ya que incluye actividades como las actividades realizadas antes de la cosecha del aguacate para el cuidado de la fruta ( Asesoría técnica ), el corte de la fruta y traslado a la empacadora ( Administración de cosecha ), el proceso que se realiza para seleccionar el aguacate y empacarlo ( Control de calidad) y la forma en que se transporta, documentos que se deben tramitar, y especificaciones de lugares de entrada, rutas de transporte, entre otros. ( Transporte y monitoreo de embarque ).

Pero es necesario cerrar el ciclo de la comercialización, por lo que el punto faltante y quizá más complejo de todo el proceso es el de la negociación, venta y las estrategias de mercadotecnia y publicidad utilizadas para la introducción del aguacate.

Para iniciar debemos saber que la publicidad del aguacate no se lleva a cabo por parte de AMIMEX directamente, pero si se maneja una campaña publicitaria a través de un despacho de mercadotecnia que se encuentra en Estados Unidos, el cual la hace por medio de páginas de web en internet para dar información sobre el aguacate, sus usos, características, propiedades e incluso se manejan recetas

de cocina donde se muestran diferentes maneras de preparar el aguacate, además de realizar campañas en radio y televisión.

AMIMEX ha participado en ferias internacionales en la ciudad de Nueva York, donde se promociona el aguacate, se lleva a cabo una muestra gastronómica, se proporciona información sobre el aguacate, así como proporcionar información sobre AMIMEX y la manera de contactarlos para realizar negocios con algún interesado. Se utilizaron programas de radio y actividades de pre-venta para el "super bowl" que es considerada una de las temporadas de mayor consumo de aguacate por consumirse como aperitivo, como botanas, etc.

La negociación se realiza con 5 clientes, ( Sonora Produce, West Pack, Chiquita Frupack, Farmer, Fresh Directions ) los cuales distribuyeron el aguacate en mercados, supermercados, distribuidores minoristas. AMIMEX vendió la fruta a estos distribuidores, primero asegurando un precio de garantía de 1 dólar por kilo. Los empresas que distribuían la fruta podían vender la caja de aguacate hasta en un precio de 50 dólares, lo que es igual a 4.42 dólares por kilo dependiendo de la oferta y la demanda. Esta diferencia debía que ser devuelta a la AMIMEX por concepto de pago por la fruta después de restar el porcentaje de utilidad que le correspondía a la empresa que vendió la fruta y sus gastos. Para asegurarse del precio de venta final, AMIMEX tiene personal en los puntos de distribución en Estados Unidos.

Las cantidades negociadas con los clientes variaban dependiendo de la capacidad de venta del cliente, de su red de comercialización, organización e incluso ubicación geográfica evitando con esto que dos posibles clientes

comercializaran el aguacate en un mismo mercado, condiciones del mercado, y cualquier otro factor que pudiera intervenir en el aumento o disminución de la cantidad de aguacate que se les vende. Un factor que pudiera afectar también al volumen de aguacate enviado es la cantidad que se tiene en inventario en las huertas de los socios y por consiguiente la cantidad estimada en el programa de corte mensual de la fruta, da una idea de la cantidad que se puede negociar con los clientes así como tiempos de entrega.

La calidad no es un factor de negociación, ya que se cumple con ésta o no se puede exportar, así de simple. Las características de calidad que debe tener el aguacate son:

- Provenir de una huerta certificada
- Haber cumplido satisfactoriamente con el muestreo que se lleva acabo para detectar plagas.
- Ser de determinado calibre.
- Tener cierto grado de maduración.
- No estar golpeado.
- Tener su "sticker" colocado individualmente.
- Cumplir con los trámites oficiales ya sea en campo, empaque, transporte y manejo.
- Limpieza.
- entre otros.

Los lugares de recepción de la fruta negociados por los clientes son principalmente :



- Chicago Illinois
- Hamondton New Jersey
- Philadelphia
- Wisconsin

Con la empresa "Fresh Directions" se formó una alianza estratégica para atender el mercado final. Esta empresa, cliente de AMIMEX , fue la que mayor fruta adquirió y comercializó en Estados Unidos, la cual utilizó algunas estrategias de mercado.

Una de las estrategias utilizadas, en cuanto a la segmentación del mercado, fue la de reconocer a los clientes y al segmento de mercado al que pertenecen.

Por lo tanto una alternativa de comercialización fue la de atender al segmento de los supermercados, los cuales atienden al mercado de ingresos medios y altos de Estados Unidos. Otra alternativa fue la de atender a los restaurantes y comedores que en Estados Unidos se conocen como "Food Service", quienes utilizan el aguacate como producto de consumo industrial para elaborar un producto de consumo final, el cual atiende a un segmento de mercado más amplio que el anterior y de ingresos variados.

En estrategias de producto se manejaron tres tipos de producto. Por un lado se comercializó la marca "Mex Hass" que es una caja de 11.3 Kg., propiedad de AMIMEX, la cual atendió al mercado de la clase 2, que es un aguacate que se encuentra en perfectas condiciones por dentro, sin embargo, tiene algunos detalles de presentación por fuera. Esta fruta se comercializó con restaurantes y comedores, donde el aguacate no necesita estar exhibido para su venta.

Por otro lado se manejó la marca "Amimex Paradise" de 11.3 Kg. con fruta de clase 1, que se comercializó fundamentalmente a supermercados y establecimientos de venta al detalle.

"Fresh Directions" comercializó también, una marca propia, "Sabrina" en una caja de 5.7 Kg. para atender nichos de mercados especiales.

Para la distribución, la estrategia fue la de comercializar alrededor del 70% del aguacate a través de los supermercados y el 30% a través de los restaurantes y comedores. La distribución geográfica fue aproximadamente el 60% a la costa este de los Estados Unidos ( Boston, Nueva York, Filadelfia, Washington, Baltimore ) y el 40% restante se destino a el medio este (Chicago, Detroit, Milwaukee, Indianapolis ).

La estrategia de precios escogida al principio de la campaña, fue la establecer un precio superior al del aguacate proveniente de Chile por considerarse que el aguacate mexicano es de mayor calidad y que ese precio fuera ligeramente menor al del aguacate de California, no por que la fruta de California fuera mejor, sino por considerarse que la fruta de California se tomaba como medida estándar. A lo largo de la campaña, la estrategia se modificó y el precio se mantuvo al mismo precio que la fruta de California.

En término de promoción, no se pudo concretar una campaña publicitaria para el publico consumidor, sin embargo, sí se hizo un programa de promoción dirigido clientes mayoristas, a restaurantes, cadenas de supermercados, detallistas, entre otros, además de elaborar un programa de seguimiento del mercado por medio de una agencia contratada por BANCOMEXT y AMIMEX

llamada "Porter Novelli", la cual media el consumo de aguacate, la aceptación de la fruta en el mercado, así como de elaborar un programa de relaciones públicas básicamente con la prensa y publicaciones especializadas. Uno de los motivos principales por los cuales no se elaboró una promoción más directa con el consumidor final, fue por que se manejó un volumen de producción menor al esperado y por introducir el aguacate con un precio alto, lo que no permitió llevar a cabo planes de promoción donde se involucrara a los consumidores.

La forma de pago pactada fue por medio de anticipo al momento de cruce en la frontera de acuerdo a la facturación del embarque, cuidando la base del precio de garantía que se planeaba semanalmente en base a los precios esperados en el mercado en 2 o 3 semanas posteriores a la fecha en que se pactaba el precio de garantía y que se esperaba vender esa fruta. Este precio de garantía se establecía en definitiva los días miércoles para toda la fruta que cruzara la semana siguiente, de lunes a sábado, y el día martes siguiente a la fecha de embarque, se pagaba a AMIMEX el precio mínimo de garantía. 30 días después del cruce en la frontera se presentaba una liquidación en la que se deducían fletes, gastos aduanales, cartón, aranceles y la comisión fija que correspondía a la empresa "Fresh Directions" por concepto de venta y distribución de la fruta. Esta comisión fue de \$U.S. 0.75 por caja, que equivalió al 3% del importe total vendido.

Cabe mencionar que la empresa "Fresh Directions", entre sus funciones de comercialización con AMIMEX, fu, la de financiar la caja de cartón, la maquila del empaque, pagaba la fruta a AMIMEX semanalmente de contado, aunque el aguacate se vendiera a crédito por 30 o 40 días con los clientes finales.

El contenido de los contratos celebrados entre AMIMEX y los clientes que comercializan la fruta se hizo individualmente así como las condiciones de venta que en algunos puntos eran diferentes para los clientes entre sí, dependiendo de la negociación hecha por el consejo de administración y el mismo cliente. Los términos del contrato dependían del tipo de cliente, volumen de fruta negociada, etc. También se pactaban las comisiones que se les pagaban a los clientes por la venta del fruto, podía ser del 10%, 8% del total del volumen vendido, o cobrar 75 centavos de dólar por caja vendida, etc. Esta decisión también dependía de los términos a que se llegara en la negociación.

Otro factor que caracterizó la comercialización fue que en las negociaciones de venta del aguacate de AMIMEX a FRESH DIRECTIONS, no se estipuló manejar algún Incoterm, pero por la manera en que se manejó la comercialización, se puede decir que hubo un trato Ex work, solo para la fruta, ya que la empresa compradora proporcionó cajas, charolas y pagó la maquila del aguacate.

Para la comercialización e introducción del aguacate, fue necesario vender bajo una marca común para todos los productores por lo que se registraron 2 marcas en los Estados Unidos, las cuales fueron AMIMEX PARADISE y MEX HASS y marcas sin registrar como FARMER'S BEST

La exclusividad dentro de la comercialización fue de 2 tipos:

- Por territorio
- Por marca

Esto se hacía atendiendo a las razones del cliente y de la empresa: La exclusividad de territorio se hizo con el objeto de proteger los mercados de los

clientes de ellos mismos y evitar hacerse competencia entre ellos. La exclusividad de marca se maneja con todos los clientes, algunos manejaban una marca en particular, otro cliente manejó su propia marca.

El empaque y presentación de la fruta se manejó en cajas de cartón de 25 libras y con la marca de la empresa o las que manejaba cada cliente dependiendo de la exclusividad que se le dio.

Todo aguacate debe contener un "sticker" que contiene numeraciones que sirven para conocer su precio, origen, registros lo que se conoce como PLU.

En lo referente a la cuestión de los seguros de transporte, se manejó un seguro contra riesgos ordinarios de tránsito sin el cual no se puede transitar por Estados Unidos.

Por la naturaleza del producto que se exporta en AMIMEX, como en cualquier empresa de perecederos, es difícil establecer un servicio pos venta, pero se aseguró que el aguacate llegara en tiempo y en buenas condiciones, cumpliendo con lo estipulado en el contrato de venta.

Esto no significa que no se haya atendido al cliente, si se cuidó al máximo su satisfacción y la prueba está en que se manejó una garantía incluida en el contrato que estipulaba que la fruta llegaría sin un grado de madurez avanzado y que cumpliera con una vida determinada de anaquel básicamente

Durante la comercialización AMIMEX realizó tratos con más recibidores en Estado Unidos lo que provocó que el precio se viera afectado, ya que se creó más competencia para su comercialización, sin aumentar el volumen exportado, lo que fue en detrimento de sus propias utilidades.

El aguacate debe pagar un arancel para poder ingresar a Estados Unidos ya que es considerado sensible para la economía de los E.U.A. para lo que se le fijó un arancel ad valorem del 20% y/o un arancel específico de 13.2 centavos de dólar / Kilogramo, para lo cual se toma el que resulte menor de los dos al momento de realizar el pago. El período de desgravación para el aguacate establecido en el TLC es de 10 años de manera lineal.

En las gráficas que se muestran en las páginas 196 y 197, se puede observar claramente en el transcurso del tiempo la manera en que el aguacate se irá desgravando, en la primera el arancel específico y en la segunda el arancel ad valorem.

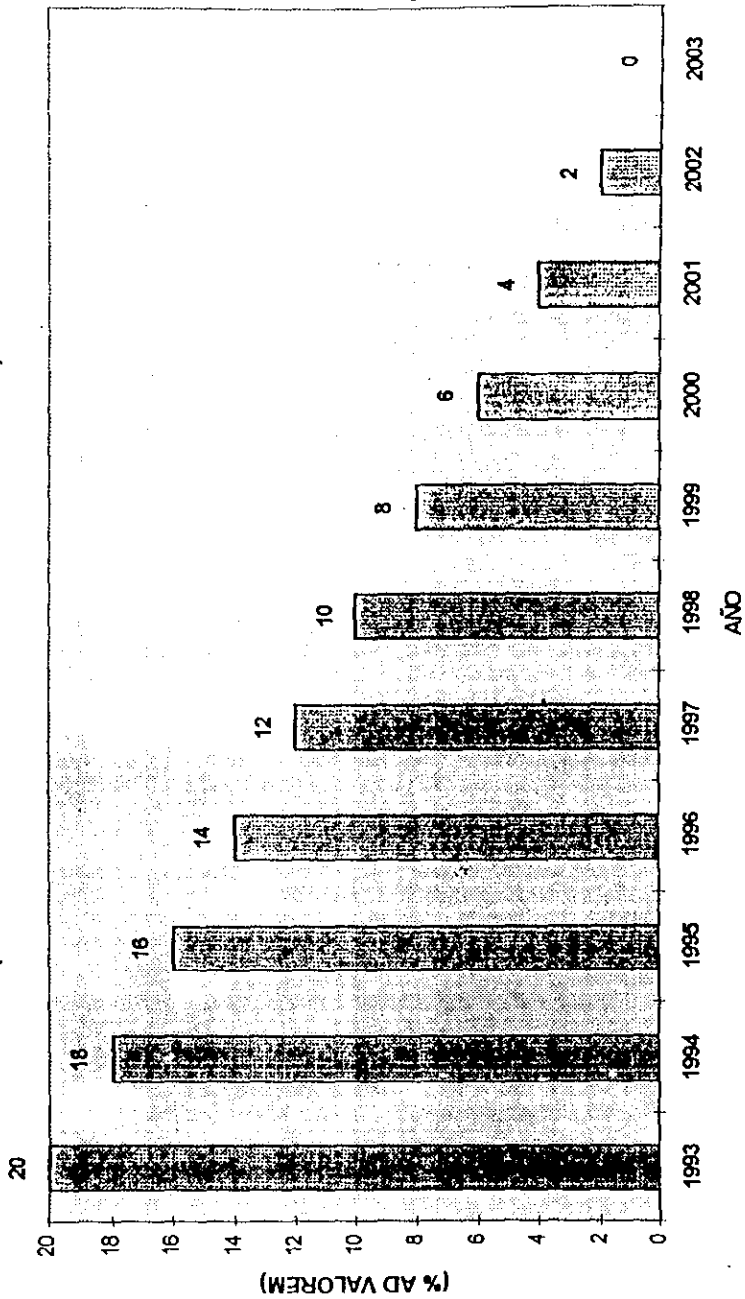
Se utilizaron los servicios de varias agencias aduanales para realizar los trámites y las representaciones que se deben llevar a cabo para la exportación, entre las que se encontraban:

- Barranchea y asociados en Morelia
- Agencia Miner en Laredo
- Alfredo de Leon en Laredo

Como resultado del primer año de exportación de aguacate a Estados Unidos, hubo resultados positivos, un ejemplo de ello son los proporcionados por la empresa Fresh Directions al respecto, que se muestran en la página 198 y 199.

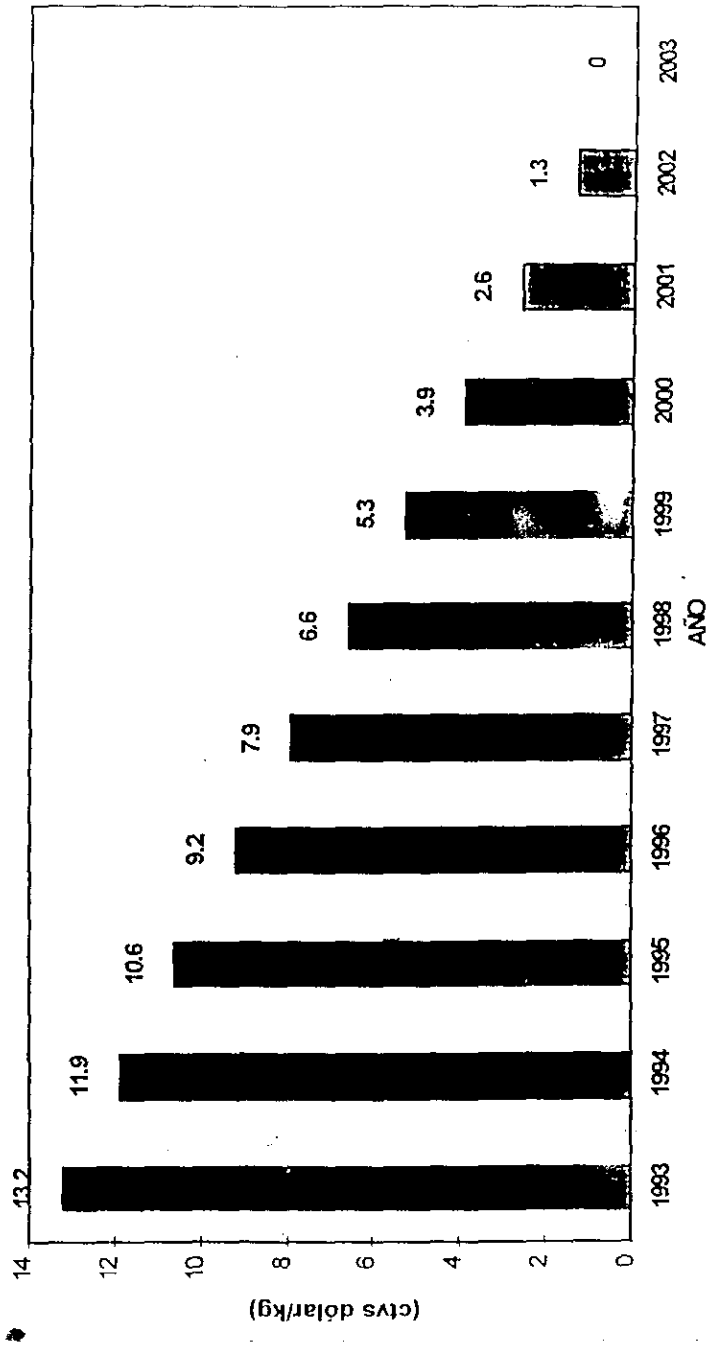
El proceso de comercialización cierra su ciclo, el cual vuelve a empezar al existir una nueva negociación con los clientes que compran y distribuyen la fruta. El ciclo es interminable funcionando continua y constantemente, ya que se puede estar trabajando para cumplir con varios compromisos al mismo tiempo aunque es posible que cada compromiso se encuentre en diferentes etapas.

**AGUICATE: DESGRAVACION ARANCELARIA DE EE.UU.**  
(Tratado de Libre Comercio con América del Norte)



Elaborado por la Dirección de Comercio Exterior /DGAI/SAGAR, con datos de SECOFI

**AGUCATE DESGRAVACION ARANCELARIA DE EE.UU.**  
(Tratado de Libre Comercio con América del Norte)



Elaborado por la Dirección de Comercio Exterior /DGAI/SAGAR, con datos de SECOFI



CUPATITZIO 23-8  
URUAPAN, MICH. 60000. MEXICO  
Tel. (452) 486-10 Fax (452) 332-82  
e-Mail: pmasc @ ulter.net

15 de Abril de 1998

**A todos los productores de aguacate asociados a Amimex:**

Por este conducto nos permitimos expresar nuestro profundo agradecimiento a la directiva de Amimex, a las autoridades estatales y federales, y de manera especial a Ustedes, los productores de aguacate agrupados en Amimex, por habernos brindado la oportunidad y la confianza de comercializar una gran parte de su fruta en el mercado de Estados Unidos durante la temporada 1997-98. Los integrantes del equipo de **Fresh Directions** nos sentimos muy satisfechos de la labor desempeñada en conjunto con Uds.

Nos gustaría resumir brevemente los resultados de nuestro trabajo:

- En **Fresh Directions International**, por una parte, coordinamos la importación y la distribución en Estados Unidos de 150 embarques, es decir, 227,370 cajas (2,569.3 toneladas). Este volumen representó el 75% de los embarques de Amimex, y el 43% del total exportado por Michoacán. Además, financiamos las operaciones en su totalidad, pagando a Amimex, a los empacadores, y a los demás prestadores de servicios cada semana, mientras concedíamos crédito a nuestros clientes. Los logros fundamentales de este gran esfuerzo comercial y financiero son, desde nuestro punto de vista, los siguientes:

a) Se lograron ingresos más que satisfactorios para los productores michoacanos. **Fresh Directions International** pagó a Amimex, solamente por concepto de fruta, la suma de US\$ 3'482,738.47 - Además pagamos maquilas a los empacadores michoacanos, por conducto de Amimex, por US\$ 341,055 - Los números anteriores equivalen a lo siguiente:

- Pagamos US\$ 2'859,724.15 por concepto de precios mínimos garantizados, equivalentes a 1.11 dólares por Kg. en promedio para todos los calibres, tanto en Clase I como en Clase II.
- Pagamos US\$ 623,014.32 de retornos en nuestras liquidaciones, equivalentes a 24 centavos de dólar adicionales por Kg.
- Sumando lo anterior, Amimex recibió en promedio, solamente por concepto de fruta, 1.35 dólares por Kg. exportado, correspondiendo 1.40 en promedio para la Clase I, y 1.13 para la Clase II.

- b) Logramos, en conjunto todos, mantener la frontera abierta al aguacate michoacano. Todos los puntos de la reglamentación norteamericana se cumplieron rigurosamente. Cuando hubo que aclarar alguna duda de las autoridades estadounidenses, *Fresh Directions International* estuvo atenta para resolver cualquier incidente.
- c) Se distribuyó la fruta en todas las ciudades de importancia en la zona permitida, lográndose la aceptación y el reconocimiento de los consumidores, de los supermercados, de los restaurantes, etc. para la calidad de la fruta de Amimex. La labor de comercialización realizada deja a México y a Amimex con un muy buen nombre en el mercado.
- Por otra parte, en *Fresh Directions Mexicana* apoyamos a Amimex con la coordinación de las labores de campo: planeación de cosechas, administración y supervisión de las cosechas y los acarreos a las empacadoras, contratación de cuadrillas y fleteros, documentación campo-empaque, etc. También les apoyamos en el establecimiento y supervisión de las normas de calidad en las empacadoras, desde la recepción de la fruta hasta su carga en los camiones refrigerados; nos sentimos satisfechos del trabajo realizado, pues nunca hubo quejas de la calidad del producto; la fruta de Amimex fue reconocida en el mercado por su calidad, que superó a la de sus competidores, incluyendo la fruta de California. Estuvimos también a cargo de la contratación y coordinación de los camiones que llevarían la fruta a su destino, de los agentes aduanales, y demás servicios complementarios, sin que hayamos tenido ningún problema con ellos. Cuando Amimex decidió embarcar fruta para otros importadores diferentes a nosotros, utilizó los contactos y los procedimientos que en *Fresh Directions Mexicana* habíamos establecido; nos enorgullece que nuestro esfuerzo les haya sido de utilidad.

Señores productores: todo el equipo de *Fresh Directions* les felicitamos por el éxito de esta primera campaña, y les reiteramos nuestro agradecimiento por darnos la oportunidad de servirles. Creemos que todos los involucrados: Uds., las autoridades estatales y federales, los prestadores de servicios de empaque y transporte, y nosotros hemos hecho un trabajo del que poder estar orgullosos. Es tiempo ahora de trabajar para la siguiente temporada.

Reciban un saludo cordial y afectuoso de su servidor y amigo



Ing. Ramón Paz Vega

De la información analizada en éste capítulo, es claro que AMIMEX es una empresa que cuenta con todas las áreas que puede contener una empresa debido a la naturaleza de su giro, ocupa las áreas de producción, mercadotecnia, contabilidad, recursos humanos, sistemas y procedimientos, etc. El éxito que ésta empresa obtuvo durante su primer año operación, fue alcanzado gracias a que se supo aprovechar las oportunidades que se obtuvieron al abrirse el mercado norteamericano para el aguacate michoacano. Se creó una economía de escala lo cual benefició a muchos pequeños productores, que pudieron de ésta forma participar en la exportación y verse beneficiados por ello. El mercado brinda muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo y sobretodo demuestra ser rentable, pero para poder participar con éxito en éste mercado es necesario realizar una buena planeación estratégica que incluya aspectos relevantes como analizar la situación actual de competidores y del mercado, tener los objetivos claramente definidos, establecer estrategias que vayan acorde con los intereses de la empresa, fijar un presupuesto para llevarlas a cabo junto con un plan de acción para establecer el momento de aplicarlas, así como de evaluarlas para conocer el impacto que tuvieron en el mercado. Durante la comercialización se identificó la ventaja competitiva o diferencial que tiene el aguacate michoacano con los de su competencia, lo que sirvió para que se lograra posicionar en un lugar importante dentro del mercado norteamericano. Los costos de producción de aguacate en México son menores que en Estados Unidos lo cual representa una ventaja más, ya que por medio de las estrategias de precios se puede ganar más mercado. Un beneficio que se obtuvo, aunque no monetariamente, pero que si puede contribuir a que éstos se incrementen, es el de utilizar un sistema diferente de cultivo y manejo del aguacate de los que se venían realizando con

anterioridad. El mercado norteamericano se abrió pero impuso requisitos que debía cumplir el aguacate y su manejo para poder ingresar al vecino país. Se manejó también un sistema que garantizaba al productor un precio y una utilidad por su fruta vendida lo que le daba seguridad. No existieron favoritismos ya que se les dio trato igual a todos los productores, sin que importara el volumen manejado por cada productor.

## CONCLUSIONES

Al final del estudio, se puede concluir varios aspectos relevantes en la comercialización del aguacate. Después de mucho tiempo de existir una guerra de precios entre productores y empaques comercializadores locales se pudo concretar una unión que agrupara a todos los interesados para hacer un frente común para comercializar su fruta, lo cual, al llevarlo a cabo con un plan, con una actitud de ganar/ganar, fue posible obtener resultados más que satisfactorios durante el primer año de exportación, cumpliendo con las expectativas de productores y empresas comercializadoras. Pero no fue un trabajo fácil, ya que influyó la ayuda y el trabajo de autoridades estatales y federales, prestadores de servicios de empaque y transporte, productores, comercializadores, y personal de AMIMEX.

Otro aspecto importante que se concluye, es que al imponerse ciertos requisitos para poder exportar, a los productores, huertas, empaques, a los municipios, a los transportes, para el tipo de manejo y empaque de la fruta, se logró crear una conciencia colectiva de hacer las cosas bien hechas. En mi opinión, éstos dos factores son los beneficios más importantes que se obtuvieron durante este año, puesto que esto debe servir para crear conciencia entre los interesados, cambiando hacia actitudes más positivas, fomentando el trabajo en equipo, elaborando planes conjuntos de producción, mercadotecnia, distribución, logrando mejores precios y más utilidades disminuyendo costos gracias a que se pueden crear economías de escala.

A raíz de haber logrado fomentar la mentalidad de trabajar con calidad y en equipo, se obtuvieron logros importantes como atender una demanda mayor a la oferta lo que provocó un aumento en los precios mayores a los esperados y mejores utilidades, trabajar con clientes "seguros", posicionar el aguacate al introducir marcas propias y manejar canales de distribución eficientes.

El aguacate mexicano tiene una ventaja competitiva en cuanto al aguacate californiano, y ésta diferencia radica en el hecho de que es mucho más barato cultivar el aguacate en Michoacán, que en California, sin embargo los costos de empaque y comercialización por lógica son mayores para el aguacate michoacano, que pueden resultar no ser tan relevantes en los resultados de la comercialización si se toman en cuenta las estrategias tomadas y los volúmenes manejados, comparados con los resultados de la comercialización del aguacate californiano.

Para tener una idea clara de los costos a los que se hace referencia se muestra una tabla comparativa, en la siguiente página, donde se analizan los costos de producción en Michoacán y California.

## ALGUNAS COMPARACIONES ENTRE CALIFORNIA Y MICHOACAN

### COSTOS DE PRODUCCION EN CAMPO (US\$/Ha)

Concepto	CALIFORNIA (US\$)	CALIFORNIA %	MICHOACAN (US\$)	MICHOACAN %
Mano de obra	584.11	9.74%	713.85	33.91%
Agroquímicos	1,168.22	19.49%	1,042.56	49.52%
Agua	3,504.67	58.46%	-	0.00%
Gastos indirectos	738.00	12.31%	348.72	16.57%
<b>Costo total/Ha</b>	<b>5,995.01</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,105.13</b>	<b>100.00%</b>
Rendimiento medio (Kgs/Ha)	5,500.00		7,000.00	
Costo/Kg. en el árbol + cosecha y acarreo (US/Kg)	1.09 0.18		0.30 0.04	
<b>Costo total/Kg</b>	<b>1.27</b>		<b>0.35</b>	

### COSTOS DE EMPAQUE Y COMERCIALIZACION (US\$/Caja de 11.2 Kgs)

CONCEPTO	CALIFORNIA	MICHOACAN
Caja y materiales de empaque	1.20	1.50
Maquila/preenfriado	1.50	1.75
Arancel de entrada USA	-	1.51
Gastos aduanales	-	0.30
Transporte a NY	1.78	2.25
Transporte a Chicago	1.19	1.81
Costo total a NY (sin fruta)	4.48	7.31
Costo total a Chicago (sin fruta)	3.89	6.87
Costos de mercadeo (comisiones)	8-10%	8-10%
Cuota a la Calif. Avocado Com.	4%	???

Se obtuvieron también resultados positivos como:

- Se diversificaron los mercados para lograr una mayor demanda del aguacate, tanto en México como en Estados Unidos a través de efectivas estrategias de comercialización.
- Se obtuvo un mayor poder de negociación en todos los aspectos, desde la eliminación de aranceles, mejor organización para la comercialización logrando mejores precios y mayores utilidades para los productores.
- Se realizaron mejores programas de investigación, desarrollo y aprovechamiento de las huertas para obtener una mejor fruta y una mayor productividad en éstas.
- Se logró evitar que los productores siguieran compitiendo entre ellos al crear un frente común evitando las guerras de precios y de clientes.
- Los productores dedicaron toda su atención a producir despreocupándose de los aspectos de comercialización, administración, etc. pasa la venta de la fruta.
- Se crearon economías de escala que se ven reflejadas en una mayor capacidad de negociación para comprar en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad los insumos, materias primas y activos, así como tener una mejor posición para vender el aguacate.
- Se evitó realizar inversiones innecesarias por parte de los productores al adquirir en común los activos necesarios para producir el aguacate.
- Se contrató mano de obra más calificada y especializada para realizar el proceso productivo.
- El establecer alianzas para comercializar productos, dio resultado para AMIMEX, ya que la alianza con Fresh Directions, fue una estrategia bien



realizada para comercializar la fruta en los Estados Unidos, ya que ésta empresa está establecida en el país vecino y conoce más a fondo los canales de distribución, hábitos de consumo, etc.

- No existió favoritismos ni preferencias en cuanto a precios pagados a los productores, y la utilidad se vio reflejada en el volumen de fruta manejada.

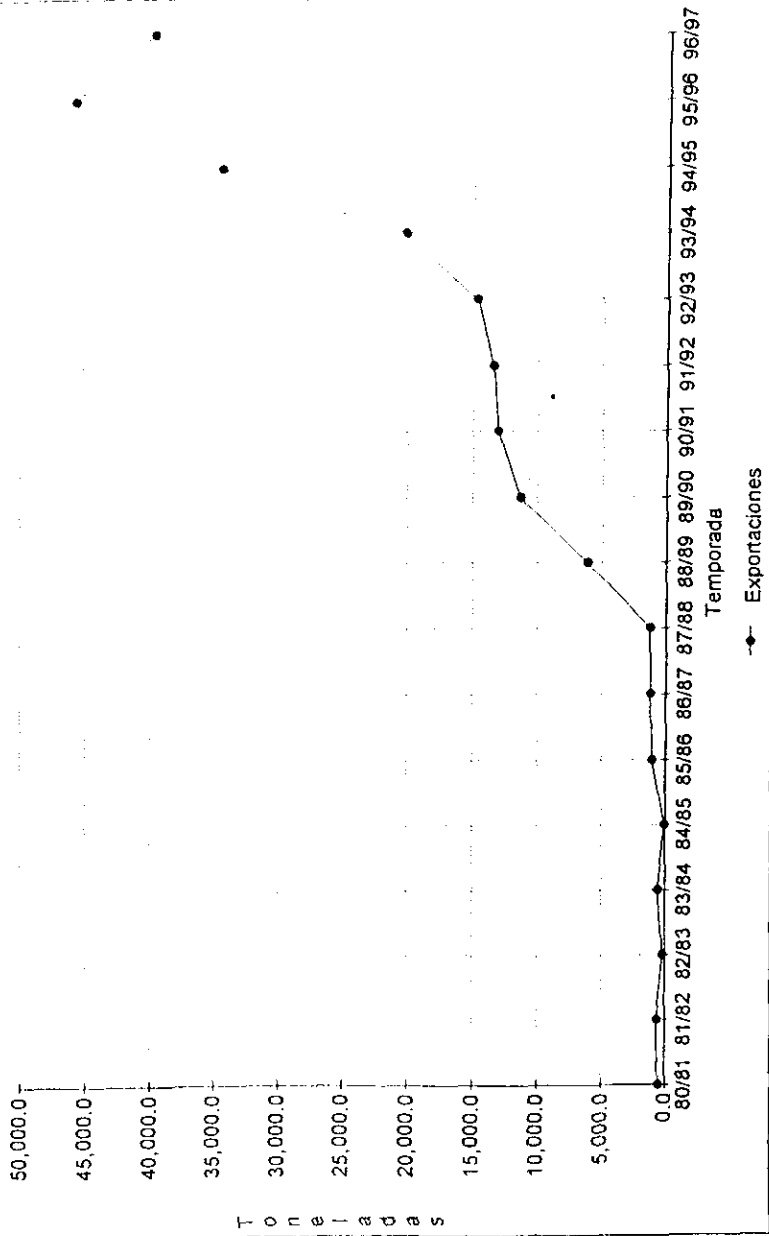
Las exportaciones de aguacate a Estados Unidos tiene mucho potencial, si se toma como base la información obtenida de las exportaciones de aguacate Michoacanos otros países. En las gráficas siguientes se muestra información al respecto.

En la primera se puede analizar las exportaciones de los últimos años y las toneladas manejadas.

En la segunda se observa el consumo per cápita en la Unión Europea en los últimos años.

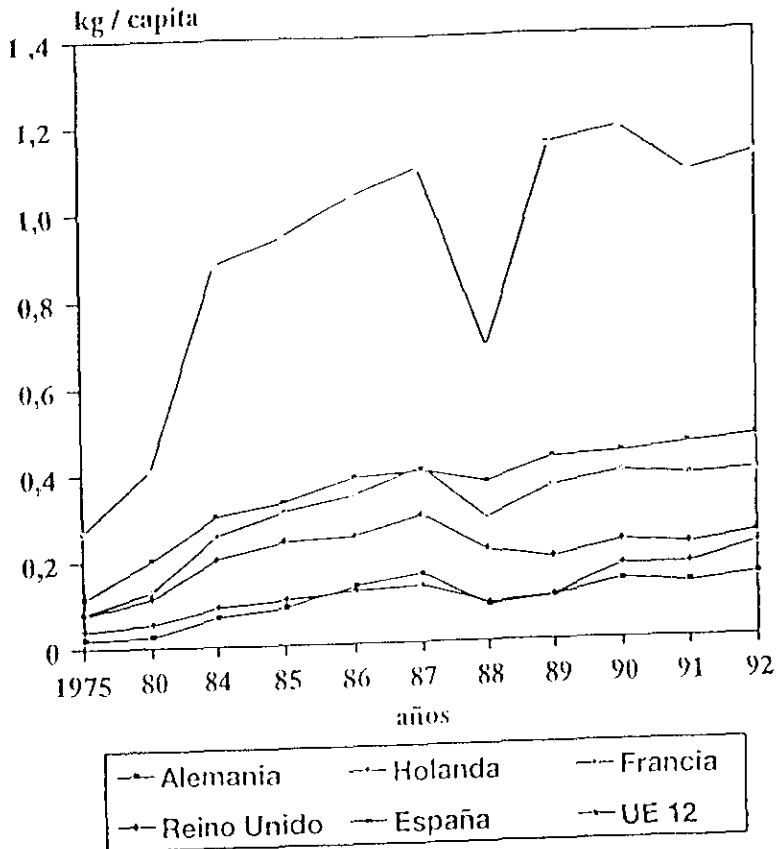
# EXPORTACIONES MICHOCANAS DE AGUACATE

Periodo 1980-1996



Fuente: ASEEAM

# CONSUMO PER CAPITA DE AGUACATE EN LA UNION EUROPEA PERIODO 1975-1992



México es el mayor productor de aguacate en el mundo. En 1994 produjo alrededor de 800 mil toneladas, equivalente a la suma de los siete mayores productores como Estados Unidos, República Dominicana, Brasil, Indonesia, Colombia, Venezuela Israel. La cosecha en México es todo el año, logrando con esto mayor productividad de las huertas.

En la siguiente tabla se puede ver las cantidades de aguacate producidas en total en el mundo.

	Miles de toneladas			TOTAL
	1993	1994	1995	
Israel	38.49	39.43	50.19	14.2%
México	20.48	27.92	45.54	49.1%
Sudáfrica	31.08	51.50	37.07	9.2%
Francia	5.32	3.89	6.81	13.1%
Holanda	2.14	2.68	3.39	26.0%
USA	8.10	0.29	0.72	(70.3%)
República Dominicana	0.18	0.24	0.41	51.1%

- Fuente: Bancomext

Por lo que México tiene amplias posibilidades de participar con mayor éxito en el mercado norteamericano el cual no se cubrió en su totalidad en el primer año.

## SUGERENCIAS

Para elaborar un plan estratégico, hay que tomar en cuenta varios factores, pero sin duda alguna, debemos partir de algo. El punto de partida es conocer el producto que se quiere introducir.

Todos los productos y servicios están sujetos a un ciclo de vida que es determinado por el comportamiento de las ventas a través del tiempo. Es por esto que una estrategia de mercadotecnia debe modificarse según la etapa que atraviese un determinado producto o servicio.

### ETAPA DE INTRODUCCIÓN

Esta etapa se inicia cuando se lanza un producto al mercado, ya sea en un mercado de prueba o en un mercado total. En esta etapa los costos que genera el producto son muy altos y las ventas suelen ser muy bajas. Generalmente en ésta fase no hay utilidades, por lo que el principal objetivo de la mercadotecnia es crear conciencia e iniciar un posicionamiento del mismo. Por ejemplo elegir una cadena de supermercados y apoyar el lanzamiento con publicidad informativa, publicidad cooperativa con los clientes, medios impresos, material de punto de venta. El precio del producto por su parte, debe ser similar al de los productos que compiten directamente en el mercado. En cuanto a distribución, en ésta etapa se debe buscar la exclusividad, es decir, no es conveniente tener el producto en todos los puntos de venta, es mejor elegir a algunos clientes representativos en cada zona.

Es una etapa de experimentación, ya sea del mismo producto, clientes potenciales, proveedores, canales de distribución y publicidad.

## ETAPA DE CRECIMIENTO

Esta llega después del lanzamiento y puede repetirse a lo largo de la vida del producto, siempre que éste experimente un incremento constante en las ventas en poco tiempo.

Aquí es cuando, generalmente, los costos empiezan a disminuir, se reduce la inversión en publicidad y promoción, pero no desaparece, las ventas se incrementa rápidamente y se inicia la percepción de utilidades. El objetivo de la mercadotecnia, en ésta etapa, es aumentar al máximo la participación del mercado. Es necesario seguir apoyando con promoción y publicidad pero con un enfoque menos informativo. El precio se mantiene lo mismo que los puntos de venta: Aquí es necesario darse cuenta que presentaciones o modalidades no son aceptadas por el mercado y que será necesario retirar para disminuir costos de operación.

Es necesario definir los segmentos de mercado de forma precisa a los que se quiere ingresar. Se debe incorporar un valor agregado al producto para que se posicione en buen lugar en la mente del consumidor.

## ETAPA DE MADUREZ

La etapa de madurez de un producto o servicio se caracteriza por ventas que han alcanzado su máximo nivel y un punto donde se vuelven estables y son, más o menos, predecibles, las utilidades son mayores y la inversión en publicidad y promoción menor, en caso del aguacate debe hacerse en temporadas de exportación. El objetivo de la mercadotecnia en este punto es aumentar las utilidades y defender la participación del mercado.

El ciclo de vida de los productos debe garantizar una vida de muchos años, por lo que mantenerlos en el mercado es una labor constante. Los canales de distribución comienzan a aumentar, ya que los clientes medios tendrán a la venta el producto, pero solo hasta que se haya posicionado. En esta etapa los competidores directos han aumentado, sobre todo si se dan cuenta de que el mercado que se ha atacado es rentable y atractivo, por lo que la labor de la mercadotecnia en todas sus reas será la de mantener éste prestigio.

Si se quiere mantener la participación del mercado, se debe buscar lanzar nuevos productos, mejorar la calidad del producto actual, incrementar la inversión en equipo de ventas, promoción y publicidad o bien buscar mejorar el rendimiento de la inversión en activos, ya sea para modernizar la planta, en reingeniería de productos, investigación y desarrollo de productos. Cualquier decisión que se tome debe estar fundamentada en un análisis de la situación, para saber la razón por la cual el mercado se encuentra en un estado de madurez. Esto no es nada fácil, pero puede llevarse a cabo, y de la decisión que se tome depende el futuro del producto y muchas veces de la misma empresa.

## ETAPA DE DECLINACIÓN

Se refiere al momento en el que un producto sufre una sensible caída en las ventas. Los motivos pueden ser muchos, desde la llegada al juego de un competidor fuerte, hasta el simple hecho de que ya no es del gusto del mercado. Las utilidades se reducen y los costos se incrementan, tratando de mejorar la situación por la que atraviesa el producto ( descuentos, promociones, etc.)

Aquí el objetivo de la mercadotecnia es reducir al mínimo los gastos y ordeñar el producto hasta su muerte o incrementar los esfuerzos para retomar la participación del mercado.

Definir en que etapa se encuentra el producto es muy complejo, pero no difícil, pero es un trabajo que debe realizarse para conocer en que etapa nos encontramos y saber que estrategias se deben tomar.

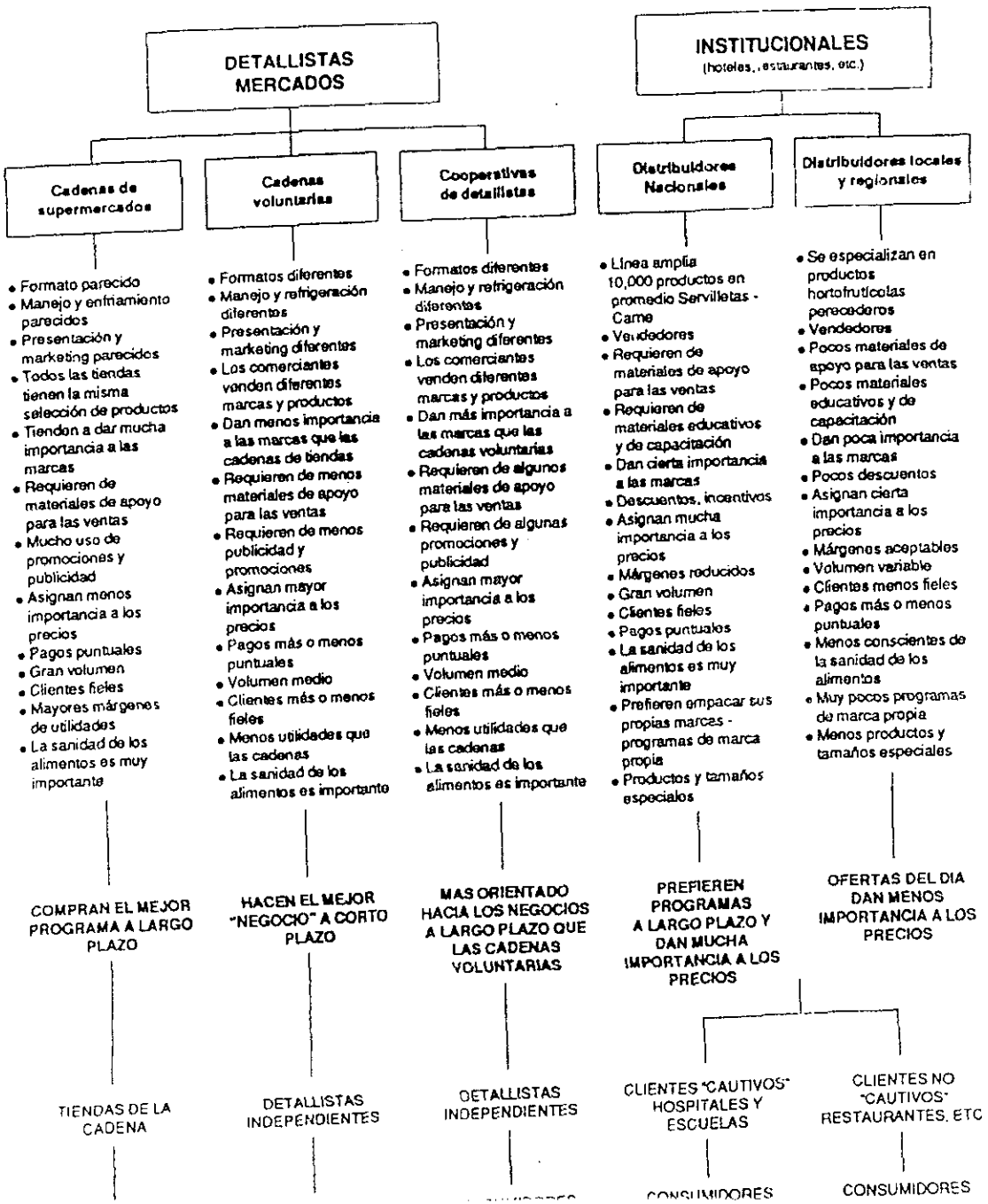
Otra opción es la de establecer alianzas estratégicas, como la establecida con Fresh Directions. En cualquier sociedad o unión empresarial existe el miedo de llegar a perder los intereses de cada empresa. Entre las principales estrategias para mantener esto, está el preservar los valores claves del producto, como la imagen, rendimiento o precios. Para conservar la independencia, se requiere evitar toda relación que comprometa seriamente estos valores. Para organizar una alianza no se debe perder de vista la fijación de objetivos, medidas de ejecución metas, responsabilidades, compromiso de recursos y otros aspectos claves. Conviene decidir quién tomar las resoluciones finales del marketing, diseño del producto, fuentes, control de calidad y demás cuestiones claves.

Una opción más es la de realizar planes estratégicos de mercadotecnia basándose en los perfiles y las preferencias de los principales consumidores en Estados Unidos, ya que hay que recordar que el mercado del país vecino y el de México son diferentes. Las culturas son diferentes, así como los hábitos de consumo y de compra no son iguales. Estos varían por muchas por muchas razones, destacándose entre otros:



# SEGMENTACION BASICA DEL MERCADO DE PRODUCTOS HORTOFRUTICOLAS PERECEDEROS EN LOS ESTADOS UNIDOS

## PERFILES Y PREFERENCIAS DE LOS PRINCIPALES COMPRADORES



- Poder de compra
- Hábitos de compra
- Tipo de alimentación
- Ideología
- Comodidad
- Etc.

Para poder realizar una buena estrategia, como se mencionaba, debemos conocer el mercado y la tabla que se muestra en la página siguiente, nos da una idea de los perfiles de los consumidores de los Estados Unidos, los cuales nos pueden ayudar a definir estrategias más realistas y efectivas.

Otra alternativa que hay es la de utilizar algunas técnicas de mercadotecnia como la de crear una nueva categoría en el mercado. Es difícil entrar a competir directamente en un mercado en el que se ha vendido aguacate de California y otros países que exportan a Estados Unidos, al ser los primeros años que se entra a competir en un mercado relativamente nuevo, ya que se vender la fruta y no el aguacate industrializado, no hay forma de borrar la imagen obtenida ni el prestigio de los competidores. ¿Qué se puede hacer?. Crear una nueva categoría, es decir, buscar nichos de mercado donde los competidores no hayan cubierto la demanda y nuestro producto no pueda ser comparado y pueda crear una imagen sin una sombra, contando con la ventaja de tener puntos a favor como la calidad de la fruta, su costo de producción que permiten maniobrar mejor, y el volumen producido. Un nicho de mercado pueden ser los diferentes

canales de distribución que manejados correctamente pueden ser una categoría nueva y potencialmente grande.

Se debe estar alerta para observar la estrategia que utilizarán los competidores, esto para determinar que estrategia se llevará a cabo para contrarrestar el efecto que pudiera tener aquella.

Todo mercado con el tiempo tiende, con el tiempo a convertirse en mercados más pequeños, por lo que no se debe perder el enfoque de la estrategia y de las necesidades del cliente. Esto es, que tal vez los consumidores ya no solo demanden aguacate en fruta, sino que la demanda del industrializado, como el guacamole, puede ser mayor en un momento dado.

Una tarea difícil y sin resultados a corto plazo es la tener una perspectiva del posicionamiento del producto a largo plazo. Esto es, las actividades que hoy se hagan para introducir el aguacate, beneficiar n o perjudicar n al producto a largo plazo. Un claro ejemplo de esto es el de introducir un producto con descuentos, rebajas, promociones, si se abusa de esto, a corto plazo tendremos ventas enormes, pero a largo plazo el producto nunca logrará apoderarse de un segmento del mercado y desaparecerá el día que se anulen las promociones debido a que el consumidor se le mostró que solo con promociones podía comprar el producto.

Debido a la gran resistencia que se ha tenido para que el aguacate entrará a Estados Unidos, y los requisitos que se deben cumplir para su comercialización, el consumidor pudiera tener resistencia a consumirlo, por lo que se debe realizar una publicidad, que muestre los verdaderos atributos del producto, esto no quiere

decir que se promueva "el mejor producto" con "la mejor calidad" y "al mejor precio" ya que esto no llama la atención de la gente, al contrario le hace pensar que no es cierto lo que se dice. En cambio si se realiza un publicidad demostrando un sentido de sinceridad y honestidad, informando de los atributos del aguacate michoacano, sin caer en los excesos, se pueden tener resultados positivos.

Algo que es importante no olvidar, es recordar que es lo que un día produjo éxito, y no desecharlo. Pero se debe poner mucha atención ya que tal vez la estrategia utilizada, no servirá igual en un futuro debido a que los tiempos cambian, las circunstancias, los planes de los competidores y gustos del consumidor cambian. Por eso no se debe estar en actitud estática, de imitación, ya que así no se logrará nunca ningún resultado.

Un aspecto que no tiene nada que ver con mercadotecnia, ni estrategias, pero es la base de todo, es el de mantener a los socios dentro de AMIMEX, desarrollar la idea de lealtad y de que los resultados son en beneficio de todos los socios. Sería lamentable que a pesar del éxito que se tuvo en primer año, con el esfuerzo y participación de todos los interesados, se perdiera la visión y volver a caer en los viejos problemas. Considero que es una excelente opción la de poder entrar al mercado norteamericano, pero si no se lleva a cabo con un orden, con organización, con participación de todos, es difícil que pueda lograr un desarrollo del sector y de la región.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Besil Jacobo María del Carmen, 1989 La mercadotecnia y sus estrategias UNAM- Facultad de Contaduría y Administración, México.
- FIRA, 1990 Memorias del Seminario Internacional del Aguacate: Postcosecha y comercialización FIRA, México.
- FIRA, 1997 Guía del exportador FIRA, México.
- Fisher de la Vega Laura, 1987 Mercadotecnia Interamericana, México.
- Hiebing Roman, 1992 Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia Mc Graw Hill, México.
- Leon Schiffman, 1997 Comportamiento del consumidor Prentice Hall, México.
- Maddux Robert, 1993 Negociación exitosa Trillas, México.
- Mc Daniel Carl, 1986 Curso de mercadotecnia Harla, México.
- Mendez Morales José Silvestre, 1993 Economía y la empresa Mc Graw Hill, México.

- Paz Mendoza y Asociados S.C., 1997 Memorias del curso Internacional de Comercialización del Aguacate en Estados Unidos , México.
- Reyes Díaz- Leal Eduardo, 1993 Mentalidad exportadora Del Verbo Emprender, México.
- Reyes Ponce Agustín, 1968 Administración de empresas Limusa, México.
- Scott Bill, 1991 Cómo negociar con ventaja Paraninfo, Madrid.
- Schewe Charles, 1982 Mercadotecnia; Conceptos y aplicaciones Mc Graw Hill, México
- Serraf Guy, 1988 Diccionario metodológico de mercadotecnia Trillas, México.
- Stanton William, 1996 Fundamentos de marketing Mc Graw Hill, México.

## REVISTAS

- Administrate Hoy, Año IV No. 39, Julio 1997, México.
- Comercio Exterior, Vol. 47 No. 1, Enero 1997, México.

- *Diario Oficial de la Federación*, 11 Abril 1991, México.
- *Diario Oficial de la Federación*, 7 Mayo 1993, México.
- *Diario Oficial de la Federación*, 30 Mayo 1995, México.
- *Ejecutivos de Finanzas*, Año XXVI No. 10, Octubre 1997, México.
- *Ejecutivo de Finanzas*, Año XXV No. 5, Mayo 1996, México.
- *Emprendedores*, Junio 1998, México.
- *Empresas Integradoras SHCP*, 1997, México.
- *Entrepreneur*, Vol.4 No.3 , Marzo 1996, México.
- *Medidas Comerciales y Aduaneras Internacionales BANCOMEXT*, 1994, México.
- *Mercado de Valores*, Año LV No. 11, Noviembre 1995, México.
- *Mercado de Valores*, Año LV No. 2, Noviembre 1995, México.
- *NAFIN*, Septiembre 1997, México.

- **Negocios Internacionales Bancomext, Año 6 No. 60, Marzo 1997, México.**
- **Práctica Fiscal, Laboral y Legal Empresarial, Noviembre 1995, México.**



## ANEXOS



BANCONEXT

HOJA DE COSTOS PARA EXPORTACION POR VIA AEREA  
EN PAIS DE ORIGEN

CONCEPTO	VALOR EN PESOS		VALOR EN DOLARES		TIEMPO DIAS
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	
PRECIO DE EXPORTACION EN PLANTA:					
PRECIO DE VENTA EN PLANTA					
EMBALAJE DE EXPORTACION					
MARCAS, NUMEROS Y ETIQUETAS					
EXWORKS (EN FABRICA) EXW (...LUGAR ASIGNADO)					
TRAMITACION DE DOCUMENTOS:					
PERMISOS					
AUTORIZACIONES					
OPINIONES					
CERTIFICADOS					
VISAS					
RECOLECCION:					
ACARRIO DE LA BODEGA DEL EXPORTADOR A LA ADUANA DEL AEROPUERTO DE SALIDA.					
RENTA DE EQUIPO PARA MANEJO DE PIEZAS PESADAS (SI SE APLICARE)					
IMPUESTOS:					
DE EXPORTACION (EN SU CASO)					
DESPACHO ADUANAL:					
DOCUMENTACION					
GASTOS COMPLEMENTARIOS 1/ HONORARIOS					
FINANCIAMIENTO 2/					
SEGURO DE LA MERCANCIA: HASTA ABORDO DEL AVION					
FREE CARRIER (TRANSPORTE LIBRE) FCA (...LUGAR ASIGNADO)					
TRANSPORTE:					
FLETE DE TRANSPORTE AEREO					
FLETE PAGADO A... (CARRIAGE PAID TO...) CPT (...LUGAR DE DESTINO ASIGNADO)					
SEGURO DE TRANSPORTE: HASTA LUGAR DE DESTINO CONVENIDO					
FLETE Y SEGURO PAGADO A... (CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO.) CIP (...LUGAR DE DESTINO ASIGNADO)					

1/ Para precio FCA este gasto se aplicará sobre el valor factura. Para precio CIP se aplicará sobre valor factura, más gastos comprobados, excepto el de transporte a destino. Es recomendable que en la factura se desglose el precio FCA Y CIP (en caso de utilizarse solo el primer término)

2/ Este cargo se aplicará sobre el transporte que comprobablemente desembolsa el agente para cubrir los gastos que genera la operación, el cual podrá evitarse si se utiliza un destino fijo.

NOTA: ESTE FORMATO ES ÚNICAMENTE ENUNCIATIVO POR LO QUE ESTA CONDICIONADO A LAS NECESIDADES DE CADA USUARIO RESPECTO A CONTENIDO Y/O CONTENIDO DEL INCOTERM UTILIZADO



BANCOMEXT

## BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.

HOJA DE COSTOS PARA EXPORTACION POR VIA AEREA  
EN PAIS DE DESTINO

C O N C E P T O	VALOR EN PESOS		VALOR EN DOLARES		TIEMPO DIAS
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	
MANIOBRAS:					
DE A BORDO DEL AVION A BODEGA CONVENIDA					
SEGURO DE LA MERCANCIA:					
HASTA BODEGA CONVENIDA					
RECOLECCION:					
MANIOBRAS DE BODEGA HASTA MODO DE TRANSPORTE CONVENIDO:					
TRANSPORTE (PAIS DE DESTINO):					
ELIJE DE LA ADUANA DE IMPORTACION AL LUGAR DE DESTINO CONVENIDO:					
SEGURO DE TRANSPORTE:					
HASTA LUGAR DE DESTINO CONVENIDO					
DDI: DELIVERED DUTY UNPAID 1/ (ENTREGADO CON IMPUESTOS SIN PAGAR)					
TRAMITACION DE DOCUMENTOS (EN PAIS DE DESTINO):					
PERMISOS					
AUTORIZACIONES					
CERTIFICADOS					
OTROS					
IMPUESTOS :					
DE IMPORTACION (EN CASO DE ESTAR GRAVADO EL PRODUCTO).					
OTROS DERECHOS (IMPUESTOS)					
DESPACHO ADUANAL:					
HONORARIOS					
DOCUMENTACION					
GASTOS COMPLEMENTARIOS					
OTROS GASTOS:					
OTROS GASTOS CAUSADOS EN PAIS DE DESTINO					
DDP: DELIVERED DUTY PAID 2/ (ENTREGADO CON IMPUESTOS PAGADOS)					
1) Se excluyen los aranceles, impuestos de importación y otros gastos oficiales que incluya la importación, se deberá establecer el pago de otros impuestos como el IVA.					
2) Se excluyen los aranceles, impuestos de importación y otros gastos oficiales que incluya la importación, se deberá establecer el pago de otros impuestos como el IVA.					
NOTA: ESTE FORMATO ES ÚNICAMENTE ENUNCIATIVO POR LO QUE ESTA CONDICIONADO A LAS NECESIDADES DE CADA USUARIO RESPECTO AL CONTRATO Y/O CONTENIDO DEL INCOTERM UTILIZADO.					



## HOJA DE COSTOS PARA EXPORTACION POR VIA MARITIMA

BANCOVEXT

EN PAIS DE ORIGEN

C O N C E P T O	VALOR EN PESOS		VALOR EN DOLARES		TIEMPO DIAS
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	
PRECIO DE EXPORTACION EN PLANTA: PRECIO DE VENTA EN PLANTA EMBAJAJE DE EXPORTACION MATICAS, NUBRIDOS Y ETIQUETAS MANEJO EN PLANTA					
EX WORKS (EN FABRICA) CXW ( LUGAR ASIGNADO)					
TRAMITACION DE DOCUMENTOS: TITULOS AUTORIZACIONES CERTIFICADOS CERTIFICADOS VISAS					
RECOLECCION: MANOBRAS DE CARGA A LA UNIDAD DE TRANSPORTE RENTA DE EQUIPO P/ MANEJO DE PIEZAS PESADAS (SI SE REQUIERE) ACCESORIOS MANOBRAS DE DESCARGA DEL TRANSPORTE A LA BOQUETA O LA UNIDAD					
TRANSPORTE NACIONAL: FLETE TRASLADO MANEJO DE UNIDAD DE TRANSPORTE A RECINTO FISCAL					
FREE ALONGSIDE SHIP (LIBRE JUNTO AL BARCO) FAS ( PUERTO DE EMBARQUE)					
IMPUESTOS: DE EXPORTACION (EN CASO DE ESTAR GRAVADO EL PRODUCTO)					
DESPACHO ADUANAL: DOCUMENTACION GASTOS COMPLEMENTARIOS 1/ HONORARIOS FINANCIAMIENTO 2/					
SEGURO DE LA MERCANCIA: HASTA COSTADO DE BUQUE					
MANOBRAS: DE COSTADO A BORDO DEL BUQUE					
SEGURO DE LA MERCANCIA HASTA A BORDO DEL BUQUE					
FLETE ON BOARD (LIBRE A BORDO) FOB ( PUERTO DE EMBARQUE)					
TRANSPORTE DE PUERTO DE SALIDA A PUERTO DE DESTINO PRINCIPAL: FLETE RECARGOS					
COSTO Y FLETE (COST AND FREIGHT) CFR ( NOMBRE DEL PUERTO DE DESTINO)					
SEGURO DE TRANSPORTE: HASTA LUGAR DE DESTINO CONVENIDO					
COSTO, SEGURO Y FLETE CIF ( PUERTO DE DESTINO ASIGNADO)					
<p>1/ Para precio FOB este gasto se aplicará sobre el valor factura. Para precio CIF se aplicará sobre valor factura, más gastos conjeturales relacionados derivativos e impuestos. Es recomendable que en la factura se desglose el precio FOB y CIF (en caso de utilizarse este último término).</p> <p>2/ Este cargo se aplicará sobre el importe que comprobablemente desembolse el agente para cubrir los gastos que genere la operación, el cual podrá variarse en el momento de dicho fondo.</p>					
<p>NOTA: ESTE FORMATO ES ÚNICAMENTE ENUNCIATIVO POR LO QUE ESTA CONDICIONADO A LAS NECESIDADES DE CADA USUARIO RESPECTO A CONTRATO Y CONTENIDO DEL INCOTERM UTILIZADO.</p>					



**HOJA DE COSTOS PARA EXPORTACION POR VIA MARITIMA  
EN PAIS DE DESTINO**

CONCEPTO	VALOR EN PESOS		VALOR EN DOLARES		TIEMPO DIAS
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	
MANOJERAS: DE A BORDO A COSTADO DEL BUQUE					
SEGURO DE LA MERCANCIA: HASTA EL COSTADO DEL BUQUE					
DES: DELIVERED EX-SHIP (ENTREGADO SOBRE EL BUQUE) (PUERTO DE DESTINO ASIGNADO)					
IMITACION DE DOCUMENTOS (PAIS DESTINO): PERMISOS AUTORIZACIONES CERTIFICADOS OTROS					
DESPACHO ADUANAL: DOCUMENTACION GASTOS					
IMPUESTOS (*): IMPUESTOS DE IMPORTACION					
RECOLECCION: MANOJERAS DE CARGA HASTA EL LUGAR CONVENIDO FUERA DEL MUELLE					
DES: DELIVERED EX-QUAY (ENTREGADO FUERA DEL MUELLE) (IMPUESTO PAGADO PAIS DESTINO)					
TRANSPORTE (PAIS DE DESTINO): FLEET O LA ADUANA DE IMPORTACION AL LUGAR DE DESTINO MANOJERAS DEL RECENTO FISCAL A LA UNIDAD TRANSPORTADORA					
SEGURO DE TRANSPORTE: HASTA LUGAR DE DESTINO CONVENIDO					
DES: DELIVERED DUTY UNPAID (1) (ENTREGADO CON IMPUESTOS SIN PAGAR)					
IMPUESTOS: DE IMPORTACION (EN CASO DE ESTAR GRAVADO EL PRODUCTO OTROS DE FISCOS (IMPUESTOS) OTROS GASTOS: OTROS GASTOS CAUSADOS EN PAIS DE DESTINO					
DES: DELIVERED DUTY PAID (2) (ENTREGADO CON IMPUESTOS PAGADOS)					

(\*) Se refiere a los impuestos que se pagan en el pais de destino. Se detallan en el formulario de impuestos. Se detallan en el formulario de impuestos. Se detallan en el formulario de impuestos.

(1) Se refiere a los impuestos de importacion y otros que se pagan en el pais de destino. Se detallan en el formulario de impuestos. Se detallan en el formulario de impuestos. Se detallan en el formulario de impuestos.

(2) Se refiere a los impuestos de importacion y otros que se pagan en el pais de destino. Se detallan en el formulario de impuestos. Se detallan en el formulario de impuestos. Se detallan en el formulario de impuestos.

NOTA: ESTE FORMATO ES UNICAMENTE ENUNCIATIVO POR LO QUE ESTA CONDICIONADO A LAS NECESIDADES DE CADA USUARIO RESPECTO AL CONTRATO Y/O CONTENIDO DEL INCOTERM UTILIZADO



BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.

HOJA DE COSTOS PARA EXPORTACION POR VIA TERRESTRE  
EN PAIS DE ORIGEN

CONCEPTO	VALOR EN PESOS		VALOR EN DOLARES		TIEMPO DIAS
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	
PRECIO DE EXPORTACION EN PLANTA:					
PRECIO DE VENTA EN PLANTA					
EMBALAJE DE EXPORTACION					
MARKAS, NUMEROS Y ETIQUETAS					
EX WORKS (EN FABRICA)					
EXW (LUGAR DE ORIGEN)					
EMITACION DE DOCUMENTOS:					
DETONOS					
AUTORIZACIONES					
COPIAS					
CLASIFICADOS					
VEGAS					
RECOLECCION:					
MARROWAS DE CARGA DE LA BODEGA DEL EXPORTADOR A LA UNIDAD DE TRANSPORTE					
RENTA DEL EQUIPO PARA MANEJO DE PIEZAS PESADAS (SI SE REQUIERE)					
ALIBRE DE LA PLANTA A LA ESTACION FERROVIARIA					
MARROWAS DE DESCARGA EN ESTACION FERROVIARIA					
TRANSPORTE NACIONAL:					
FLETE A LA ADUANA O FRONTERA DE SALIDA					
MARROWAS DE UNIDAD DE TRANSPORTE A RENTA FISCAL					
IMPUESTOS:					
DE EXPORTACION (EN SU CASO)					
DESPECHO ADUANAL:					
DECLARACION					
MARROWAS COMPLEMENTARIOS Y DEPOSITARIOS					
DECLARACIONES					
SEGURO DE LA MERCANCIA:					
PRESTA FINANCIA FISCAL DEL PAIS IMPORTADOR					
DELIVERY AT FRONTIER (ENTREGADO AL FRONTERA) (EN LUGAR CONVENIDO)					

1. El precio FOB incluye gastos de empaque sobre el valor factura

2. Este precio equivale al precio de exportacion contablemente, disminuido el ajuste para cubrir los gastos que genera la operacion, el cual puede ser un valor negativo o positivo.

NOTA: ESTE EXAMEN ES UNICAMENTE ENUNCIATIVO POR LO QUE ESTA CONDICIONADO A LAS NECESIDADES DE CADA USUARIO  
DEBE CONSULTAR EL CONTENIDO DEL INCOTERM UTILIZADO

**BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.**



BANCOMEXT

**HOJA DE COSTOS PARA EXPORTACION POR VIA TERRESTRE  
EN PAIS DE DESTINO**

C O N C E P T O	VALOR EN PESOS		VALOR EN DOLARES		TIEMPO DIAS
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	
TRANSPORTE:					
TICKET DE ADUANA DE IMPORTACION AL LUGAR CONVENIDO					
SEGURO DE TRANSPORTE:					
HASTA LUGAR DE DESTINO CONVENIDO					
DDP: (DELIVERED DUTY UNPAID 1/ ENTREGADO CON IMPUESTOS SIN PAGAR)					
TRAMITACION DE DOCUMENTOS:					
(PAIS DE DESTINO):					
PERMISOS					
AUTORIZACIONES					
OPORTUNIS					
CERTIFICADOS					
ASAS					
DESPACHO ADUANAL DE IMPORTACION:					
DOCUMENTACION					
GASTOS COMPLEMENTARIOS					
INDICADORES					
FINANCIAMIENTO					
IMPUESTOS :					
DE IMPORTACION (EN CASO DE ESTAR GRAVADO EL PRODUCTO)					
OTROS DELICITOS (IMPUESTOS)					
OTROS GASTOS:					
(MIRAS Y GASTOS CAUSADOS EN PAIS DE DESTINO)					
DDP: (DELIVERED DUTY PAID) 2/ (ENTREGADO CON IMPUESTOS PAGADOS) (- LUGAR DE DESTINO CONVENIDO)					

1/ Se incluyen los aranceles, impuestos de importación y otros gastos oficiales que incluya la importación, se deberá establecer si se contempla el pago de otros impuestos como el IVA

2/ Se incluyen los aranceles, impuestos de importación y otros gastos oficiales que incluya la importación, se deberá establecer si se contempla el pago de otros impuestos como el IVA

NOTA: ESTE FORMULARIO ES UNICAMENTE ENUNCIATIVO POR LO QUE ESTA CONDICIONADO A LAS NECESIDADES DE CADA USUARIO RESPECTO A CUALQUIER YO CONTRIBUIDO DEL INCOTERM UTILIZADO.





# AMIMEX S.A. DE C.V.

## SUBGERENCIA TECNICA

### DIAGNOSTICO GENERAL DE HUERTOS DE AGUACATE

#### I DATOS GENERALES DEL HUERTO

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. PROUCTOR: _____   | 4. UBICACIÓN _____ |
| 2. HUERTA: _____     |                    |
| 3. SUPERFICIE: _____ | FECHA: _____       |

#### II DATOS CLIMATICOS Y ECOLOGICOS

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. TEMPERATURA MAX _____       | 6. PRECIPITACIÓN _____        |
| 2. TEMP. MIN. _____            | 7. ALTITUD _____              |
| 3. TEMPERATURA $\bar{x}$ _____ | 8. RELIEVE _____              |
| 4. MES MAS FRIO _____          | 9. VEGETACIÓN _____           |
| 5. MES MAS CALUROSO _____      | 10. CARACTERÍSTICAS DEL SUELO |

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### III CARACTERÍSTICAS EDAFICAS DEL HUERTO

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| 1. TIPO DE SUELO _____ | 6. CONTENIDO DE M.O. _____ |
| 2. TEXTURA _____       | 7. P.H. _____              |
| 3. ESTRUCTURA _____    | 8. C.E. _____              |
| 4. PROFUNDIDAD _____   | 9. COEF. SAT. _____        |
| 5. COLOR _____         |                            |

#### IV CARACTERISTICAS BIOLÓGICAS DEL HUERTO

- |                                    |                                 |
|------------------------------------|---------------------------------|
| 1. VARIEDAD _____                  | 6. DIF. FLORAL _____            |
| 2. ALTURA $\bar{x}$ _____          | 7. FLOR LOCA _____              |
| 3. ANCHO DE COPA _____             | 8. FLORACION _____              |
| 4. PROF. DE RAICES _____           | 9. CUAJADO DE FRUTOS _____      |
| _____                              | 10. CRECIMIENTO DE FRUTOS _____ |
| 5. N° TALLOS/ARBOL $\bar{x}$ _____ | 11. FOLLAJE NUEVO _____         |
|                                    | 12. MADUREZ DE FRUTOS _____     |
|                                    | 13. COSECHA _____               |



# AGUACATEROS DE MICHOACAN MEXICO, S. A. DE C. V.

INDEPENDENCIA No. 19 INT. 201-A URUAPAN, MICHOACAN, MEXICO  
 C. P. 60000 TEL./FAX (452) 4-41-72, 7-15-88, 7-15-89  
 R. F. C. AMM-970730 3H9

Remisión	
Lista de Empaque	
Nº	0122

Uruapan, Mich., a 16 de ENERO de 1998

Cliete:

Consignado a:

Nombre:

Nombre:

Domicilio: 8,400 MAPLE PLACE, SUITE 102

Domicilio: LUCCA'S FREEZER & COLD STORAGE

Ciudad: RANCHO CUCAMONGA, CA. USA.

Ciudad: 181 PINE ROAD, HAMMONTON, NJ, USA.

Referencia: Factura No. 0195 A

P R O D U C T O			C A N T I D A D		
Descripción	Kgs. x Caja		Pallets	Cajas	Kilos
AGUACATE HASS EXPORTACION CAL 32 C1	11.3		0	39	440.70
AGUACATE HASS EXPORTACION CAL 36 C1	11.3		1	41	463.30
AGUACATE HASS EXPORTACION CAL 40 C1	11.3		4	320	3,616.00
AGUACATE HASS EXPORTACION CAL 48 C	11.3		5	400	4,520.00
AGUACATE HASS EXPORTACION CAL 60 C	11.3		5	400	4,520.00
AGUACATE HASS EXPORTACION CAL 40 C2	11.3		1	80	904.00
AGUACATE HASS EXPORTACION CAL 48 C2	11.3		3	240	2,712.00
T O T A L			19	1,520	17,176.00

MATERIALES DE EMPAQUE Y CONTROL	C A N T I D A D
CAJA AMIMEX PARADISE	1,200
CAJA MEX-HASS	320
TERMOGRAFOS RY15D	2
CHAROLA CH01	2,880
ETIQUETAS CT01	73,444

TRANSPORTISTA:

Línea de Camiones:

Tractor: 599 PLACAS 024BJ2 MOD. 96

Contenedor/Caja: 4958 PLACAS M 975783

Barco: ENVIO TERRESTRE

**Recibí de conformidad**

VICENTE TORRES

Nombre y firma del conductor

Hora de salida: \_\_\_\_\_

*Original*

V MANEJO TÉCNICO DEL CULTIVO

5.1 DISEÑO DE LA PLANTACIÓN

- A) DISEÑO \_\_\_\_\_
  - B) FORMACIÓN \_\_\_\_\_ REG. \_\_\_\_\_ IRREG. \_\_\_\_\_ MIXTA \_\_\_\_\_
  - C) CARACTERISTICAS ADICIONALES \_\_\_\_\_
- 

5.2 RIEGO Y SUS CARACTERÍSTICAS

- A) ¿CADA CUANTO RIEGA? \_\_\_\_\_
- B) ¿DE DONDE VIENE EL AGUA? \_\_\_\_\_
- C) ¿CÓMO RIEGA? \_\_\_\_\_
- D) METODO DE RIEGO \_\_\_\_\_
- E) CALIDAD DEL AGUA \_\_\_\_\_
- F) TIEMPO DE RIEGO/ARBOL \_\_\_\_\_

5.3 PLAGAS Y ENFERMEDADES

5.3.1 PLAGAS DE MAYOR IMPORTANCIA Y SU PERIODO DE APARICIÓN

5.3.2 ENFERMEDADES Y SU PERIODO DE APARICIÓN

5.3.3 CUANTAS ASPERSIONES REALIZA USTED DE PLAGUICIDAS POR AÑO

5.3.4 QUE PRODUCTOS UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA

5.3.5 COMO SABE SI LOS PRODUCTOS APLICADOS CONTROLAN EFICIENTEMENTE LAS PLAGAS QUE USTED QUIERE CONTROLAR.

5.3.6

5.4 NUTRICIÓN DEL CULTIVO

5.4.1 FERTILIZACIONES AL SUELO FRECUENCIA Y CANTIDAD

5.4.2 FERTILIZACIÓN FOLIAR

5.4.3 DEFICIENCIAS MAS COMUNES Y SU PERIODO

5.4.4.- REALIZA USTED APLICACIONES DE ESTIERCOL , CADA CUANDO .

5.4.5.- COMO SABE USTED SI EL ESTIERCOL ES EFICIENTE EN EL CULTIVO.

5.4.4 ¿ HA REALIZADO ANALISIS DE SUELO ¿ ¿ CADA CUANDO?

5.4.5. ¿ COMO CALCULA USTED SI EL FERTILIZANTE, DOSIS Y CANTIDAD DE PRODUCTOS POR ARBOL?

## 5.5 TAREAS CULTURALES

A) ¿REALIZO PODA AL CULTIVO? ¿CUÁLES? ¿POR QUÉ?

B) ¿REALIZA RECOLECCIÓN DE FRUTOS CAIDOS? ¿POR QUÉ?

C) REALIZA TAREAS COMO RASTREO, BARBECHO O SUBSOLEO A LA TIERRA?  
¿POR QUÉ?

D) ¿REALIZA RALEO DE FRUTA? ¿POR QUÉ?

E) ¿REALIZA EL CAJETEO? ¿POR QUÉ?

## VI RENDIMIENTO Y SU COMPORTAMIENTO

6.1 RENDIMIENTO POR HECTAREA EN LOS ULTIMOS 4 AÑOS

6.2 ¿QUÉ TAMAÑO ES EL MAS PREDOMINANTE?

6.3 ¿LA HUERTA PADECE DEL FENOMENO CONOCIDO COMO " ALTERNANCIA DE LA PRODUCCION" DONDE UN ARBOL PRODUCE UN AÑO Y EN OTRO NO?

6.4 ¿ COMO REDUCE USTED ESTE FENOMENO EN EL CASO QUE USTED ASÍ LO HICIERA?

6.4 ¿ CUALES SON LOS DAÑOS MÁS COMUNES EN LA FRUTA?

6.5 ¿HA AUMENTADO EL RENDIMIENTO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS? ¿POR QUÉ?

## VII EL ASESORAMIENTO TÉCNICO Y SUS CARACTERISTICAS

A) ¿RECIBE ASESORIA TÉCNICA ACTUALMENTE? ¿DESDE CUANDO?

B) ¿CADA CUANDO?

C) ¿ESTA DE ACUERDO CON EL SERVICIO QUE LE DAN?

D) ¿LE GUSTARIA GASTAR MENOS EN PRODUCTOS QUIMICOS Y PRODUCIR MAS?

E) ¿CÓMO SABE USTED SI LAS FERTILIZACIONES, LOS RIEGOS Y LOS PLAGICIDAS SON EFECTIVOS?

F) ¿ESTA CONCIENTE DE QUE EL USO DE QUIMICOS EMPOBRECE EL SUELO Y DAÑA LA ECOLOGIA? ¿POR QUÉ?

G).- CUANDO RECIBE USTED UN ASESORAMIENTO TIENE USTED IDEA DE LO QUE LE ESTAN RECOMENDANDO Y LOS EFECTOS SECUNDARIOS QUE PUDIERA PROVOCAR EN LOS ARBOLES Y EL SUELO.

G) ¿LE GUSTARIA APRENDER OTRAS FORMAS DE PRODUCIR? ¿CUÁLES Y PORQUE?

H) ¿ESTARIA DISPUESTO A PARTICIPAR EN CURSOS DE CAPACITACIÓN TÉCNICA?

I) ¿CUÁLES TEMAS LE GUSTARIA QUE LE DESARROLLARA?

## VIII EQUIPOS Y ORGANIZACIÓN INTERNA

A) ¿CUANTOS DIAS TARDA PARA:

- FUMIGAR:
- FERTILIZAR:
- REGAR:
- PODAR:

B) ¿QUÉ Y CUANTOS EQUIPOS UTILIZA PARA:

- FUMIGAR
- FERTILIZAR
- REGAR
- PODAR

C) ¿ CUANTOS TRABAJADORES TIENE?

D) ¿CREE QUE SON SUFICIENTES? ¿POR QUÉ?

E) ¿CÓMO DIVIDE EL TRABAJO?

F).- ¿ CUANTO INVIERTE USTED POR HECTAREA POR CADA AÑO?

G).- LLEVA USTED UN PLAN DE MANEJO DONDE ESTAN CALENDARIZADAS LAS DIVERSAS TAREAS A REALIZAR DURANTE TODO EL AÑO.

H).- LO CUMPLE USTED AL PIE DE LA LETRA

I).- CUALES SON LAS CAUSAS QUE MAS CAMBIOS LE PROVOCA ALTERAR SUS PROGRAMAS DE MANEJO DEL HUERTO.

PRODUCTOR

ELABORO

# AMIMEX S.A. DE C.V.

## BOLETA DE ASISTENCIA TÉCNICA

1. DATOS GENERALES

NOMBRE _____	FECHA _____
HUERTA _____	SUPERFICIE _____
UBICACIÓN _____	

2. DIAGNOSTICO TÉCNICO

3. SOLUCION

TAREAS Y/O PRODUCTOS	DCSIS	PERICDO DE EJECUCIÓN
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

RESULTADO:

Vo.Bo. _____	ASESOR TÉCNICO _____	PRODUCTOR _____
--------------	----------------------	-----------------



PLAN INDIVIDUAL PARA EL MANEJO DE UNA PLANTACIÓN COMERCIAL DE AGUACATE VARIEDAD HASS

MUNICIPIO: INICIACIÓN FLOREAL

HUERTA AMARRE DE FRUTOS

PRODUCTOR

MADUREZ	DESARROLLO DE FRUTOS												MADUREZ
	FLORACIÓN			AMARRE DE FRUTOS			HUERTA			INICIACIÓN FLOREAL			
MES/DÍA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1. ESTIMULAR FLORACIÓN													
2. DIAGNOSTICAR PROBLEMAS													
3. FERTILIZANTES AL SUELO													
4. PLAGAS Y ENFERMEDADES													
5. PREVENCIÓN DE ALTERNANCIA													
6. COMBATE DE MALEZA													
7. DESABRIGADO													
8. ESTADO DE RECOMIENZO													
9. FERTILIZANTES AL SUELO													
10. VOLQUEO/AEREO													
11. EVALUACIÓN DEL PLAN													

**AMIMEX S.A. DE C.V.**  
**SUBGERENCIA TÉCNICA**  
**PROGRAMACIÓN DIARIA DE CORTE DE AGUACATE**

PROGRAMA:

FECHA:

MUNICIPIO	PRODUCTOR	HUERTA	REGISTRO	CAMIONES	NUMERO DE CUADRILLAS	VOLUMEN
			SAGAR			

**ATENTAMENTE**

---

**SUBGERENCIA TECNICA**

AMIMEX S.A. DE C.V.  
Subgerencia Técnica

Programación diaria de corte de Aguacate para el programa  
Periodo 1-31 de Mayo de 1996

PRODUCTOR	MUNICIPIO	CANTON	COMUNIDAD	ING. DE CANAS	VOL. / DIA	DIAS DE CORTE																																
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
1-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
2-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
3-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
4-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
5-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
6-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
7-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
8-1	D.E.	1	1	400	3000																																	
9-																																						
10-																																						
11-																																						
12-																																						
13-																																						
14-																																						
15-																																						
16-																																						
17-																																						
18-																																						
19-																																						
20-																																						
21-																																						
22-																																						
23-																																						
24-																																						
25-																																						
26-																																						
27-																																						
28-																																						
29-																																						
30-																																						

AUTORIZO

V B

**AMIMEX S.A. DE C.V.**  
**GERENCIA TÉCNICA**



**ORDEN DE CORTE No.** \_\_\_\_\_

FECHA DE CORTE _____	
PRODUCTOR _____	
HUERTA _____	
LOCALIDAD _____	MUNICIPIO _____
TIPO DE CORTE	EXPORTACIÓN _____ NACIONAL _____ PAREJO _____
CALIBRES _____	
DESTINO _____	

**ORDEN DE FLETE**

CAMION _____
PLACAS _____
CHOFER _____
No DE LICENCIA _____
ESTADO DEL CAMION _____

**ORDEN DE TRASLADO DE PERSONAL**

CAMIONETA _____	PLACAS _____
CHOFER _____	
No. DE LICENCIA _____	No. DE CORTADORES _____
JEFE DE CUADRILLA _____	
CAJAS CORTADAS _____	VOLUMEN _____

**AUTORIZO**

**SUPERVISO**

**Vo. Bo.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**AGUACATEROS DE MICHOACAN MEXICO, S. A. DE C. V.**

INDEPENDENCIA No. 19 INT. 201-A URUAPAN, MICHOACAN, MEXICO  
 C. P. 60000 TEL./FAX (452) 4-41-72, 7-15-88, 7-15-89  
 R. F. C. AMM-970730 3H9

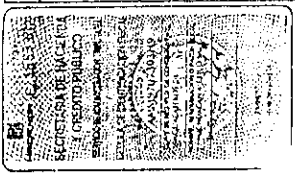
FACTURA	
Nº	0349A
FECHA	
03/03/98	

NOMBRE		S.A. J.V.		R. F. C.
DIRECCION			CIUDAD	
			TINGUINDIN MICH.	
TEL.	C. P.	No. PEDIDO	CONDICIONES DE PAGO	

UNIDAD	CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	IMPORTE
KGS	12,523	AGUACATE HASS CALIDAD NACIONAL CORRESPONDIENTE AL DIA 25 DE - FEBRERO DE 1998. ( ) )	3.50	43,830.50

IMPORTE CON LETRA  
 ( CUARENTA Y TRES MIL OCHOCIENTOS TREINTA PESOS )

SUBTOTAL	43,830.50
I.V.A.	0.00
TOTAL	43,830.50



50/100 M.N.  
 LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE DOCUMENTO CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LA DISPOSICION FISCAL  
 LUREZ IMPRESORES S.A. DE C.V. R.F.C. LUM851001 BAF AUTORIZACION PARA IMPRIMIR COMPROBANTES FISCALES No. COF-310322-421

Original



**FRIO EXPRESS, S.A. DE C.V.**  
 CREGORIO RAM VILLAGO INC. 206  
 CI INDUSTRIAL C.P. 20260  
 TEL. 91149 711400 FAX 91697 711240  
 AGUASCALIENTES, AGS. R.F.C. FEX-800517-DPA

CARTA PORT  
 31803  
 CREDITO  
 AGENCIA DE CREDITO

ORIGEN		TECNA		FECHA		10 DE FEBRERO DE 1993	
AGRI FRIO, S.A. DE C.V.		EMES CARIL URGAPAN SAN		FRIO, INC.			
JUAN NEVO,		URUPAN, BICH		P.O. BOX 428,			
J.O. ALVAREZ, INC.		SPRINGFIELD, MO.					
NO TRAJOS ROAD,							
DIXON, MEXICO INDUSTRIAL PARK,							
LARDIC, TEXAS							

CONTINENTE	VALOR DECLARADO	CONDICIONES DE PAIS	CONCEPTO	IMPORTE
NO VAJE	NO PAIS CLIENTE	DECLARACION	DETE	
24607			MANUBRIAS	
			CRUCE	
			SEGUIOS	
			MEMBRAS	
			OTROS	
			SURTOS	
			IVA	
			US TOTALES	

QUANTIDAD 2070 UNIDAD TN PESO TOTAL 20700

QUE EL NOMBRE DICE CONFIRMEN. AGUACATES

RECIBI DE CONFIRMACION. FIRMAS DEL CLIENTE Y DEL EMISOR

FECHA DE RECEPCION. SOLARES (VIA) \*\*\*

LA CANTIDAD DE ESTAS CARTAS DE PORTA SE IMPRIMEN EN EL REVERSO DEL ORIGINAL

LA CANTIDAD DE ESTAS CARTAS DE PORTA SE IMPRIMEN EN EL REVERSO DEL ORIGINAL

LA CANTIDAD DE ESTAS CARTAS DE PORTA SE IMPRIMEN EN EL REVERSO DEL ORIGINAL

LA CANTIDAD DE ESTAS CARTAS DE PORTA SE IMPRIMEN EN EL REVERSO DEL ORIGINAL

LA CANTIDAD DE ESTAS CARTAS DE PORTA SE IMPRIMEN EN EL REVERSO DEL ORIGINAL

LA CANTIDAD DE ESTAS CARTAS DE PORTA SE IMPRIMEN EN EL REVERSO DEL ORIGINAL

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS

FRIO EXPRESS



**AGUACATEROS DE MICHOACAN MEXICO, S. A. DE C. V.**  
 INDEPENDENCIA No. 19 INT. 201-A URUAPAN, MICHOACAN, MEXICO  
 C. P. 60000 TEL./FAX (452) 4-41-72, 7-15-88, 7-15-89  
 R. F. C. AMM-970730 3H9

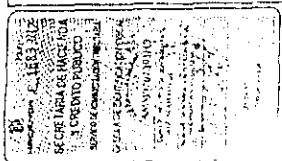
FACTURA	
Nº	0195A
FECHA	
16-ENE-98	

NOMBRE		R.F.C.	330763752
DIRECCION		CIUDAD CALIFORNIA, USA.	
8,400 MAPLE PLACE, SUITE 102, RANCHO CUCAMONGA			
TEL.	C.P.	No. PEDIDO	CONFECCION
		POOL 84	FECHA LIM: 22 DE ENE 98

UNIDAD	CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	IMPORTE	
CAJA	39	AGUACATE HASS CALIDAD EXPORTACION CALIBRE	32 C1	USD 15.00	USD 585.00
CAJA	41	AGUACATE HASS CALIDAD EXPORTACION CALIBRE	36 C1	USD 15.00	USD 615.00
CAJA	320	AGUACATE HASS CALIDAD EXPORTACION CALIBRE	40 C1	USD 16.00	USD 5,120.00
CAJA	400	AGUACATE HASS CALIDAD EXPORTACION CALIBRE	40 C1	USD 16.00	USD 6,400.00
CAJA	400	AGUACATE HASS CALIDAD EXPORTACION CALIBRE	60 C1	USD 13.00	USD 5,200.00
CAJA	80	AGUACATE HASS CALIDAD EXPORTACION CALIBRE	40 C2	USD 13.00	USD 1,040.00
CAJA	240	AGUACATE HASS CALIDAD EXPORTACION CALIBRE	48 C2	USD 13.00	USD 3,120.00
SEMANA 03 CARRO 14 EMPAQUE EL OURAZNO No 0125 PITEX 97-1317 1,200 CAJAS AMIMEX PARADISE 320 CAJAS MEX-HASS 2 TERMOGRAFOS RY150 2,880 CHAROLAS CH01 73,444 ETIQUETAS CERT. FITOSANITARIO INTERNACIONAL 08732 SELLO SAGAR No. 00231 SELLO FISCAL AAD05363					

IMPORTE CON LETRA  
 VEINTIDOS MIL OCHENTA 00/100 USD

SUBTOTAL	USD 22,080.00
I.V.A.	
TOTAL	USD 22,080.00



REPRODUCCION AUTORIZADA PARA EFECTOS DE CONTROL DE EXPORTACIONES  
 DEBIDO A LOS TERMINOS DE USO DE LOS SISTEMAS DE  
 LOPEZ HERRERA S.A. DE C.V. EN EL CANTONAMIENTO AL POR MAYOR PARA  
 LA EXPORTACION DE AGUACATE A CALIDAD EXPORTACION

Original

1400  
 8-11

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

Usar a máquina o con letra de molde

1 Nombre y domicilio del exportador  Número de Registro Fiscal		2 Período que cubre D D M M A A                      D D M M A A De [ ][ ][ ][ ][ ][ ]                      A [ ][ ][ ][ ][ ][ ]			
3 Nombre y domicilio del proveedor  Número de registro fiscal		4 Nombre y domicilio del importador  Número de Registro Fiscal			
5 Descripción del bien (partes)	6 Clasificación arancelaria	7 Estatus para trato preferencial	8 Producción	9 Costo Neto	10 País de origen
Empty space for data entry					
Declara bajo juramento de ser verdad que:					
La información contenida en este documento es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier infracción del presente certificado hecha en o relacionada con el presente documento.					
Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a mantener por escrito a todas las personas a quienes entregue el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo.					
Las partes son originarias del territorio de una o más de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio de América del Norte no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos permitidos en el artículo 411 o en el Anexo 401.					
Este certificado se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus anexos.					
El Firmatario(s)				Empresa	
Nombre				Cargo	
Fecha D D M M A A                      D D M M A A [ ][ ][ ][ ][ ][ ]                      [ ][ ][ ][ ][ ][ ]		Teléfono		Fax	



TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO
DEL CERTIFICADO DE ORIGEN

Con el propósito de recibir datos estadísticos preferenciales, este documento deberá ser llenado en forma legible y en su totalidad por el exportador del bien, y el importador deberá llenarlo en su país al momento de formular el pedido de importación. ...

CAMPO 1 Indique el nombre completo, denominación o razón social, dirección (incluyendo el país) y el número del registro fiscal del exportador. ...
CAMPO 2 Indique el número de identificación del país o el número de identificación del importador/importador, asignado por el Ministerio de Ingresos de Canadá. ...
CAMPO 3 Indique la clave del registro federal de contribuyentes (R.F.C.) ...
CAMPO 4 En los Estados Unidos de América: el número de identificación del país o el número del segundo nivel.

CAMPO 5 Indique el nombre, título en caso de que el beneficiario empiece varias importaciones de bienes idénticos o los derechos en el campo 5 que se impusieron al bien en el Estado de Intención de destino del bien (133 AN) en un país, la exportación no mayor de un año (prebajo que cubrir). ...

CAMPO 6 Indique el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el número de registro fiscal del productor, tal como se describe en el campo 5. ...

CAMPO 7 Proporcione una descripción completa de cada bien. La descripción deberá ser suficiente para relacionarla con la descripción registrada en la factura, así como con la descripción que aparece en el Sistema Armonizado. ...

CAMPO 8 Indique la clasificación arancelaria a seis dígitos que corresponden en el Sistema Armonizado a cada bien descrito en el campo 5. ...

CAMPO 9 Identifique el origen aplicable de la F para cada bien descrito en el campo 5. ...

Comience para cada preferencial
A. El bien es "originado en su totalidad o predominantemente" en el territorio de uno o más de los países partes del TNAAN, de conformidad con el artículo 405. ...

B. El bien es producido enteramente en el territorio de uno o más de los países partes del TNAAN y cumple con la regla específica de origen establecida en el Anexo 401. ...

C. El bien es producido enteramente en territorio de uno o más de los países partes del TNAAN exclusivamente con materiales originarios. ...

D. El bien es originado en el territorio de uno o más de los países partes del TNAAN, pero no cumple con la regla de origen aplicable establecida en el Anexo 401, porque alguno de los materiales no cumple con el cambio de clasificación arancelaria requerido. ...

1. El bien no cumple en el territorio de un país parte del TNAAN que excluyen a determinados países o estados como un bien ensamblado de conformidad con la regla general de integración en el Sistema Armonizado. ...

2. El bien incorpora uno o más materiales no originarios clasificados como países de conformidad con el Sistema Armonizado, que no pudieron cumplir con el cambio de clasificación arancelaria requerido para el bien, como para sus partes y no se divide en subpartes y las subpartes en la misma como para sus partes y no se reconstituyen. ...

NOTA: Este criterio no es aplicable a los capítulos 40 y 41 del Sistema Armonizado (Referencia: Artículo 401(d)).

E. Algunos bienes de procesamiento o acabado de diques y sus partes, comprendidos en el Anexo 301, no originados del territorio de uno o más de los países partes del TNAAN, que al momento de su importación en el país de destino del bien cumplen con la tasa establecida en el Anexo 301 y se como para todos los países partes del TNAAN (Referencia: Anexo 301).

F. El bien es un producto agrocenítico originario de conformidad con el criterio para una preferencial A, B o C, entre otros, y no está sujeto a restricciones cuantitativas en el país importador del bien o de un país que sea un "producto originario" conforme al Anexo 303, Sección 3, o B (bien de exportación). ...

CAMPO 9 Para cada bien, descrito en el campo 5, indique "SI" cuando sea el producto del bien. En caso de que no sea el producto del bien, indique "NO" según sea el caso. ...

CAMPO 9 Para cada bien descrito en el campo 5, cuando el bien esté sujeto a un requisito de valor de contenido regional (VCR), indique "SI" si el VCR es aplicable con base en el método de cálculo de valor de origen que se indica en el Anexo 401. ...

CAMPO 10 Indique el número del país "EMR" o "ER" (estados de bienes agroceníticos o bienes exportados a Canadá, "ER" o "CA" para todos los bienes exportados a México o "CA" o "MX" si los bienes exportados a los Estados Unidos) que corresponde a la clasificación preferencial aplicable con los términos del Anexo 302. ...

Para todos los demás bienes originarios exportados a Canadá, indique "EN" o "OT" según correspondiera a los bienes originarios en el país parte del TNAAN en los términos del Anexo 302. ...

CAMPO 11 Para campo deberá ser llenado, firmado y fechado por el exportador. En caso de que el productor tenga el Certificado para sus propios productos, deberá ser llenado, firmado y fechado por el productor. ...

PLEASE PRINT

FORM APPROVED  
OMB NO. 0579-0049

Information requested is needed to determine if a permit can be issued (7 CFR 319).

U. S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE  
ANIMAL AND PLANT HEALTH INSPECTION SERVICE  
PLANT PROTECTION AND QUARANTINE

1. DATE OF APPLICATION

APPLICATION FOR PERMIT TO IMPORT PLANTS OR PLANT PRODUCTS

2. PLANTS OR PLANT PRODUCTS TO BE IMPORTED

COUNTRY OF ORIGIN <i>(If Canada, give city and province.          If Mexico, give State.          Make separate entry for each country.)</i>	QUANTITY AND NAME OF PLANTS OR PLANT PRODUCTS Scientific (Botanical) or English names must be included (Colloquial names are not acceptable). List whether seeds, bulbs, plants, cuttings, cut flowers, fruits, etc. Indicate whether for planting, consumption, or other purpose	U.S. PORT OR PORTS OF ARRIVAL IF SHIPPED OTHER THAN BY MAIL
A	B	C

Use the reverse side of this form if more space is needed.

3. CHECK MEANS OF IMPORTATION  
SURFACE MAIL OR PARCEL POST  AIR MAIL OR AIR PARCEL POST  TRUCK, RAIL OR WATER FREIGHT  AIR FREIGHT  BAGGAGE OR CAR

4. APPROXIMATE DATE OF ARRIVAL  
5. ARE OTHER IMPORTATIONS CONTEMPLATED WITHIN THE NEXT TWO YEARS YES  NO

**ANSWER 6, 7, 8, AND 9 ONLY IF IMPORTED MATERIAL WILL BE RESHIPED TO ANOTHER COUNTRY**

6. RESHIPMENT WILL BE BY  
 AIR  WATER  RAIL  TRUCK

7. UNDER THE FOLLOWING TYPE CUSTOMS ENTRY  
 IE  T & E

8. PORT OF EXIT FROM UNITED STATES  
 9. COUNTRY OF FINAL DESTINATION

10. NAME AND UNITED STATES ADDRESS OF APPLICANT (Please print and give street address, P.O. Box, if any, and Zip Codes.)

13. FORWARD THIS APPLICATION TO

USDA, APHIS, PPQ  
PORT OPERATIONS PERMIT UNIT  
4700 RIVER ROAD UNIT 136  
RIVERDALE, MD 20737-1236  
TEL. # - 301-734-8645  
FAX # - 301-734-5786

11. SIGNATURE OF APPLICANT

12. TELEPHONE NO (Include Area Code)

IMPORT PERMIT FOR PLANTS AND PLANT PRODUCTS

NAME AND ADDRESS OF PERMITTEE (including ZIP Code)  
*Permittee should notify Plant Protection and Quarantine, APHIS, USDA, promptly of change of address.*

[REDACTED]  
[REDACTED]

1. PERMIT NUMBER [REDACTED]  
2. EXPIRATION DATE  
**FEBRUARY 28, 1998**

UNDER AUTHORITY OF THE PLANT QUARANTINE ACT, AS AMENDED, PERMISSION IS HEREBY GRANTED TO PERMITTEE TO IMPORT IN ACCORDANCE WITH

**7 CFR 319.56-2M**

THE PLANTS OR PLANT PRODUCTS SPECIFIED BELOW, GROWN OR PRODUCED IN  
**Mexico (State of Michoacan only)**

THROUGH THE PORT(S) OF  
**Thru ports designated below**

DESIGNATION OF PLANTS OR PLANT PRODUCTS

**AVOCADOS**

The avocados may be imported in commercial shipments only.

The avocados may be imported only during the months of November, December, January, and February.

The avocados may be distributed only in the following northeastern States: Connecticut, Delaware, the District of Columbia, Illinois, Indiana, Kentucky, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, New Hampshire, New Jersey, New York, Ohio, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont, Virginia, West Virginia, and Wisconsin. It is the responsibility of the permittee to ensure that the final destination point for these avocados is located in one of these States.

The avocados must be grown in the Mexican State of Michoacan in an approved orchard located within the municipalities of Periban, Salvador Escalante, Tancitaro, or Uruapan.

(CONTINUED)

This permit does not authorize the transportation of any part of any regulated article or article in transit. To import such plants (or to move them interstate), write to the  
Soil, Water, and Environmental Protection, Phytosanitary Permit, USDA, APHIS, 4700 River Road, Unit 148, Riverdale, Maryland 20737-1237

1. SIGNATURE OF AUTHORIZED OFFICIAL  
*[Signature]*  
2. NAME  
**DEBORAH M. KNOTT**  
3. DATE ISSUED  
**12-06-97**

The following packing houses are approved to ship avocados to the United States.

<u>Packing House</u>	<u>Registration Number</u>
Mission de Mexico	EMP 113
Grupo Corporativo Purepecha	EMP 057
Aguacates San Lorenzo	EMP 126
Empacadora el Durazno	EMP 125
Agrifrut	EMP 161

Each avocado fruit must be labeled with a sticker that bears the Sanidad Vegetal packinghouse registration number.

The avocados must be packed in boxes that are clearly marked with the identity of the grower, packinghouse, and exporter, and the statement "Distribution limited to the following States: CT, DC, DE, IL, IN, KY, ME, MD, MA, MI, NH, NJ, NY, OH, PA, RI, VA, VT, WV, and WI."

All shipments of avocados must be accompanied by a phytosanitary certificate issued by Sanidad Vegetal certifying that the conditions specified in this permit have been met.

The avocados must be placed in a refrigerated truck or refrigerated container and remain in that truck or container while in transit through Mexico to the port of first arrival in the United States. Prior to leaving the packinghouse, the truck or container must be secured by Sanidad Vegetal with a serially numbered seal that will be broken when the truck or container is opened. Once sealed, the refrigerated truck or refrigerated container must remain unopened until it reaches the port of first arrival in the United States.

Importers or importer agents must advise PPQ ports of entry prior to the arrival of avocado shipments with PPQ form 368 (Notice of Arrival). This should include the address in the northeast where the shipment is destined and where grading will take place.

The avocados may enter directly into any port located in the northeastern States specified above.

The avocados may also enter any of the following Texas border ports.

Brownsville	Gateway Bridge B&M Bridge Los Indios Bridge Progreso	Hidalgo	Pharr Bridge Hidalgo Bridge Roma Rio Grande City (excl. Los Ebanos and Falcon Dam)
Eagle Pass	Eagle Pass Del Rio		
El Paso	Bridge of the Americas Ysleta Paseo del Norte (PDN) Fabens Presido Santa Teresa (NM)	Laredo	Lincoln - Juarez Bridge Convent St. Bridge Colombia

The avocados must be inspected at the first port of arrival in the United States. If the avocados are transferred to another vehicle or container or if inspections by other federal agencies are necessary at the border, a PPQ inspector must be present to supervise the transfer or inspection and must apply a serially numbered seal for movement through the United States. The avocados must be moved through the United States in a refrigerated truck or refrigerated rail car under Customs bond and USDA limited permit.

When an avocado shipment transits the United States from the border to the northeast it must stay within the following corridor: The area of the United States bounded on the west by a line extending from El Paso, TX, to Denver, CO, and due north from Denver; and on the east and south by a line extending from Brownsville, TX, to Galveston, TX, to Kinder, LA, to Memphis, TN, to Knoxville, TN, following Interstate 40 to Raleigh, NC, and due east from Raleigh. All cities on these boundary lines are included in this area. If the avocados are moved by air, the aircraft may not land outside this area. Avocados may also enter the United States at Nogales, AZ, must be moved to El Paso, TX, by following Interstate Route 10, and then must remain within the shipping area described above in this paragraph. See the attached map depicting this corridor.

The shipment of avocados must remain sealed at the destination point in the northeast until a PPQ inspector or designee arrives to break the seal and release the shipment.

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE  
ANIMAL AND PLANT HEALTH INSPECTION SERVICE  
PLANT PROTECTION AND QUARANTINE

NOTICE OF ARRIVAL

**INSTRUCTIONS:** Immediately upon arrival, the permittee or his agent should prepare original and one copy of this form. Submit copies to the Plant Protection and Quarantine office having jurisdiction over the port of arrival. (Address & Phone)

1. NAME OF PERMITTEE	1. NAME OF CARRIER
	2. DATE OF ARRIVAL
4. PORT OF DEPARTURE <b>PHARR, P.O.E.</b>	4. PORT OF ARRIVAL <b>PHARR P.O.E.</b>
	5. PERMIT NO. <b>AN#</b>
6. CONSIGNOR/SHIPPER (Name and address)  <b>Esperanza #</b>	7. CUSTOMS ENTRY NO. <b>N/A</b>
	9. PRESENT LOCATION <b>PHARR, TEXAS</b>
	10. COUNTRY AND LOCALITY WHERE GROWN <b>Municipality (name)</b>
	11. NAME OF PREVIOUS U.S. PORT (In-Transit only) <b>N/A</b>
	12. I.T. NO. (In-Transit shipment only)

13. DESCRIPTION OF PRODUCT

MARKS, BILL OF LADING NO., AND/OR CONTAINER NO.	QUANTITY AND NET WEIGHT	COMMODITY
---	-------------------------	-----------

NUMBER OF BOXES: \_\_\_\_\_ KGS: \_\_\_\_\_ **FRESH "I T AVOCADOS"**  
 CONSIGNEE NAME \_\_\_\_\_ STATE \_\_\_\_\_  
 ADDRESS \_\_\_\_\_ PHONE \_\_\_\_\_  
 CITY \_\_\_\_\_

LIMITED PERMIT # \_\_\_\_\_ USC SEAL # \_\_\_\_\_  
 MEXICAN PHYTO # \_\_\_\_\_ APHIS SEAL # \_\_\_\_\_  
 DEPARTING TRUCK: LICENSE PLATES \_\_\_\_\_ STATE \_\_\_\_\_  
 AMS GRADE: Grading at P.O.E. ( Y ) ( N ) If No \_\_\_\_\_  
 Met AMS standards ( Y ) ( N ) If No \_\_\_\_\_  
 TRANSLOADING ( Y ) ( N )

14. SIGNATURE OF IMPORTER OR BROKER	15. FULL BUSINESS ADDRESS OF IMPORTER OR BROKER
	TELEPHONE NO. (Include Area Code):
14. DATE SIGNED	

TO BE COMPLETED BY PPO OFFICIAL

17. DISPOSITION OF PRODUCT	18. SIGNATURE OF PPO OFFICIAL	19. TITLE	20. DATE SIGNED
----------------------------	-------------------------------	-----------	-----------------

## INSTRUCTIONS FOR THE TRUCK DRIVER MOVING AVOCADOS THRU THE UNITED STATES

You are hauling avocados through the United States that have special requirements. The following instructions must be followed. Failure to follow these instructions could result in a penalty.

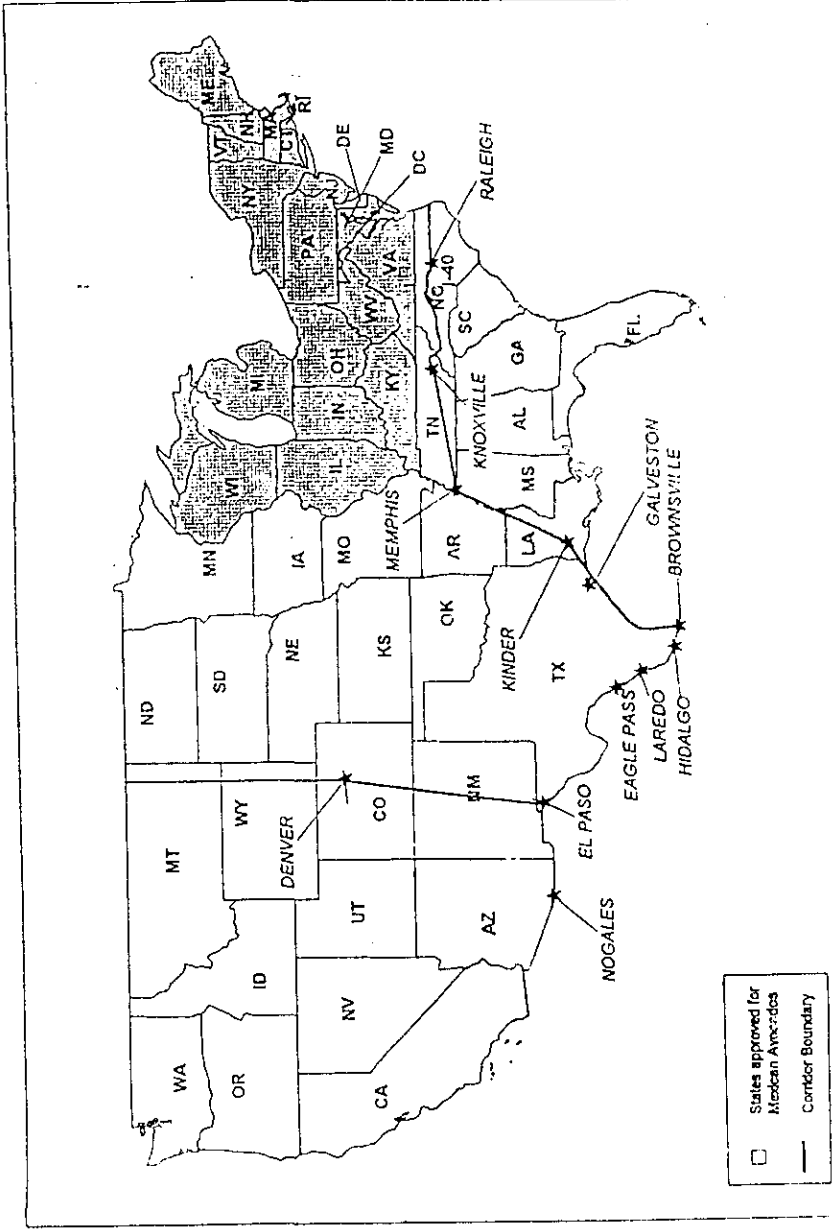
- An Agriculture inspector must seal the container at the first port of arrival in the United States. The seal cannot be broken until a USDA inspector (or designee) is present
- If the avocados are transferred to another vehicle or container in the United States, an Agriculture inspector must be present to supervise the transfer and attach a new seal.
- The avocados must be moved through the United States in a refrigerated truck.
- The avocados must be moved through the United States under Customs bond.
- The avocados cannot move outside of the area shown on the back of these instructions.
- The avocados can only be delivered in the following northeastern States:

Connecticut	Maryland	Pennsylvania
Delaware	Massachusetts	Rhode Island
District of Columbia	Michigan	Vermont
Illinois	New Hampshire	Virginia
Indiana	New Jersey	West Virginia
Kentucky	New York	Wisconsin
Maine	Ohio	

- The avocados are subject to inspection by an Agriculture inspector at any stops in the United States on route to the northeastern States.

**EMERGENCY CONTACTS:** If you have problems with this shipment of avocados such as an accidental spill, please contact John Vigil at 888-547-4028. He will give you instructions on how to proceed.

# Mexican Avocado Transit and Distribution Areas



U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE, FOREIGN MARKETING SERVICE



STATE	NAME	Phone	FAX
Alabama	William Moore	334-441-6086	
Alaska	Frank A. Rothgery	907-243-1496	
Arizona	Jim Schoenholz	602-431-8930	
Arkansas	Doug Ladner	501-324-5258	
California	Helene Wright	916-857-6241	
Colorado	Tom Crowe	303-969-5400	
Connecticut*	Patricia Douglas	203-269-4277	203-284-9031
Delaware*	Colleen Kitzmiller	302-678-5868	302-734-7814
Florida	Michael Shannon	352-374-4200	
Georgia	Kevin Harriger	404-763-7119	
Hawaii	Glen Hinsdale	808-541-1980	
Idaho	Roger Pollard	208-733-5232	
Illinois*	Kenneth Kruse	847-299-0024 847-299-6939	847-299-6046
Indiana*	Gary W. Simon	765-654-7792 765-654-6930	765-654-8236
Iowa	Rob Meinders	515-285-7044	
Kansas	Joel Bard	913-235-0212	
Kentucky*	Michael Madryga	502-228-8224	502-228-6306
Louisiana	Bill Spitzer	504-389-0201	
Maine*	Roger A. Cyr	207-945-0479	207-492-6177
Maryland*	Roger West	410-224-3452	410 224-1142
Massachusetts*	Richard Mykowicz	617-565-7030	617-565-6933
Michigan*	David R. McKay	313-942-9005	313-942-7691
Minnesota	Kevin J. Connors	612-334-4193	
Mississippi	Thomas M. Harris	601-965-4304	
Missouri	Dana E. DeWeese	573-893-6833	

\* = 19 North Eastern States for Avocadoes.

STATE	NAME	Phone	FAX
Montana	James T. Brice	406-657-6282	
Nebraska	Barte Smith	402-434-2345	402-434-2330
Nevada	Dan Kail	702-784-5701	
New Hampshire*	W. Gene Holt	603-666-7445	603-644-2689
New Jersey*	Richard O. Ransom	609-259-8649	609-259-8651
New Mexico	Kerry Bryan	505-761-3189	
New York*	Michael Wright	518-438-3896	518-438-7675
North Carolina	Victor Harabin	919-856-4479	
North Dakota	Keith Winks	701-250-4473	701-250-4640
Ohio*	John Burch	614-469-2110	614-469-6733
Oklahoma	Jack Gobin	405-427-9438	405-427-9451
Oregon	Gary Carpenter	503-326-2814	
Pennsylvania*	Gary Clement	717-782-3419	717-782-2254
Puerto Rico	Delcio Riveria	787-749-4469	
Rhode Island*	Patricia Douglas	401-828-9025	
South Carolina	Marvin Felder	803-788-0506	
South Dakota	Bruce Helbig	605-224-1713	605-224-0172
Tennessee	Robert G. Milam	615-781-5477	
Texas	John McLeod	512-916-5241	512-916-5243
Utah	Robert King	801-975-3310	
Vermont*	Mark J. Michaelis	802-828-4490	802-828-4591
Virginia*	Bernetta Barco	804-771-2042	804-771-2477
Washington	John S. Burnett	206-764-3182	
West Virginia*	J. Messineo, Jr.	304-372-8590	304-372-8592
Wisconsin*	Joann M. Cruse	608-264-5112	608-264-5096
Wyoming	John Larsen	307-772-2323	

\* = 19 North Eastern States for Avocadoes.