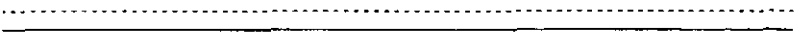




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION  
"PROYECTO PARA LA EXPORTACION DE ROSAS  
FRESCAS A CHICAGO ILLINOIS"

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARIA DEL ROCIO GARCIA RAMOS

ASESOR: L.E. RAUL GONZALEZ ESPINOZA.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2001.



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.

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



ERIDAD NACIONAL  
AVI...  
MEXICO

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



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

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

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

Plan de Negocios de Exportación

" Proyecto para la Exportación de rosas frescas a Chicago Illinois "

que presenta la pasante: María del Rocío García Ramos

con número de cuenta: 8911936-7 para obtener el título de :

Licenciada en Contaduría

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

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Mayo de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
1	LE Rogelio Sánchez Arrastio	
2	LE Raúl González Espinoza	
3	MA Gerardo Sánchez Ambriz	

---

Dedico este trabajo:

**A mis padres:**

Por su dedicación y sabios consejos, por su esfuerzo para mi superación, por su apoyo, por su gran amor y comprensión, con inmenso cariño y gratitud eterna.

**A mis hermanos:**

Eloy y Berenice por su valiosa compañía, por lo que hemos vivido y viviremos juntos.

A la Universidad, a mis maestros y a todas las personas que de una u otra forma ayudaron a mi formación profesional

María del Rocío García Ramos

---

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN .....	3
OBJETIVO .....	4
 <b>CAPÍTULO 1 MARCO REFERENCIAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL</b>	
1.1. Política de comercio exterior en México .....	5
1.2. Análisis de la balanza de pagos .....	8
1.3. Inserción de México en la globalización .....	11
1.4. Exportaciones mexicanas .....	15
 <b>CAPÍTULO 2 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y MARCO JURÍDICO</b>	
2.1. Reglas de origen .....	23
2.2. Regulaciones arancelarias y no arancelarias .....	27
2.2.1 Regulaciones arancelarias .....	27
2.2.2 Regulaciones no arancelarias .....	31
2.3. Trámites aduaneros .....	34
2.4. Programas e instituciones de apoyo al comercio exterior .....	36
2.5. Incoterms .....	41
 <b>CAPÍTULO 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CON PERFIL EXPORTADOR</b>	
3.1. Aspectos del proceso productivo .....	47
3.2. Evaluación económica .....	50
3.3. Análisis financiero .....	54
3.3.1 Valor presente neto .....	54
3.3.2 Tasa interna de rendimiento .....	56

---

3.3.3 Razones financieras. . . . .	57
3.3.4 Punto de equilibrio. . . . .	59
3.3.5 Flujo de efectivo. . . . .	60
3.4. Análisis de FODAS. . . . .	62
3.5. Estructura administrativa. . . . .	64

#### **CAPÍTULO 4 ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN**

4.1. Análisis estratégico de nuestra empresa . . . . .	66
4.2. Identificación y determinación del mercado. . . . .	68
4.2.1 Panorama mundial. . . . .	69
4.2.2 Análisis de la demanda. . . . .	71
4.2.3. Producción de flores en México. . . . .	72
4.2.4 Mercado meta. . . . .	73
4.3. Canales de comercialización. . . . .	74
4.4. Ventajas competitivas en el mercado. . . . .	75
4.5. El precio de exportación y los Incoterms. . . . .	76
4.6. Recursos de la mercadotecnia internacional. . . . .	79
4.7. Documentación y trámites aduaneros del producto . . . . .	82
4.8. Envase y envalaje. . . . .	85
4.9. Transporte y distribución física. . . . .	87
4.10. Formas de pago internacional. . . . .	90

<b>CONCLUSIONES . . . . .</b>	<b>91</b>
-------------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA . . . . .</b>	<b>93</b>
-------------------------------	-----------

<b>ANEXOS . . . . .</b>	<b>95</b>
-------------------------	-----------

---

## INTRODUCCIÓN

Una de las grandes oportunidades de desarrollo económico de una nación es el comercio exterior, el presente trabajo proporciona las bases que permiten analizar las posibilidades para exportar rosas frescas, a partir del análisis de la estructura del comercio internacional, la estructura productiva y administrativa de la empresa, así como el diseño de un plan de negocios para la exportación, que oriente a la empresa Florelite S.A. de C.V en esta actividad.

Con la confianza de que el comercio con el extranjero es un negocio que puede ser rentable, México cuenta con grandes ventajas para competir, pues su clima le permite producir enormes cantidades de diversas flores que son esperadas en el extranjero. Siendo este último un potencial generador de divisas que tanto necesita nuestra economía.

Otro factor importante es que cuenta con abundante mano de obra barata, si se compara con la de países como Estados Unidos y Holanda; además de aprovechar la cercanía con el mercado de Chicago.

Este trabajo está dividido en cuatro capítulos que tienen una secuencia lógica, manejando la información de tal forma que selecciona las mejores condiciones para la exportación.

El primer capítulo considera el contexto en que se encuentra la economía mundial, partiendo de la apertura comercial, se analiza la política de comercio exterior de nuestro país, con otros países, después se revisa la importancia de nuestra Balanza de Pagos, además de mostrar las exportaciones mexicanas y la inserción de México en el marco de la economía internacional, al final de este capítulo se hace un análisis de las ventajas competitivas del mercado de flores frescas en Estados Unidos.

---

El segundo capítulo trata sobre el entorno legal en el que se integra la empresa, es innegable que un aspecto importante en las relaciones de intercambio comercial con el exterior, es el conocimiento de los procedimientos administrativos, aduanales y jurídicos. Aquí se explicará el funcionamiento e instrumentación de las reglas de origen, así como la diversidad de regulaciones arancelarias que se aplican a la exportación, los trámites aduaneros que necesita llevar a cabo el exportador, además presentar los programas e instituciones creadas por el gobierno para apoyar al exportador y por último se analizará la función que desempeñan los INCOTERMS en la delimitación de obligaciones en el proceso de exportación.

En el capítulo tres se analiza la importancia del estudio de las condiciones internas de la empresa para poder definir su potencial exportador, se evalúan las necesidades de maquinaria, mano de obra, materia prima, variedades de cultivo y organización del recurso humano, apoyado en un análisis financiero de la empresa Florelite, S.A. de C.V. así como el costo de estas necesidades, encontramos además las técnicas de evaluación económica y financiera comúnmente usadas en los estudios de factibilidad del Plan de exportación.

En el último capítulo se ve la puesta en marcha del plan de negocios, se analiza a la empresa, se determina el mercado meta, se examinarán costos de producción y comercialización externa, el apoyo logístico, los recursos de la mercadotecnia internacional, todo lo concerniente a documentación y trámites aduaneros y el medio de transporte elegido por la empresa.

Es importante señalar que el presente trabajo no intenta agotar el tema, únicamente aborda los puntos que se consideran básicos y necesarios para emprender un negocio exitoso en la exportación de rosas frescas al mercado de Chicago E.U.A.



---

## JUSTIFICACIÓN

Ante la apertura económica y los tratados comerciales firmados por nuestro país, es importante identificar nuevos productos agrícolas de exportación, que permitan a la agricultura captar divisas para impulsar su propio desarrollo, y al mismo tiempo generar fuentes de empleo mejor remunerados, que ayuden a evitar la migración del campo. Considerando que México dispone de climas templados y suelos fértiles que favorecen el cultivo de flores, los floricultores deben aprovechar la oportunidad para acceder a los diversos mercados extranjeros, donde las opciones para hacer negocios y obtener grandes beneficios son mayores.

La relativa cercanía del mercado de Chicago en Estados Unidos y la eliminación de aranceles entre México y E.U., acordados en el TLCAN, ofrece a los floricultores mexicanos que los costos de transporte, seguros y trámites aduaneros, no sean altos, con lo cual sus precios pueden ser más competitivos, además de que el alto ingreso per cápita de los estadounidenses favorece el consumo de rosas frescas en ese mercado.

Sin embargo, las empresas mexicanas que desean exportar a cualquier mercado deben contar con una guía o plan de negocios, que lo oriente en la identificación del mercado meta, a optimizar los recursos, evitar demoras y pérdidas, maximizar los beneficios y garantizar que la exportación sea un éxito.

---

### Objetivo general del Plan de Negocios.

Describir el contexto externo y los aspectos arancelarios y productivos de la empresa Florelite S.A. , para elaborar un Plan de Negocios de Exportación que demuestre las oportunidades y ventajas de exportar rosas frescas al mercado de Chicago en E.U.

### Objetivos particulares

- Dar información sobre la estructura del mercado rosas frescas.
- Identificar el procedimiento y requisitos aduanales para exportar.
- Conocer el potencial exportador de la empresa Florelite.
- Determinar la rentabilidad del proyecto de exportación de rosas

---

## CAPÍTULO 1. CONTEXTO DEL COMERCIO EXTERIOR

### 1.1 Política de comercio exterior en México.

Actualmente todos los países del mundo se encuentran a la expectativa del entorno económico, así el comercio exterior ha sido un factor determinante en la modernización y el incremento de la productividad, la cual exige más competitividad a nivel internacional, la producción de bienes y servicios debe ser de alta calidad y con un mayor contenido tecnológico.

Mediante la realización de estas acciones, se han dado importantes pasos para construir un mejor ambiente de negocios entre los países que les permite planear su crecimiento.

Entendemos por comercio internacional al conjunto de transacciones comerciales que realizan todos los países del mundo entre sí, éste se considera como un instrumento fundamental en la prosperidad de las naciones, pues depende de su análisis, composición y evaluación, la sobrevivencia y desarrollo de cada economía.

Para analizar la situación del comercio exterior de un país, se debe comparar cuantitativa y cualitativamente el monto de las importaciones y de las exportaciones.

El intercambio surge como una necesidad histórica entre países, el ritmo de la evolución económica cambia de uno a otro período con aceleración cada vez mayor, así a partir del siglo XVI y XVII encontramos políticas y teorías que van desde el mercantilismo, liberalismo, keynesianismo, hasta llegar a la economía de bloques o de regiones integradas.

---

Tras los avances tecnológicos presentados a partir de la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX, la economía comenzó a trazar otros métodos y relaciones de producción, el productor se convierte en comerciante y capitalista, en el ámbito internacional el liberalismo económico clásico postula el libre comercio como el medio para lograr la asignación eficiente de los recursos nacionales y para alcanzar los mayores niveles de ingreso y bienestar.

Desde la década de los 90's del siglo XX, la economía de mercado está instalada en la mayor parte del planeta, esto debido a la desaparición del bloque socialista y de la economía planificada, lo cual dio un giro social y político impulsando la desaparición de las fronteras económicas.

Actualmente en la economía moderna existe una lucha permanente por la hegemonía regional y global, por el predominio y control de los mercados, por las ventajas de las tecnologías. Todo esto en pos del poder y de ganancias.

La apertura comercial externa en muchos países se aceleró a partir de 1985, con el propósito esencial de liberar el comercio mundial, esta aceleración de apertura económica, agregada a otros aspectos tales como la liberación de los mercados de capitales y la revolución de las comunicaciones y de la informática, representan las principales causas de la globalización.

A esto se agregan los nuevos acuerdos multilaterales entre naciones bajo convenios comerciales con fines de intercambio comercial, financiero y tecnológico para la integración de mercados más amplios.

En el umbral del siglo XXI, la corriente dominante en el mundo es la globalización que en esencia es: " aquel proceso por el cual las economías nacionales se integran en el marco de la economía internacional, de modo que su evolución

---

dependerá cada vez más de los mercados internacionales y menos de las políticas económicas gubernamentales"<sup>1</sup>.

Entre las principales ventajas de esta corriente podemos mencionar los efectos positivos en los mercados internacionales pues ha circulado la riqueza y se ha distribuido con alguna graduación en el mercado sin fronteras, el consumo ha llegado a sitios donde jamás lo hubiera hecho con el aislamiento y la autarquía. Sin esa internacionalización de la economía no habrían fluido capitales hacia países emergentes, lo que les ha permitido financiar su deuda ante la endeblez del ahorro interno y ha facilitado el crecimiento de sus economías. Ha sido esta globalidad la que ha permitido la diversificación de las carteras de los inversionistas hacia circuitos alejados de los centros más poderosos permitiendo la internacionalización total del planeta, así como la disolución progresiva de fronteras en todos los campos.

Pero la globalización económica también tiene grandes desventajas entre ellas, términos de intercambio desiguales en donde la relación de los precios de los productos que se importan y que se exportan son desventajosas para algunos países en desarrollo, otra desventaja está en el proteccionismo, pues casi todos los países integrados en bloques a pesar de elogiar el libre comercio ponen trabas para el acceso a sus mercados usando mecanismos como cuotas de exportación, exclusiones y aranceles.

Además existen zonas en las que los inversionistas no están interesados como Africa que tiene corrupción, hambre, miseria, desigualdad, enfermedades, odios étnicos y religiosos, en general severos problemas que los dejan fuera de este proceso.

---

<sup>1</sup>Ramon Fuentes. "Hortalizas, frutas y flores". Editorial Año 2000.México. 1991. P 42

En este mercado financiero global, son los países ricos quienes captan la mayor parte de los capitales aprovechando las ventajas tecnológicas para movilizar virtualmente millones de dólares.

## 1.2. Análisis de la Balanza de Pagos

En la actualidad ningún país está aislado pues mantiene relaciones comerciales y financieras con su entorno mundial. Para medir estas relaciones, así como los compromisos y derechos que se derivan de ellas, existe la "Balanza de Pagos, que es el documento donde queda sintetizado el registro de las transacciones que realizan los residentes de un país con sus contra partes en el resto del mundo en un periodo determinado que es generalmente de un año"<sup>2</sup>.

México se caracteriza por mantener un déficit persistente en su cuenta corriente, que refleja su escasa competitividad internacional, como se puede ver en el siguiente cuadro: Cuadro No. 1



SECRETARÍA DE ECONOMÍA  
BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO AL MES DE AGOSTO  
Millones de dólares

	1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		Var.	Ene-Ago	Ene-Ago	Var.		
	Millones	%	Millones	%	Millones	%	Millones	%	Millones	%	Millones	%	Millones	%	99/98	1999	2000	00/99		
<b>Exportaciones</b>	10,822	100.0	10,822	100.0	12,422	100.0	11,854	100.0	11,323	100.0	7,134	100.0	8,928	100.0	39.2	6,530	6.4	10,946	10.1	
Petroleras	7,418	68.5	7,445	68.8	8,422	67.8	11,854	100.0	11,323	100.0	7,134	100.0	8,928	100.0	39.2	6,530	6.4	10,946	10.1	
No petroleras	3,404	31.5	3,377	30.9	4,000	32.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0.0	0	0.0	0	0.0	
Agropecuarias	2,504	23.1	2,478	22.8	4.4	0.0	0.0	0.0	3,828	33.8	3,797	32.2	3,926	43.9	3.4	2,826	3.4	3,165	2.9	
Extractivas	278	2.6	327	3.0	0.7	0.0	0.0	0.0	478	4.2	486	4.3	453	5.1	-2.9	296	0.3	345	0.3	
Manufactureras	41,665	38.3	50,432	46.6	68,508	55.2	80,205	67.7	94,822	83.8	108,062	93.3	122,065	136.8	15.1	78,138	89.9	83,553	86.6	
Maquila	21,833	20.1	26,299	24.3	31,103	25.0	36,828	31.1	45,184	39.9	53,083	45.2	63,854	72.5	20.3	40,424	46.5	50,811	46.9	
Tradicional	19,832	18.2	24,132	22.3	35,405	28.4	43,384	36.7	49,637	43.7	54,979	45.1	58,211	65.3	9.9	37,713	43.4	42,941	39.8	
<b>Importaciones</b>	10,822	100.0	10,822	100.0	12,422	100.0	11,854	100.0	11,323	100.0	7,134	100.0	8,928	100.0	39.2	6,530	6.4	10,946	10.1	
B Consumo	7,842	72.4	9,511	87.9	9,335	75.1	8,857	74.7	9,329	82.4	11,109	155.7	12,175	136.4	8.6	8.6	7,140	8.0	9,942	9.1
B Intermedios	46,458	42.9	56,314	51.9	58,421	47.0	71,890	60.7	65,368	57.7	98,825	138.5	108,270	121.6	12.7	69,631	77.8	86,614	77.5	
Maquila	19,443	17.9	20,468	18.9	26,179	21.1	30,205	25.5	36,332	32.1	42,557	59.7	50,409	57.6	18.5	31,971	35.6	38,592	35.3	
Tradicional	3,025	2.8	3,648	3.4	32,242	26.0	41,385	34.9	49,034	43.3	58,860	82.7	67,651	76.4	8.2	37,851	41.9	47,822	42.7	
B de Capital	11,056	10.1	13,234	12.2	8,697	7.0	10,922	9.2	15,118	13.3	17,329	24.3	20,530	23.0	18.5	13,022	14.5	15,228	13.6	
<b>Saldo</b>	-13,481	-123.7	-12,484	-115.4	-7,999	-64.5	-5,000	-42.2	-3,642	-32.2	-1,794	-16.6	-1,364	-12.6	20.4	-2,643	-2.4	-3,378	-3.1	

Fuente: <http://www.secofi.com.mx/estadisticas/enc.htm>

<sup>2</sup> Flores Paredes, Joaquín. "El contexto del Comercio Exterior de México Retos y Oportunidades en el mercado Global", México: UNAM FESC-C (en prensa). P. 65

---

Si analizamos el comportamiento de la Balanza Pagos notamos que de enero a agosto de 2000, la balanza comercial registró un saldo deficitario de 3,778 millones de dólares, monto 31.9 por ciento superior al registrado en el mismo lapso de 1999. Según un Boletín emitido por un grupo de trabajo que está integrado por el Banco de México, el INEGI, el Servicio de Administración Tributaria y la Secretaría de Economía (antes SECOFI), la información revisada de comercio exterior del mes de agosto de 2000, muestra un déficit de la balanza comercial de 734 millones de dólares. El déficit comercial dado a conocer con la información oportuna de agosto de 2000, fue de 554 millones de dólares. Las revisiones correspondieron a pequeños ajustes en los valores de diversos renglones tanto de exportación, como de importación.

En el periodo enero-agosto de 2000, el valor total de las exportaciones de mercancías alcanzó 108,009 millones de dólares, cifra que representa un crecimiento de 24.3 por ciento con relación al lapso comparable de 1999. Este desempeño fue resultado de un aumento de las exportaciones no petroleras de 19.3 por ciento y de 97.7 por ciento para las petroleras.

De acuerdo con la información revisada de comercio exterior de agosto, en ese mes el déficit comercial fue de 734 millones de dólares. En el periodo enero-julio de 2000, el déficit acumulado por la balanza comercial fue de 3,778 millones de dólares, cifra 31.9 por ciento superior a la de enero-agosto del año pasado (2,865 millones).

En agosto de 2000 el valor de las exportaciones ascendió a 15,300 millones de dólares, monto que se tradujo en un crecimiento anual de ese rubro de 24.5 por ciento frente a su nivel del mismo mes de 1999.

Este triste panorama en nuestra Balanza se podría revertir si logramos que el valor de las exportaciones sea mayor que el de las importaciones, esto significaría mejorar la competitividad de nuestros productos en el exterior en términos de precio y calidad. La historia nos ha demostrado que las negociaciones comerciales internacionales y la promoción de las exportaciones fortalecen el acceso de productos nacionales a los mercados del exterior.

Así, nosotros tenemos que abrir nuevos mercados y diversificar el destino de nuestras exportaciones, para fortalecer a la planta productiva nacional y favorecer la creación de empleos bien remunerados.

En agosto de 1998 el valor de las ventas al exterior de productos agropecuarios cerró en 235 millones de dólares, lo que implicó un aumento de 27.2 por ciento en comparación con el nivel de agosto de 1999.

De 1994 a 1999 el Producto Interno Bruto del sector agropecuario registró un incremento real de 10.2 % equivalente a un promedio anual de 2%, esta cifra nos muestra cómo el sector agrícola ocupa un papel importante en la economía del país. Cuadro No. 2

Producto interno bruto, financiamiento bancario e índices de precios del sector agropecuario											
Concepto	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999 <sup>1/</sup>	2000 <sup>2/</sup>
<b>MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1993</b>											
<b>PIB AGROPECUARIO<sup>3/</sup></b>											
Total <sup>4/</sup>	69,863.3	71,221.8	76,623.7	72,702.8	72,823.9	74,063.2	75,862.6	77,966.9	79,438.6	80,999.2	81,616.6
Agricultura	42,509.8	43,288.4	49,066.3	48,668.2	50,282.1	52,004.4	54,085.8	54,428.2	56,404.0	56,401.2	58,194.7
Ganadería	15,784.0	17,066.1	17,326.8	17,818.8	17,246.8	18,844.8	18,796.8	19,845.8	17,380.5	17,818.7	17,878.8
Silvicultura	5,311.2	3,278.4	3,200.3	3,133.4	3,191.3	2,878.8	3,162.8	3,380.3	3,835.4	3,702.0	3,720.2
<b>MILLONES DE PESOS CREDITO OTORGADO POR EL SISTEMA BANCARIO AL SECTOR AGROPECUARIO<sup>5/</sup></b>											
Total	71,268.0	84,886.8	33,382.8	48,872.8	62,961.8	86,804.8	64,862.8	78,800.8	61,246.8	61,849.8	68,844.8
Banco de desarrollo	8,121.0	6,457.0	6,118.0	10,862.0	11,862.0	15,237.0	16,127.0	18,985.0	11,560.0	12,645.0	13,750.0
Banco comercio	13,267.0	16,383.0	25,273.0	30,510.0	41,380.0	40,160.0	47,535.0	50,335.0	49,800.0	45,864.0	41,284.0
<b>INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL PRODUCTOR (1984=100)<sup>6/</sup></b>											
Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	80.8	74.7	81.5	86.4	100.0	121.0	171.4	188.2	233.0	280.5	345.9
Agricultura	80.8	74.8	86.7	86.1	100.0	123.9	172.8	200.1	232.8	257.2	349.7
Ganadería	78.9	83.3	88.3	88.2	100.0	127.3	182.9	222.4	233.8	246.3	283.8
Silvicultura	70.5	81.1	80.9	87.8	100.0	127.7	178.9	189.1	228.6	278.4	297.2
<b>INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (1984=100)<sup>7/</sup></b>											
Agricultura, Ganadería, Caza y Pesca	72.8	62.1	81.1	86.2	100.0	143.2	207.8	243.8	280.7	335.1	343.2
<b>PROPORCIONES</b>											
Credito otorgado por el sistema bancario al sector agropecuario/Credito otorgado a la economía en su conjunto (%)	4.8	7.4	7.1	6.8	6.1	4.8	6.3	5.4	4.1	3.8	3.5

1/ El PIB agropecuario incluye agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Datos del Sistema de Cuentas Nacionales de México, base 1983. Para el periodo 1980-1989 en millones de dólares anual, de 1999 en adelante se refiere al cálculo trimestral. En el caso del año 2000 son cifras anualizadas en el primer semestre.

2/ La suma de los períodos no coincide con el total, debido a que no se desagrega el PIB pesquero.

3/ Se refiere al crédito otorgado a la agricultura, ganadería y silvicultura. Salidas al final del período. Para el año 2000 se dan preferencias al mes de mayo.

4/ Promedio anual. Para 2000 cifras al mes de julio.

5/ Cálculo preliminar. Para el producto interno bruto las cifras de 2000 son preliminares al primer trimestre y promedio del PIB trimestral que puede diferir del resultado obtenido mediante el cálculo anual debido a que en este último en la agricultura se contabiliza la producción del año agrícola que en cada uno de los cultivos tiene una rotación diferente a la del año calendario, mientras que los cultivos trimestrales se afectan con base en el valor que se agrupa en cada trimestre del año, obteniéndose los totales por suma de los períodos.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Banco de México.



---

### 1.3. Inserción de México en la globalización

México no podía quedar aislado de este proceso globalizador que vive el mundo, desde su ingreso formal al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés) en noviembre de 1986, el mercado nacional se ha abierto al mundo comercial y hoy es miembro activo en la Organización Mundial de Comercio (OMC), organismo que sustituyó al GATT en enero de 1995. Entre los beneficios que nuestro país obtuvo al ingresar a esta organización, están el trato de nación más favorecida, el trato nacional, la equidad y transparencia de los procedimientos de importación, la aplicación de aranceles en vez de restricciones cuantitativas y el recurso a las consultas y negociación para resolver diferencias.

Como miembro de la OMC y en su carácter de país en desarrollo, México goza del trato de nación más favorecida, el cual consiste en la flexibilidad en la determinación de los periodos que le permiten aplazar o ampliar la aplicación de algunas disposiciones de los acuerdos o instrumentos jurídicos derivados de los resultados de la Ronda Uruguay, así como de un trato diferenciado en diversos acuerdos.

México no tuvo la obligación de reducir sus aranceles aplicados, ya que son congruentes con los compromisos adoptados en la Ronda Uruguay y actualmente continúan por debajo de los aranceles consolidados. De esta forma, México obtiene reciprocidad a la liberalización comercial de los últimos años y consolida sus esfuerzos de diversificación de mercados.

La participación de México en la OMC facilita las iniciativas de diversificación comercial que ha emprendido nuestro país y garantiza que sus esfuerzos por incrementar su participación en el comercio mundial no se vean obstaculizados de manera arbitraria.

---

El gobierno mexicano ha adoptado el libre comercio como parte de su política económica y ha firmado Tratados de Libre Comercio con ocho países de América, en el 2000, uno con la Unión Europea que representa quince países europeos, también firmo un tratado con Israel y uno más en Centroamérica con el llamado "Triángulo del Norte Centroamericano" formado por Guatemala, Honduras y El Salvador, el cual entrará en vigor en el año 2001.

En el continente americano México ha multiplicado sus lazos comerciales con la firma de diversos tratados de libre comercio (TLC). En los últimos seis años, ha puesto en vigor cinco acuerdos comerciales con países del Norte, Centro y Sudamérica. En 1992 entró en vigor el acuerdo con Chile, en 1994 el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y en 1995 se pusieron en marcha tratados de libre comercio con Bolivia, Costa Rica, Colombia y Venezuela, en el marco del Grupo de los Tres (G-3).

En este sentido, cuando se firma un tratado de libre comercio se pretende crear una zona comercial libre de restricciones arancelarias y no arancelarias entre dos o más países, para así ampliar el tamaño del mercado que cada uno de ellos representa. "Este debe contener una serie de reglas, entre las que encontramos:

1. **Periodo de desgravación arancelaria:** que se entiende como el calendario donde los firmantes especifican los productos que no pagarán aranceles y en qué tiempo, generalmente se aplican por sectores y ramas productivas.
2. **Reglas de origen:** donde se definen las características que deberán tener los productos para ser reconocidos como originarios del país, esto es avalado por el certificado de origen.
3. **Productos especiales:** donde encontramos aquellos productos sensibles por la importancia estratégica para alguno de los socios, estos generalmente tienen un periodo de desgravación especial y reglas de origen diferentes.
4. **Servicios:** bienes intangibles que son incluidos bajo un tratamiento distinto con la finalidad de proteger los derechos de los creadores intelectuales y artísticos.

---

5. **Salvaguardas:** que consisten en definir bajo qué condiciones alguno de los países miembros pueden suspender temporalmente la aplicación de la liberación comercial. Aquí se especifica el tiempo que durará la suspensión, que generalmente es de un año prorrogable por otro.

6. **Compras del sector público:** por este apartado se trata de evitar que el gobierno como principal comprador le dé preferencia a sus proveedores locales, sobre el resto de los socios comerciales.

7. **Solución de controversias:** en esta sección se definen las instancias que participan en la solución de conflictos que se deriven de la interpretación y aplicación de tales tratados, aceptando en última instancia los procedimientos establecidos por las normas de comercio Internacional”<sup>3</sup>.

En el ámbito comercial México se desenvuelve en cinco foros bien definidos:

- La OMC
- La Cuenca del Pacífico
- América Latina con quien realiza el 4% de sus intercambios
- Europa con quien realiza el 13%
- Y Estados Unidos que significa entre el 70 y 80% de nuestros intercambios comerciales.

Así pues, México acepta la apertura porque es la única alternativa para apuntalar definitivamente el programa antinflacionario, reformando su política económica y de estas reformas surge la alternativa de un TLC entre Estados Unidos y Canadá.

---

<sup>3</sup> Flores Paredes, Joaquín. “El contexto del comercio exterior de México retos y oportunidades en el mercado global” México: UNAM FES-C en prensa.Pag.67

---

El TLCAN fue negociado en forma consistente con el GATT, a fin de ser promotor del libre intercambio comercial internacional. Los objetivos del Tratado son: eliminar obstáculos al comercio exterior, promover condiciones de competencia leal, promover la inversión en el territorio de las partes, proteger los derechos de propiedad intelectual, crear procedimientos para el efectivo cumplimiento del tratado, así como para dar solución a las controversias comerciales y fomentar la cooperación multilateral.

Hablando de periodos de desgravación cuando el TLC entra en vigor se eliminan aranceles al 70% de las importaciones de EEUU y Canadá provenientes de México, asimismo nuestro país hace lo propio con solo el 40% de las importaciones provenientes de sus socios comerciales, el resto de las fracciones arancelarias serán desgravadas en plazos de 5, 10 y 15 años adicionalmente se establecieron concesiones especiales para productos agropecuarios y automóviles. Para el año 2008 todos los productos mexicanos estarán exentos del pago de aranceles.

A continuación se mencionarán las afectaciones que sufrió la agricultura y consecuentemente el ramo de las flores y ornamentales.

El capítulo del sector agropecuario establece los acuerdos logrados en sus áreas; subsidios a la exportación, apoyos internos, accesos a mercados, salvaguardas, medidas sanitarias y fitosanitarias.

Debido a la importancia estratégica de los productos agropecuarios se eliminan de inmediato o en un periodo de 5 años las restricciones al comercio entre México y Estados Unidos para la mayoría de los productos y en diez años para los restantes. La forma de desgravación arancelaria sería basada en el sistema arancel-cuota que consiste en establecer cuotas de importación libres de arancel con base en los niveles promedio del comercio, estas cuotas se incrementarán en un 3% anual. A las importaciones que sobrepasen tal cuota se les aplicará un arancel, este se reducirá gradualmente hasta llegar a cero en un plazo de 15 años.

---

Los términos en que se acordó el comercio de las hortalizas y frutas en que somos más competitivos y que se pueden exportar en mayores volúmenes quedaron sujetos a los que se llamó "ventajas estacionales", que consiste en que en épocas de baja producción en Estados Unidos, estos productos no pagan arancel, mientras que en la temporada en que aumenta la producción, el arancel se incrementa con el objeto de proteger a sus productos.

Un comité unilateral para el comercio agropecuario vigilará la puesta en práctica y la administración de los acuerdos en materia de normas de calidad para productos. También quedó establecido un comité de medidas sanitarias y fitosanitarias cuya función esencial será lograr mejores niveles de seguridad y condiciones sanitarias de los alimentos, de protección para los consumidores, animales, plantas y medio ambiente, con base en la armonización y equivalencia de estas medidas en estos países.

México logra la protección del maíz, el frijol y la leche a 15 años, con una apertura gradual que será de la siguiente forma: desgravación del 24% en los primeros seis años y una lineal en los últimos 9 años.

#### **1.4. Exportaciones Mexicanas y producto a exportar**

Empresarios mexicanos se encuentran a la expectativa del entorno económico por lo que están canalizando el dinero a inversiones productivas. La horticultura puede ser una gran opción para ello, debido a que generaría empleos y daría impulso al sector agrícola. Por esta razón el producto que deseo exportar será **flores frescas** específicamente rosas, se espera se aprovechen en la confección de arreglos florales, en la obtención de esencias aromáticas o como colorante requerido por ciertas industrias.

---

Creo que el país más adecuado para la exportación de rosas es Estados Unidos de Norte América, pues es un gran importador de tallos de rosas a nivel mundial, ya que la rosa es la flor más popular en ese país, otro punto importante es la colindancia geográfica con México que facilita el acceso vía terrestre.

"Otras ventajas de ese gran mercado son:

- De acuerdo a la evolución de las condiciones macro y micro, las empresas mexicanas tienen una mayor oportunidad de exportar sus productos florícolas a ese mercado.
- México es el cuarto proveedor de flores en el mercado estadounidense, aún cuando su participación es baja (4%), existen amplias posibilidades, principalmente en los submercados en diferentes regiones del país, principalmente la costa este y el medio oeste donde la oferta interna y las importaciones de otros países proveedores son insuficientes para cubrir la demanda.
- El Tratado de Libre Comercio de América del Norte ofrece ventajas arancelarias a la flor mexicana. A partir de 1998 todos los productos florícolas tienen arancel cero.
- México debe aprovechar las ventajas de su clima en las fechas clave de demanda de flores en Estados Unidos (febrero, mayo, diciembre).
- Además nuestro país representa un socio importante para satisfacer el crecimiento del mercado de Estados Unidos, que asciende a 831 millones de dólares<sup>4</sup>.

México por su gran variedad de climas, es un país privilegiado con gran potencialidad para producir enormes cantidades de diversas flores que son esperadas por los consumidores no sólo en el mercado nacional, sino también en el exterior. El cuál representa un potencial generador de divisas.

---

Otro factor importante con el que se cuenta es la abundante mano de obra barata si se compara con la de los países como Estados Unidos y Holanda.

Dentro del sector agrícola, la horticultura ornamental ocupa un papel importante en la economía del país como generadora de empleos, de bienes de consumo en la comercialización directa, nacional e internacional y productora de materia prima en especial para florerías y supermercados, también por los productos florícolas que actualmente se industrializan.

A pesar de que México cuenta con un gran mercado interno; no todos los productores han podido alcanzar la calidad para el mercado de exportación, esto nos presenta la oportunidad para la creación de nuevos proyectos tendientes a cubrir esta necesidad.

Al finalizar quiero demostrar el beneficio en la economía al obtener recursos frescos, al mismo tiempo presentar al inversionista un negocio rentable en divisa extranjera.

"La Horticultura ornamental que en otros países se conoce como ornamenticultura y en México se denomina erróneamente como floricultura, es una rama de la horticultura que tiene como finalidad la explotación comercial de aquellas plantas que se utilizan para el adorno de los diferentes sitios donde transcurre la vida del ser humano, ya sea por su belleza en conjunto ó por el uso de sus partes, principalmente flores"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Bancomext "Oportunidades de negocios: Sector Florícola, México 1998. P.25.

<sup>5</sup> Booz -Allen y Hamilton, "Flores de corte". Infotec. México 1996. P 135

---

Existen muchos tipos de flores y follajes, las flores cortadas se dividen en tres grupos:

- Flores Básicas
- Flores de especialidad
- Flores de relleno

Las flores básicas son: claveles, rosas y crisantemos.

Las flores de especialidad necesitan de cuidados especiales para ser producidas como ejemplo podríamos nombrar las orquídeas y flores de bajo volumen. Las novedades patentadas se encuentran protegidas especialmente por los países productores, se requiere de sofisticación y tecnología para desarrollar estas flores.

Flores de relleno: se les llama así a las flores producidas de cielo abierto donde México tiene una posición particularmente fuerte debido a sus regímenes pluviales.

La explotación comercial de la horticultura ornamental analiza la perfección de cada una de las partes, en el caso de las flores, se valora su tamaño, consistencia, longitud del tallo, firmeza y persistencia del color, aroma y duración después del corte.

Las especies de ornato son decorativas en áreas exteriores o interiores y los follajes tienen un uso principal en la confección de arreglos florales, matizando las armonías del color de la flor empleada y la representación del conjunto.



---

Otro aspecto importante en el aprovechamiento de las flores frescas es el relacionado con la obtención de esencias aromáticas y colorantes requeridos por ciertas industrias o como sucede en la alimentación avícola donde ciertas flores constituyen componentes importantes en el logro de la coloración de la yema de huevo.

Hoy en día la industria de la horticultura ornamental mexicana divide en dos grupos a los productores: domésticos y los exportadores.

#### 1) Productores domésticos

Hablando de la producción de flores nuestro país dedica dos terceras partes de sus hectáreas cultivadas al consumo doméstico. La mayor parte de esta área se encuentra cercana a la ciudad de México.

Gran parte de la producción es cultivada por campesinos quienes dedican pequeñas áreas de campo abierto a la producción de flores como cosecha complementaria.

Los intermediarios recolectan estas flores y las transportan a la ciudad de México específicamente a la Central de Abastos y al mercado de Jamaica para su venta, este proceso se hace al mediodía y al descubierto.

Un porcentaje muy pequeño de estas flores se destina a la exportación a través de agentes comerciales, quienes las reempacan y trasladan al aeropuerto donde se embarcan principalmente a Estados Unidos.

---

Cuatro son las razones que impiden exportar volúmenes significativos, en primer lugar los productores cultivan para el mercado local el cual no demanda una alta calidad, en segundo lugar las flores no son cosechadas ni manejadas adecuadamente, además el mercadeo y embarque son en condiciones precarias y por último estas flores son embarcadas como carga aérea.

## 2) Productores exportadores.

Las hectáreas dedicadas a la exportación son de invernadero, entre los productores de la región central existen relativamente pocos que exportan volúmenes importantes.

“La producción de flor fresca de exportación, se lleva a cabo principalmente en empresas ubicadas en el Estado de México, el Distrito Federal, Jalisco, Puebla, Michoacán y Morelos. También participan grandes empresas de Baja California cuya producción se dirige principalmente al sur de Estados Unidos”<sup>6</sup>

A pesar de que México es un país con características favorables para el desarrollo de la horticultura ornamental pues cuenta con clima favorable, mano de obra abundante y amplias extensiones de tierra, no ha logrado un desarrollo sostenido debido a la exportación de productos tradicionales como el tomate, café y algodón entre otros, además de que la producción hortícola se ha enfocado al mercado doméstico que no exige una alta calidad.

“Actualmente México tiene gran potencial en el negocio de las flores cortadas y las plantas de follaje, al grado de que existen planes para exportar cinco veces

---

<sup>6</sup> Bancomext “Oportunidades de negocios: Sector Florícola”, México 1998. P.28

---

más que en el año de 1999, se da empleo a cerca de 500 mil personas de modo directo ó indirecto y se tiene una participación del 1% en el P.I.B.”<sup>7</sup>

Así pues, varios Estados de la República Mexicana están teniendo una importante participación en la exportación de flores frescas, entre estos podemos mencionar a Sinaloa que se ha convertido en un lugar estratégico para las inversiones extranjeras, tal es el caso de la empresa Holandesa Brand Flower Inc. Quien conjuntamente con el Grupo Tarriba, originario de Sinaloa, invertirán dos millones de dólares en una primera etapa para la producción de flor, cultivo que podría significar en el futuro uno de los principales generadores de divisas hacia Sinaloa.

En una primera fase invertirán dos millones de dólares en la construcción de un empaque, un campo experimental y una siembra de 20 hectáreas de flores, principalmente rosas.

Este año la primera etapa será crucial para conocer verdaderamente la potencialidad de la flor, o en todo caso saber si están equivocadas sus apreciaciones. Sin embargo, estudios que se han realizado sobre el microclima y las condiciones para el buen desenvolvimiento de las plantas, son de realizarse con éxito.

Sobre los costos y los beneficios económicos que se podrían obtener, hay posibilidades: de que sólo la producción de una hectárea sembrada pueda venderse en un millón de dólares. El Grupo Tarriba señala que si la primera etapa del proyecto se supera con éxito, podrían incrementar diez veces el número de hectáreas.

En septiembre de este año comenzarán a plantar para tener producción para finales del año e iniciar las exportaciones, buscarán competir a través de costos con Colombia y Ecuador, los principales exportadores de flor a Estados Unidos.

---

<sup>7</sup> La Floricultura: otra opción. [www.ccs.net.mx/Sinaloa/Boletin 68/floricultura.htm](http://www.ccs.net.mx/Sinaloa/Boletin%2068/floricultura.htm)

---

Todo esto nos prueba el tipo de rentabilidad que representaría la exportación de rosa al mercado de Estados Unidos, debido a las características geográficas y de infraestructura de comunicación de que dispone y el prestigio del sector hortícola en los mercados de exportación serán aspectos importantes para consolidar este proyecto.

Ahora bien el mercado estadounidense es un territorio muy grande difícil de cubrir por eso nos limitaremos a exportar al noroeste de EEUU región en donde se encuentra el ingreso per-cápita más importante y por ello el más alto grado de consumo. Además hay que considerar que la posición geográfica de México con Estados Unidos permite reducir los tiempos de entrega y costos de transportación.

---

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

Un aspecto importante en las relaciones de intercambio comercial con el exterior, es el conocimiento de los procedimientos administrativos, aduanales y jurídicos que deben considerar las empresas exportadoras.

Para poder exportar flores y plantas a algún país, es necesario contar con una serie de documentos que permitan realizar el despacho aduanal según las leyes del país de origen y destino. El exportador mexicano de flores y plantas debe seguir los trámites aduaneros que requiere cualquier operación de exportación. No existen procesos diferentes o específicos para el sector ornamental.

Los exportadores de flores de corte y otros productos agrícolas deberán llenar los requisitos de los países de origen y destino. Es muy importante que los importadores y exportadores se mantengan informados de los cambios de las diversas leyes de importación y exportación de los organismos y de los gobiernos extranjeros.

### **2.1. Reglas de Origen**

El TLCAN establece la eliminación total o parcial de aranceles aduaneros a la importación de los productos provenientes de la región, por lo que a fin de evitar que los beneficios del tratado favorezcan a productos provenientes de terceros países, se diseñó un conjunto de reglas que determinan el origen de los bienes y si éstos son o no objeto de las preferencias negociadas.

---

Estas se denominan Reglas de Origen y se definen como: "los requisitos mínimos de fabricación, contenido o elaboración que debe cumplir un producto para ser considerado como originario de la región"<sup>8</sup>

Estas reglas establecen cuales mercancías califican como originarias y excluyen a los bienes de otros países de las preferencias arancelarias.

"Para cumplir con este objetivo se definieron 3 criterios que determinan el origen de un bien:

- a) El bien es obtenido en su totalidad o producido enteramente en territorio de una o más de las partes.
- b) Cada uno de los materiales no originarios que se utilicen en la producción del bien sufra cuando menos un cambio de clasificación arancelaria.
- c) El tercer criterio está determinado en función de la estructura de costos y se determina a través de la aplicación de uno de los métodos: el de costo neto y el de valor de transacción. Dependiendo del producto de que se trate deberá aplicarse uno u otro método"<sup>9</sup>.

Si se utiliza el método de valor de transacción, el contenido regional no deberá ser inferior al 60%. Si se emplea el método del costo neto, el contenido regional no deberá ser inferior al 50%. El método de valor de transacción se basa en el precio pagado o pagadero por un bien y el del costo neto sustrae del costo total, regalías, empaques, entre otros.

---

<sup>8</sup> Art. 401 del Código de Valoración Aduanera del GATT

<sup>9</sup> Witker Jorge. "La nueva valoración aduanera y el TLC". Edit. Mc Graw Hill. México 1992. P 166

---

Adicionalmente se establece que un bien será considerado de la región, si el valor de todos los materiales no originarios utilizados en la producción del bien que sufran un cambio de clasificación arancelaria, no excede del 7% del valor de transacción del bien, o si el valor de transacción no es admisible como método de valoración, el valor de los materiales no originarios no excede del 7% del costo total del bien.

A fin de facilitar el comercio de los bienes de la región y otorgar un trato preferencial a los productos que cumplan con la regla de origen, se estableció un conjunto de procedimientos de carácter administrativo en materia aduanera.

De esta forma se requerirá de un certificado de origen firmado por el exportador en el que se confirmará que un bien exportado califica como originario. Este certificado podrá amparar una o varias exportaciones de bienes idénticos, que se realicen en un plazo máximo de un año.

Asimismo, se establecen procedimientos uniformes para que las autoridades aduaneras puedan verificar el origen de un bien, los cuales van desde el envío de cuestionarios a los exportadores productores, hasta visitas de verificación a las instalaciones de los mismos, quienes deberán otorgar su consentimiento por escrito en un plazo máximo de 30 días. En caso contrario, la parte que solicita la verificación podrá negar el trato arancelario preferencial al bien objeto de verificación.

Dentro del TLCAN las reglas se formularon para asegurar que las ventajas solo se otorguen a bienes producidos en la región, así como para obtener resultados previsibles y reducir los obstáculos administrativos para los exportadores,

---

importadores y productores que realicen actividades comerciales dentro del marco del tratado.

Ahora bien la forma en que un exportador demuestra que su producto es originario de una región es con el certificado de origen.

### Certificado de Origen

“Es un formato oficial mediante el cual el exportador de un bien o una autoridad certifica que éste es originario de la región por haber cumplido con las reglas de origen establecidas”<sup>10</sup>

Este documento se exige al país de destino con objeto de determinar el origen de las mercancías a fin de obtener los beneficios arancelarios negociados u obtenidos a través de un TLC, SGP, etc., o para determinar la aplicación o no de cuotas compensatorias.

Un certificado de origen es un documento emitido por una entidad o persona autorizada con base en los acuerdos internacionales suscritos por México para su aplicación. Estos certificados en nuestro país los puede emitir la Secretaría de Economía (SE) o las Cámaras Empresariales.

Cabe señalar que el certificado de origen no será requerido en la importación comercial de un bien cuyo valor no exceda de 1,000 USD, aunque sí se podrá exigir que en la factura se certifique el origen de la mercancía.

---

<sup>10</sup> Bancomext. “Tips de exportación. Revista Negocios Internacionales”. México Octubre 1999. P. 31



---

## 2.2. Regulaciones Arancelarias y no Arancelarias

### 2.2.1 Regulaciones arancelarias

Cualquier persona interesada en iniciarse en la exportación debe tener en cuenta que dentro de los elementos básicos en este tema se encuentra la clasificación arancelaria que corresponde al producto específico que desea exportar. La fracción arancelaria es parte de la información fundamental que se incluye en los documentos de exportación y de los datos revisados por las aduanas.

“El arancel es un gravamen que se impone sobre un bien cuando éste cruza fronteras nacionales y es utilizado como el principal instrumento de política comercial en el mundo”<sup>11</sup>

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior, para agregar valor al precio de las mercancías en un mercado receptor o final, este se aplica tanto a importaciones como a exportaciones. La importación de mercancías se grava a fin de proteger a las similares que se fabrican en el país.

De acuerdo con la Ley de Comercio Exterior de México, existen tres clases de arancel según el Art. 12.

1. AD VALOREM. Se expresa en términos porcentuales y se aplica sobre el valor en aduana de las mercancías. Este impuesto de importación se calcula con base en el valor consignado en la factura comercial.

---

<sup>11</sup> Flores Paredes Joaquín. “El contexto del comercio exterior de México retos y oportunidades en el mercado global”. UNAM FESC-C (en prensa). Pag 55

- 
2. **ESPECÍFICO.** Se expresa en términos monetarios por unidad de medida, este arancel no considera el precio de los artículos, mientras que el Ad-valorem sí diferencia precios y calidades.
  3. **COMPUESTO O MIXTO.** Combinación de los dos anteriores.

También tenemos otros tipos como:

**ARANCEL-CUOTA.** Es aquel arancel que grava el excedente de importación sobre la cuota autorizada.

**ESTACIONAL.** Es un arancel poco frecuente que se aplica en ciertas épocas del año sobre algunos productos.

Asimismo, cada país puede otorgar diversos tratamientos arancelarios, por ello sus tarifas aduaneras pueden clasificarse en tres niveles:

1. **General** es el que se aplica normalmente a todos los países miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC), a quienes otorga el trato de nación más favorecida.
2. **Preferencial** se aplica a productos que provienen de países con quienes se tiene algún acuerdo comercial para otorgarse recíprocamente un trato arancelario preferencial.
3. **Diferencial** es un arancel mayor a los anteriores y se aplica a países que no son miembros de la OMC y que no tienen algún acuerdo comercial firmado con el país cliente.

#### Clasificación Arancelaria en México

Las fracciones arancelarias están determinadas con base a la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Según la fracción arancelaria se determinan los impuestos que pagan los importadores y los exportadores de mercancías.

---

En este caso las flores frescas de corte se encuentran clasificadas dentro del Sistema Armonizado en la Sección II, la cual engloba a los productos vegetales. Dentro de dicha sección se encuentra el capítulo 6 que contiene árboles y plantas, bulbos, raíces y similares, flores de corte y follaje con fines decorativos. Este capítulo a su vez, se subdivide hasta llegar a la subpartida dedicada a flores frescas como vemos en el siguiente cuadro:

**Fracción arancelaria de importación 06031001**

*Capítulo:* 06 Plantas vivas y productos de la floricultura.

*Partida:* 0603 Flores y capullos, cortados para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma.

*Subpartida:* 060310 - Frescos.

*Fracción:* 06031001 Flores frescas.

**Unidad de medida:** Kg

**Arancel NMF:** 30

Para el exportador de flores es necesario conocer el nivel de arancel que tienen que pagar sus productos en la aduana del país importador. De la misma forma, el exportador debe conocer las posibles preferencias arancelarias que puede aprovechar derivadas de los acuerdos comerciales que ha firmado México con otros países y las relaciones con acuerdos internacionales convenidos en el marco de la Conferencia para el Comercio y Desarrollo.

El Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias (SGP) es una concesión unilateral no recíproca que los países industrializados otorgan a las naciones menos desarrolladas por medio de una tarifa preferencial para sus productos.

---

Clasificación Arancelaria en Estados Unidos.

Con la entrada en vigor del TLCAN, en 1994, todas las importaciones de flores y plantas que realice Estados Unidos provenientes de México quedaron desgravadas en forma inmediata con excepción de las rosas de corte, las cuales tuvieron un calendario de desgravación a 4 años, liberándose en su totalidad en 1998.

Las flores frescas de corte se clasifican con las siguientes fracciones arancelarias en Estados Unidos:

Clasificación del "Harmonized Tariff Schedule of the United States":

603.00.0 Flores de corte y botones apropiados para la realización de ramas florales y arreglos decorativos: frescas, secas, de coloradas, impregnadas, o preparadas de alguna otra manera.

0603.10.00 Frescas

0603.10.60.00 Rosas

0603.10.60.10 Rosas tipo "Sweetheart"

0603.10.60.90 Otras Rosas.

Régimen arancelario de importación

FRACCIÓN	DESCRIPCIÓN	ARANCEL GENERAL	GENERAL PARA MÉXICO
0603.10.60.00	Rosas	8.0%	Libre
0603.10.60.10	Rosas tipo "sweetheart"	8.00%	Libre

---

Las flores frescas pertenecen a la categoría de desgravación "A" del TLCAN, por lo que a partir de 1994 quedaron libres de arancel. La única excepción son las rosas que pertenecen a la categoría de desgravación "B", por lo que quedaron libres a partir de 1998.

Para disfrutar de esta preferencia arancelaria es necesario presentar un certificado de origen.

### 2.2.2 Regulaciones no arancelarias

"Las regulaciones no arancelarias son todas aquellas restricciones o barreras (diferentes al arancel) que impiden la libre circulación de los flujos de mercancías entre los países"<sup>12</sup>. Por su naturaleza estas medidas son más difíciles de conocer, interpretar y cumplir. En la mayoría de las ocasiones no son muy transparentes, se originan en varias fuentes, no son fáciles de interpretar y pueden ser modificadas en tiempos muy cortos.

Estas se ordenan en dos grandes grupos: las cuantitativas y las cualitativas. Las cuantitativas forman parte de la política gubernamental en materia de comercio exterior, con el propósito de limitar las importaciones de algunos productos a cierta cantidad específica para así proteger a los productores locales y se dividen en:

- Cuotas y/o permisos de importación o exportación, que permiten una determinada cantidad de importación, tan pronto como se importa la cantidad autorizada, no podrán importarse cantidades adicionales durante todo el año.

---

<sup>12</sup> Witker, Jorge y Jaramillo Gerardo. "Comercio exterior de México, marco jurídico y operativo". Edit. McGraw Hill. México 1996. P. 210

- 
- Precios oficiales, que limitan a no poder vender un producto al consumidor final a un precio inferior o superior al establecido.
  - Impuestos antidumping, estos se imponen cuando un país se considera afectado por bajos precios.
  - Impuestos compensatorios que se aplican cuando se presume que las exportaciones están siendo subsidiadas para mejorar su nivel de competitividad.

Las restricciones cualitativas son las impuestas con el propósito de proteger la salud del consumidor final, la salud de los vegetales o animales, aunque detrás de ellas se encuentra una política proteccionista. Por ello es importante conocer cuales son las disposiciones existentes en la materia, vigentes en el país a donde se pretende exportar; dentro de estas encontramos:

Etiquetado. El etiquetado ayuda a identificar y anunciar los productos facilitando su manejo por los recibidores. Se pueden utilizar impresiones en las cajas, etiquetas engomadas, estampadas o marcadas. Las normas de etiquetado constituyen una de las principales regulaciones de los mercados importadores. Las cajas deben estar claramente etiquetadas y marcadas en el idioma del país de destino con la siguiente información.

- nombre común del producto
- peso neto, recuento y/o volumen
- nombre de la marca, nombre y dirección del empacador o exportador
- tamaño y calificación (cuando se emplean normas)
- temperatura de almacenamiento recomendada
- instrucciones especiales de manipuleo

- 
- nombre de los fungicidas o bactericidas empleados en el empaque y aprobados por las autoridades.

### Regulaciones ecológicas

El cuidado del ambiente y el uso consciente de los recursos disponibles se han vuelto una prioridad para muchos países. Esta preocupación se observa en la creación y aplicación de diversas regulaciones en el comercio internacional que son aplicables tanto a la comercialización como a la producción y a los servicios.

En la actualidad se están diseñando planes para la asignación de etiquetas ecológicas que tendrán una gran repercusión en el mercado mundial.

“Las etiquetas ambientales o eco-etiquetas indican que el producto tiene un impacto reducido en el ambiente, comparado a los productos similares. El eco-etiquetado es un esquema voluntario, y aunque se estableció para bienes de consumo, existen varias etiquetas para los productos florícolas”<sup>13</sup>.

El uso de fertilizantes y de pesticidas son dos problemas ambientales importantes. El uso excesivo de fertilizantes puede causar efectos en la calidad de la cosecha. El uso de pesticidas puede conducir intencionalmente a la contaminación del suelo, agua, aire y tiene efectos en la flora y la fauna.

Las normas sobre la calidad o el ambiente, así como las eco-etiquetas son barreras técnicas al comercio cuya tendencia va en aumento. No hay que olvidar que su uso es opcional y se utilizan como elementos de mercadotecnia.

---

<sup>13</sup> Bancomexi “Perfil de flores de corte”, México 1999. P.29.

---

### Las normas sanitarias, fitosanitarias y zoonosanitarias

Estas regulaciones forman parte de las medidas que la mayoría de los países han establecido a fin de proteger la vida y la salud humana, vegetal y animal frente a ciertos riesgos que no existen en su territorio, en muchas ocasiones se ha demostrado que constituyen verdaderos bloqueos

El comercio internacional de productos agrícolas tiene el riesgo de expandir enfermedades y plagas. Las nuevas enfermedades pueden tener un efecto negativo en el crecimiento y cultivo de cosechas. Una medida que fue introducida como protección al consumidor es el Certificado Fitosanitario. Con el certificado, el productor en el país de exportación debe garantizar que el producto salió de su país en condiciones sanas.

Los aspectos básicos que cubren las regulaciones fitosanitarias comprenden procesos de producción, uso de pesticidas y fertilizantes, pruebas de laboratorio, inspecciones, certificaciones, regímenes de cuarentena y determinación de zonas libres de plagas y enfermedades.

Todas las flores, plantas y otros materiales vegetales importados están sujetos a la inspección a APHIS para insectos dañinos, enfermedades y productos prohibidos en el puerto de ingreso a los Estados Unidos.

### **2.3. Trámites Aduaneros**

Los trámites que debe cumplir el exportador se indican en la Ley del Impuesto General de Exportación (TIGE). El exportador mexicano de flores y plantas debe seguir los trámites aduaneros que requiere cualquier operación de exportación. No existen procesos diferentes o específicos para el sector ornamental, sin embargo estos requisitos son los siguientes:



- 
- ❖ Factura comercial o documento que exprese el valor de las mercancías, está se debe presentar en original y seis copias con firma autógrafa, en inglés o acompañada por una traducción, debe contener los siguientes datos: fecha y lugar de expedición, generales del vendedor y comprador, condiciones de venta (FOB, CIF, otros), condiciones de pago, descripción de la mercancía, país de origen o procedencia de mercancías, cantidades, pesos y medidas.
  
  - ❖ Pedimento de exportación, el cual le permitirá a las empresas comprobar sus ventas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para obtener el beneficio de la devolución o acreditamiento del I.V.A.
  
  - ❖ Certificado de origen, es fundamental cuando se trata de una operación en que se solicite tratamiento preferencial, bajo algún tratado o acuerdo comercial.
  
  - ❖ Lista de empaque, para indicar los artículos que contiene cada caja, bulto, envase o embalaje.
  
  - ❖ Documento de transporte (guía aérea, conocimiento de embarque, carta de porte o talón de embarque, según el medio de transporte) para que el transportista se haga cargo de la mercancía.
  
  - ❖ Seguro de transporte de carga y de responsabilidad civil, los seguros se constituyen de una serie de coberturas que tienen como propósito resarcir al

---

asegurado por las pérdidas o los daños materiales que sufran los bienes muebles o semovientes objeto de transporte por cualquier medio y las combinaciones de éstos. Lo puede contratar quien tenga interés en la seguridad de los bienes durante su transporte al destino final.

- ❖ Pago de Derechos de Trámite Aduanero (DTA)
  
- ❖ Despacho aduanero, quienes exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana un pedimento de exportación, en la forma oficial aprobada por la SHCP; en los casos en que las mercancías estén sujetas al requisito de permiso previo de exportación, el pedimento debe incluir la firma electrónica que demuestre el descargo total o parcial del permiso citado.
  
- ❖ Determinación de fracción arancelaria.

#### **2.4. Programas e Instituciones de apoyo al Comercio Exterior**

El gobierno federal ha diseñado diversos programas de fomento a la exportación con el fin de incrementar nuestra actividad exportadora. Las dependencias gubernamentales involucradas en cada caso son la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

En muchos casos el exportador puede requerir de insumos que tienen que obtenerse del mercado externo, para este caso el gobierno ha creado:

---

El Programa de Importación Temporal para producir artículos de Exportación (PITEX) mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del IVA y de las cuotas compensatorias, en su caso.

A fin de gozar de los beneficios de este programa se deben cumplir los siguientes requisitos: si la empresa solamente importa insumos (materia prima, combustibles, etc.), debe exportar el 10% de sus ventas totales o exportar más de 500,000 USD; si importa solamente maquinaria debe exportar el 30% de sus ventas totales.

#### Industria maquiladora de exportación

Los decretos que establecen la normatividad de esta industria definen como operación de maquila el proceso industrial o de servicios destinado a transformar, elaborar o reparar, mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación posterior por parte de maquiladoras.

Las empresas que quieran utilizar este programa deben cumplir con los términos establecidos en el programa correspondiente, respecto al régimen de importación temporal, además deben cumplir con obligaciones fiscales, laborales y de normatividad ecológica que establece tal programa.

---

### Expresas de Comercio Exterior (ECEX).

El registro de empresas de comercio exterior (ECEX) es un instrumento de promoción a la exportación, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo.

Para afiliarse a él, se debe contar con un capital social mínimo de 100,000 USD, exportaciones anuales mínimas de 3 millones USD y demostrar saldo operacional positivo de divisas.

### Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).

El programa de empresas altamente exportadoras es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos destinados a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales, así como facilidades para la operación en aduanas.

El exportador necesita lograr exportaciones directas anuales por 2 millones USD como mínimo o equivalentes al 40% de sus ventas totales, sus exportaciones indirectas deben ser por lo menos el 50% de sus ventas anuales y presentar solicitud ante la SE.

Como beneficio obtendrá devolución inmediata del IVA cuando se tiene saldo a favor, acceso gratuito al sistema de información comercial SE-BANCOMEXT, exención del 2% reconocimiento aduanal simplificado, tiene además todos los beneficios de la empresa PITEX.

---

### Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX)

El programa de ferias mexicanas de exportación es un instrumento de promoción destinado a fomentar la realización de ferias en el país, que promuevan la exportación de mercancías mexicanas a los mercados internacionales.

Los beneficiarios del programa FEMEX son las personas físicas o morales organizadoras de ferias que se celebren en el país y que tengan como objetivo fundamental la promoción de exportaciones no petroleras y los constructores de recintos para exposiciones. Los beneficios que obtendrán serán diversos apoyos financieros y facilidades administrativas y de promoción otorgados por diversas dependencias de la Administración Pública Federal.

#### Instituciones de apoyo al comercio exterior

El exportador debe tomar en cuenta que está sujeto a la obligación de pagar impuestos al gobierno federal, por eso debe apoyarse en:

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (**SHCP**), para obtener autorización del RFC para fines aduanales, clasificación de mercancías, cambios de aduana o de régimen, ampliación de plazos y autorizaciones de importaciones o exportaciones, así como autorización de impuestos y franquicias aduanales

En el caso de la exportación de rosas debe recurrir a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (**SAGAR**) para la inscripción de su cultivo y para obtener un certificado fitosanitario internacional.

Secretaría de Economía (**antes SECOFI**) para expedición de permisos, promoción del producto, información sobre ferias internacionales, exigibilidad

---

para trato preferencial arancelario, dictamen para permisos de exportación, para uso de la unidad negociadora del TLCAN.

El Banco Nacional de Comercio Exterior cuenta con un programa integral que incluye productos y servicios promocionales y financieros, el exportador de flores puede encontrar en los centros BANCOMEXT fuentes de apoyo específicas en materia de información, asesoría, capacitación, asistencia técnica, promoción externa, publicaciones, financiamiento y garantías de exportación.

A través de los servicios de asesoría, el interesado en exportar puede conocer los trámites que tiene que realizar y los documentos necesarios para poder exportar. También puede obtener la asesoría para conocer la fracción arancelaria de sus productos, los aranceles aplicables en la aduana extranjera y las preferencia arancelarias establecidas en los diversos acuerdos comerciales internacionales que ha suscrito nuestro país.

El Instituto Nacional de Ecología puede opinar sobre exportación de flores y plantas, productos y subproductos, registro de unidades de producción sello verde y convenios internacionales.

Es muy importante que los exportadores se mantengan informados de los cambios en las diversas leyes de importación de los gobiernos extranjeros, ya que existen diversos organismos que pueden proporcionar valiosa asesoría y asistencia.

“El productor/exportador de flores y plantas que esté interesado en consolidar sus operaciones comerciales internacionales puede encontrar en los centros BANCOMEXT, fuentes de apoyo específicas en materia de información,

---

asesoría, capacitación, asistencia técnica, promoción externa, publicaciones, financiamiento y garantías de exportación”<sup>14</sup>.

También se puede suscribir al Sistema Mexicano de Promoción Externa (SIMPEX), el cual le permite desde su propia computadora consultar las demandas externas, así como otra información especializada en comercio exterior.

## **2.5. Incoterms**

Actualmente “las operaciones de importación y exportación se realizan con base a reglas aceptadas en el ámbito internacional, que señalan las obligaciones y derechos del comprador y vendedor”<sup>15</sup>.

Existen dos grupos de términos de comercio mundial:

1. Los incoterms, abreviación de International Commercial Terms de la Cámara Internacional de Comercio.
2. Las Definiciones Revisadas del Comercio Exterior Norteamericano (RAETD) de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos.

El objetivo principal de este último grupo es facilitar las operaciones de comercio exterior y la integración del contrato de compraventa internacional o su equivalente.

Por otra parte los INCOTERMS regulan tres aspectos básicos relacionados con el lugar de entrega de una mercancía:

---

<sup>14</sup> Bancomext. Flores y Plantas. “Guía de exportación sectorial”.. México 1998, P. 65

<sup>15</sup> Tamames, Ramón. “Estructura económica internacional”. Alianza Universidad, Madrid 1995. P130

---

Los incoterms se clasifican en dos formas:

- ◆ Por grupos.
- ◆ Por tipo de transporte a utilizar

Por grupos, esta clasificación se conoce por la primera letra de las siglas del incoterms que pueden ser:

- ◆ E= Exit ( en punto de salida u origen)
- ◆ F= Free (libre de flete principal)
- ◆ C= Cost (costo de flete principal incluido)
- ◆ D= Delivered (entregado en destino)

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

A continuación se describe brevemente el significado de las categorías que integran los grupos.

EXW: Ex works (en punto de origen)

Significa que el vendedor completa su obligación de entrega, cuando ha puesto la mercancía dentro de su establecimiento ya sea en su almacén, fábrica u oficina a disposición del comprador. Este acepta todos los riesgos y costos, incluyendo la contratación previa del medio de transporte, además de realizar el despacho aduanero de la exportación.



---

FAS : Free Alongside Ship (libre a un costado del buque)

Se considera que la obligación del vendedor termina cuando la mercancía es colocada a un costado del barco, sobre el muelle o en las lanchas de alijo en el puerto de embarque.

En este caso, el comprador asume desde ese momento todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía, así como los movimientos de carga y trámites para su exportación. Este término solo se emplea para transporte marítimo o fluvial.

FCA : Free Carrier (Transporte libre de porte)

Este término señala que la responsabilidad del vendedor termina cuando entrega la mercancía tramitada para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido.

Si el comprador no indica un punto preciso, el vendedor puede elegirlo, en cuyo caso la responsabilidad recae en el transportista. Generalmente el medio de transporte terrestre o aéreo. El vendedor se encarga del despacho aduanal de exportación.

FOB : Free on Board (libre a Bordo)

Cuando la mercancía ha pasado la barandilla del barco en el puerto de embarque asignado, termina la obligación de entrega del exportador. A partir de ahí el importador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía.

---

CFR : Cost and Freight (costo y flete)

Este término implica que el vendedor debe pagar los costos y el flete necesario para entregar las mercancías al puerto de destino convenido. Sin embargo, los riesgos de pérdida o daño y cualquier costo adicional después de que se entrega la mercancía a bordo del barco, las asume el importador.

DAF: Delivered at Frontier (entregado en frontera)

El término significa que el vendedor cumple sus obligaciones cuando la mercancía está disponible y se ha tramitado su exportación. Este término se aplica cuando la mercancía se transporta por ferrocarril o carretera. El vendedor entrega la mercancía en la frontera y realiza el despacho aduanal de exportación, pero no el de importación.

DES : Delivered Ex – ship (entregado sobre el buque)

El vendedor cumple su compromiso cuando la mercancía está a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite de importación en el puerto asignado. El vendedor asume el costo y riesgo por llevar la mercancía al mercado de destino. El término se usa principalmente para transporte marítimo o fluvial.

---

DEQ : Delivered Ex – Quay duty paid (entregado en el muelle, derechos pagados)

El exportador cumple con su responsabilidad, cuando pone a disposición del importador la mercancía en el muelle del puerto convenido y ha efectuado los trámites de importación requeridos. Por tanto, debe asumir todos los costos, que incluye aranceles, impuestos y otros cargos de entrega.

DDU : Delivered Duty Unpaid (entregado impuestos sin pagar)

La obligación del vendedor termina cuando la mercancía está a disposición del comprador en el lugar convenido del país importador. El vendedor asume todos los costos y riesgos que se originen por el traslado del bien hasta ese lugar. El importador sufraga cualquier gasto adicional y asume el riesgo si no retira a tiempo la mercancía de la aduana.

DDP : Delivered Duty Paid (entregado con impuesto pagado)

El término significa que el vendedor pone a disposición la mercancía en el lugar asignado del país importador. En este caso el exportador asume todos los costos y riesgos, incluyendo el pago de impuestos y aranceles, y otros gastos inherentes a la entrega.

En ese momento el vendedor ha cumplido y termina su obligación.

---

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

La globalización ha sido un factor determinante en el comercio internacional, no siendo el mercado de flores frescas una excepción, es conveniente que los floricultores nacionales consideren aprovechar las ventajas que ofrece la exportación como parte importante de sus negocios.

La experiencia de países exitosos en la exportación de flores de corte muestra la importancia de integrar la cadena productiva, desde el cultivo-capital-mano de obra especializada-tecnología e infraestructura, hasta contar con canales de comercialización propios y autónomos.

Así pues, es importante aprovechar el potencial exportador de nuestra empresa, analizando sus propias condiciones, debilidades y fortalezas, para así prepararse, diseñando una estrategia de exportación.

#### **3.1. Aspectos del Proceso Productivo**

Para iniciar este análisis diremos que un proceso es la secuencia de operaciones que deben realizarse para obtener un fin determinado.

"El proceso productivo es la secuencia de tareas realizadas desde la adquisición de la materia prima, hasta la transformación de esta en un artículo de consumo"<sup>16</sup>.

En nuestro caso, va desde la siembra de las plantas hasta la cosecha de las rosas, a continuación se detalla cada paso dentro de este proceso.

---

<sup>16</sup> Del Río González, Cristóbal. "Introducción al estudio de la contabilidad y control de los costos" UNAM, México 1997.P.200

---

### 1). Plantas.

Como punto de partida tenemos la obtención de materia prima, es decir, las plantas de rosas que son importadas de Francia, pues éste país produce las mejores a nivel mundial.

### 2). Preparación de la tierra.

El suelo de toda la superficie del invernadero se prepara con varios tipos de materiales, utilizando los recursos de la zona: tezontle, grava, arena, estiércol seco, gabazo de caña, maíz, trigo, avena, cascara de arroz, tierra de hoja, tierra de monte, entre otros. El suelo se esteriliza para evitar riesgos para esto se utiliza formol al 40% comercial a la dosis siguiente: un litro de formol al 40% en 50 litros de agua en cada 5 m<sup>2</sup> de terrero.

### 3). Siembra.

Una vez que la tierra está lista se siembran las plantas.

### 4). Fertilización

Esta es primordial para obtener un desarrollo vigoroso de la planta, en cuestión de fertilizantes estos deben aplicarse cada dos meses, cuidando los micronutrientes como el Bórax y para mantener la reacción del suelo con un PH neutro.

### 5). Riego

Los rosales requieren regarse por microaspersión dentro de los siguientes intervalos:

- En tiempos de calor dos riegos durante 10 min. por semana
- En tiempos de baja temperatura el riego es de 2 min. por semana.

---

#### 6). Cosecha.

Las rosas se cosechan cuando el capullo está apretado para así poder extender la vida en florero.

Después de cosechadas los tallos se vuelven a cortar a un ángulo bajo agua tibia a 38-44 ° C y se colocan en un recipiente de plástico lleno de 100-150 milímetros de una solución preservativa de flores a la misma temperatura. Debe cortarse por lo menos 25 mm del tallo, así como el follaje que se encuentre por debajo de la línea de agua en el recipiente.

#### 7). Clasificación.

Los recipientes deben ponerse a la sombra y trasladarse a la sala de clasificación en cuanto están llenos. Una vez allí el personal juzga las flores subjetivamente usando parámetros como el tamaño del tallo que pueden ser largas con un tallo de 60 a 100 cm (de mayor precio) o cortas con un tallo de 40 a 60 cm; otros parámetros son el número de flores, la fuerza del tallo, el peso y la apariencia en general.

#### 8). Conservantes florales.

Una vez que las flores han sido clasificadas se les aplica un conservante floral según las necesidades de cada clasificación los ingredientes principales de estas mezclas son: bactericida, tiosulfato de plata, hidratos de carbono y reguladores del crecimiento.

#### 9). Formación de manojos.

Después deben agruparse cuidadosamente en manojos sin dañar las hojas, ni las flores y luego atarse con una banda elástica en la base de los tallos, la mayoría de las rosas exportadas a Estados Unidos están constituidas en

---

paquetes de 25 unidades. En este punto las rosas están listas para empaque y enbalaje.

### **3.2. Evaluación Económica**

La información sobre los costos de los proveedores de equipo, material de empaque y otros materiales es primordial, esta información puede ser comparada luego con costos proyectados de producción y los precios estimados del producto, lo que permitirá que se haga un estimado de las pérdidas o ganancias de la operación.

#### Costo de materia prima

##### 1). Plantas.

Las plantas se importarán de Francia, en este proyecto se requerirán 90,000 plantas, las cuales tienen un costo unitario de \$ 2.86 dólares y entregadas en el invernadero de \$ 5.50 dólares americanos.

##### 2). Preparación de la tierra.

El costo de ésta será de \$ 7,792 dólares. Debido a que la tierra de Ixtapan de la Sal en el Estado de México no es la idónea para la plantación de la rosa, se necesitará traerla de poblados aledaños y esto implicará un costo de \$ 22,135 dólares.

##### 3). Fertilizantes.

El costo de éstos es muy alto debido a que se fertiliza cada 15 días y se fumiga diariamente. En los primeros meses la erogación por fertilización y fumigación será de \$ 990 dólares y posteriormente de \$ 550 dólares.

---

Mano de obra directa (en dólares)

Empleado	Sueldo Unitario Mensual	Costo Total
Ingeniero agrónomo	708.31	708.31
Supervisor	354.15	354.15
Cortadores (4)	176.00	704.00
Podadores (3)	176.00	528.00
Fumigadores (3)	159.37	478.11
Encargados de riego (3)	159.37	478.11
Encargados clasificación	177.78	533.34
Empacadoras (3)	177.78	533.34
Total		4317.36

Mano de obra indirecta (en dólares)

Empleado	Sueldo Unitario Mensual	Costo Total
Gerente general	1,416.61	1,416.61
Encargado de ventas	708.31	708.31
Contador	885.38	885.38
Auxiliar administrativo	354.16	354.16
Secretaria	318.74	318.74
Total		3,683.20

El total de mano de obra mensual será de \$ 8,000.56

Costo de construcción del invernadero(en dólares)

Concepto	Monto
Materiales	67,924.98
Mano de obra	15132.96
Sistema de riego	10,624.61
Calefacción	31,873.77
Total	125,556.32



---

Costo de oficinas, bodega, cámaras de refrigeración y empaque(en dólares)

	Superficie	Monto
Oficinas	35 m2	5,312.30
Bodegas	30 m2	4,426.91
Cámara de refrigeración	30 m2	4,426.91
Sala de empaque	35 m2	5,312.30
Total		19,478.42

---

Costo de Maquinaria y Equipo (en dólares)

Concepto	Monto
Una bomba sumergible con entrada de 2.20 de un caballo de fuerza	318.77
4 bombas de mochila para fumigación	396.00
Equipo de enfriamiento	4,249.62
5 palas	44.26
3 azadones	27.62
5 tijeras de podar	92.79
10 tinas para flores	88.54
30 mts de manguera de alta presión	21.25
20 rollos de malla plástica	1,104.96
3 tambos de 200 lts	53.12
10 pares de guantes	24.75
Total	6,421.68

---

Costo de equipo de oficina (en dólares)

Equipo	Monto
5 escritorios y máquina de escribir	1,062.46
1 computadora	2,691.55
1 impresora	717.00
2 sumadoras	354.15
6 sillas para oficina	531.24
1 fax	1,062.46
Total	6,418.86

---

---

<u>Otros costos adicionales</u>	<u>Monto en dólares</u>
Papelería	
primer mes	161.36
segundo mes	60.76
Energía eléctrica	70.83
Teléfono	53.12

Esta evaluación se resume de la siguiente forma:

<u>Concepto</u>	<u>Monto en dólares</u>
Costos fijos totales	
Plantas	495,000.00 usd
Mano de obra directa	4,317.36
Mano de obra indirecta	8,000.56
Cajas de empaque	812.00
Plástico p/empaque	593.43
Fertilización/fumigación	<u>500.00</u>
	<u>509,223.35</u>
Costos variables totales	
Personal eventual	514.00
Transporte	20,928.00
Luz	70.83
Teléfono	53.12
Papelería	<u>60.76</u>
	<u>21,626.71</u>

Usando el método de costeo directo, nuestro costo de producción por tallo es de 0.9 centavos de dólar USD, este será el punto de partida para determinar nuestro precio de exportación.

---

### 3.3. Análisis Financiero

La evaluación financiera sólo puede efectuarse una vez realizada la evaluación económica, y la misma tendrá en cuenta ya no el resultado económico del proyecto en sí, sino el efecto que sobre el resultado económico tiene la estructura de financiamiento obtenida.

“El análisis financiero nos sirve para evaluar nuestro proyecto de exportación, pues nos enseña las técnicas de evaluación económica y financiera comúnmente usadas en los estudios de factibilidad de proyectos de inversión”<sup>17</sup>.

La situación financiera en una empresa constituye un elemento que influye en forma importante en planes futuros, considerando el potencial de crecimiento y los recursos que puede obtener la empresa a través de los financiamientos.

Para un correcto análisis financiero se deben considerar varios indicadores de rentabilidad, estos representan una forma útil de resumir la información contenida en los estados financieros, con el fin de analizar el rendimiento de una empresa y compararlo con el de otras, entre ellos encontramos:

#### 3.3.1. Valor Presente Neto

Este método considera el valor que el dinero tiene en el tiempo, poniendo interés en el dinero que se obtendrá en el futuro, trasladado al momento presente.

---

<sup>17</sup> Vaca Urbina, Manuel. "Evaluación de Proyectos". Edit. Mc Graw Hill. México 1996 P. 191

---

El valor de un proyecto es el valor medido en el dinero de hoy.

La fórmula para expresar el valor presente del dinero es la siguiente:

$$VPN = VF / (1+i)^N$$

Donde:

VF= Valor futuro

VPN= Valor presente

I= Tasa de descuento

N= Número de años

Para el cálculo del VPN se requiere escoger una tasa de actualización previa, la cual puede determinarse de tres formas:

1. Considerar la tasa mínima atractiva de rendimiento de acuerdo al tipo de inversión.
2. Considerar la tasa corriente de inflación.
3. Considerar la tasa mínima de interés bancario.

Al término  $1/(1+i)^N$  se le llama factor de actualización y expresa el valor actual de 1 en una fecha futura. Este factor de actualización puede encontrarse en tablas financieras o elaboradas para la evaluación de proyectos, comprendiendo un factor a cada tasa de interés y año considerado.

En base a este criterio se recomienda aceptar alternativas de inversión en los que el valor presente neto obtenido a cierta tasa de actualización sea mayor que cero y rechazar aquello que sea menor.

---

### 3.3.2. Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

La tasa interna de rendimiento, es la tasa de descuento que iguala el VPN de las entradas de efectivo con la inversión inicial.

“La obtención de la TIR, se calcula por medio de aproximaciones sucesivas estimando el flujo monetario original varias tasas de descuento hasta encontrar dos valores actuales uno negativo y uno positivo, estos se interpolan para llegar al VPN=0, el cual proporciona el valor preciso del rendimiento esperado del proyecto, es decir, la tasa de interés que podría soportar el proyecto sin sufrir pérdidas”<sup>18</sup>.

La fórmula para calcularse es:

$$\frac{ft}{(1+TIR)}$$

Donde:

ft= Flujos que estimamos serán generados por nuestra inversión en el periodo t

n= Número de periodos que dura el proyecto

t= Subíndice de tiempo

---

<sup>18</sup> Vaca Urbina, Manuel. "Evaluación de Proyectos". Edit. Mc Graw Hill. México 1996 p. 191

---

### 3.3.3. Razones Financieras

“Para evaluar la condición y desarrollo financiero de una empresa se utilizan patrones de medida. El patrón de medida utilizado con frecuencia es una razón o índice, que relaciona entre sí dos elementos de la información financiera”<sup>19</sup>

El análisis de las razones financieras incluye dos tipos de comparaciones: primero, el analista tiene que comparar una razón actual con razones anteriores. Las razones financieras también se pueden calcular para estados proyectados, o proforma y compararlos con razones actuales y pasadas.

El segundo método de comparar las razones es : comparar las razones de una empresa con las empresas similares o con promedios de la industria del mismo giro.

Las razones financieras tienen por objeto analizar e interpretar los estados financieros de una organización para determinar si el comportamiento de las operaciones es normal o requiere medidas correctivas.

El análisis de las razones financieras es el método que no toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, así tenemos cuatro tipos básicos de razones que son:

1. Razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Aquí encontramos:

---

<sup>19</sup> Moreno Fernández, Joaquín. “Las finanzas en la empresa”. 5ª. Ed. Instituto mexicano de contadores públicos, A.C. 1997 p. 291

---

a. Tasa circulante, se obtiene dividiendo los activos circulantes sobre los pasivos circulantes.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

b. Prueba del ácido, se calcula restando los inventarios a los activos circulantes y dividiendo el resto por los pasivos circulantes. Mide la capacidad de la empresa para pagar las obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta del inventario.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

1. Tasa de apalancamiento mide el grado en que la empresa se ha financiado por medio de deuda, están incluidas:

a. Tasa de deuda, mide el porcentaje total de fondos provenientes de instituciones de crédito y se obtiene:

$$\text{Tasa de deuda} = \frac{\text{deuda total}}{\text{activo total}}$$

b. Número de veces que se gana interés se obtiene dividiendo las ganancias antes del pago de interés e impuestos. Mide el grado en que pueden disminuir las ganancias sin provocar un problema financiero y su fórmula es:

$$\text{Número de veces que se gana el interés} = \frac{\text{ingreso bruto}}{\text{cargos de interés}}$$

2. Tasas de actividad, este tipo de tasas no se puede aplicar en la evaluación de un proyecto, ya que como su nombre lo indica miden la

---

efectividad empresarial y cuando se realiza el estudio no existe tal actividad, por tal razón no se mencionarán.

3. La tasa de rentabilidad, revela que tan efectiva es la administración de una empresa, en nuestro caso tampoco se usarán.

Ninguna razón da la información suficiente mediante la cual juzgar la situación financiera y el desempeño de la empresa, por ello nos apoyamos en otros métodos de evaluación de la inversión

#### 3.3.4. Punto de Equilibrio.

Es el momento económico en el que los ingresos de una organización son iguales a sus costos y gastos, en consecuencia no se tiene utilidad ni pérdida.

“Es una herramienta de planeación y control financiero que permite conocer los ingresos que requiere una empresa para no perder y permite conocer el resultado que se obtendría en las operaciones modificando las siguientes variables”<sup>20</sup>:

- Precio de venta
- Cantidad de unidades vendidas
- Aumento o disminución en los costos y gastos
- Margen de seguridad para no generar pérdidas entre otras.

El análisis del punto de equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los variables y los beneficios. La utilidad general de éste

---

<sup>20</sup> Moreno Fernández, Joaquín. “Las finanzas en la empresa”. 5ª. Ed. Instituto mexicano de contadores públicos, A.C. 1997 p. 291



---

es que puede calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse para no incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias, éstas sean suficientes para hacer rentable el proyecto.

Su fórmula matemática es:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen total de ventas}}}$$

### 3.3.5. Flujo de Efectivo

Una de las funciones básicas que tienen las finanzas consiste en obtener para una organización los recursos monetarios para su operación continua; para el logro de este objetivo existe el flujo de efectivo este se maneja en forma aislada y constante en las empresas y su preparación comúnmente es mensual, semanal o con otras variantes.

El flujo de efectivo consiste en listar los ingresos y egresos proyectados por una organización para un periodo determinado con el objetivo de determinar si la empresa va a generar los recursos monetarios para su operación.

Con el flujo de efectivo se determinan sobrantes o faltantes de efectivo y el tiempo de duración de los mismos.

Como el flujo de efectivo se prepara por anticipado, permite a la administración actuar. En caso de sobrantes permite evaluar por anticipado las alternativas de inversión en inventarios, activos fijos, compra temporal de valores financieros, etc. En caso de faltantes permite evaluar las fuentes de financiamiento disponibles para solventar los faltantes, ya sea a través de préstamos, de

---

emisión de acciones y otros valores, etc., procurando que el financiamiento se obtenga al costo mínimo posible.

El cálculo se basa en el método de "flujos netos al accionista" que se resume en la siguiente tabla:

ingresos por ventas	
+	
otros ingresos	
+	
financiamiento externo	
-	
costos directos de producción	
-	
costos indirectos de producción	
-	
incremento en capital de trabajo	
-	
costo de ventas	
-	
gastos administrativos	
-	
amortización de capital	
-	
intereses por financiamiento	
-	
impuestos	
-	
inversión fija	
-	
gastos preoperativos	

---

### 3.4. Análisis de FODAS

Esta herramienta nos permite realizar un diagnóstico de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la misma.

“En este punto se deben identificar los aspectos en los que la empresa está en mejores condiciones de enfrentar la competencia (fortalezas) y aquellos otros en que su situación es endeble (debilidades). Adicionalmente se deberán vislumbrar las (amenazas) que acechan los intereses de la empresa, lo cual se puede plantear como retos que deberá enfrentar, así como las (oportunidades) que en la perspectiva futura se podrán aprovechar”<sup>21</sup>.

#### Fortalezas

Son los factores que se manejan o realizan correctamente en su área de influencia y producen los mejores resultados dentro de nuestra empresa, entre los más importantes tenemos los siguientes:

- Experiencia en el ramo
- Autosuficiencia financiera
- Recursos tecnológicos
- Producción de rosas en meses de invierno
- Precio competitivo
- Sólido posicionamiento en el mercado nacional.

---

<sup>21</sup> Domínguez Chávez, Guillermo. “La planeación estratégica en el éxito de una organización”. Administrate hoy. Vol 37. México, 1998 p.128

---

### Debilidades

Factores que se manejan o realizan incorrectamente en su área de influencia y que representan áreas de oportunidad donde se puede eficientar el trabajo.

- Falta de planeación
- Organización administrativa
- No se cuenta con un área de investigación de nuevos productos

### Amenazas

Situaciones riesgosas, también fuera del área de influencia que afectan la eficiencia.

- Normas ecológicas referentes a fertilización y riego
- Competidores con mejor tecnología para acelerar el crecimiento
- Pérdida de producto (las rosas se marchitan rápidamente)

### Oportunidades

Situaciones potencialmente favorables que se presentan fuera del área de influencia y que pueden aprovecharse para el desempeño del trabajo.

- Rígido control de costos
- Incrementar la escala de producción
- Precios competitivos
- Distancia del país importador
- Crecimiento sostenido del consumo de flores.

---

### 3.5. Estructura Administrativa

La estructura organizacional es el elemento que define las relaciones que deben existir entre las actividades y órganos de una empresa, así como las líneas de autoridad formal que se fijan en cuanto al derecho que tiene un empleado por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo y de que el colaborador acepte las decisiones que por función haya tomado su superior.

“La estructura organizacional representa la autoridad y las diversas combinaciones de la división de funciones. Se expresa en organigramas y se complementa con los análisis de puestos”<sup>22</sup>.

Nuestra empresa requiere de personal muy bien definido y es:

Gerente: Tendrá a su cargo la supervisión y control de la contabilidad, el análisis de los estados financieros, compras, computación y recursos humanos. Además de programar la producción, supervisar el empaque y comercialización de la flor.

Ingeniero agrónomo: Supervisará diario el corte de flor, además supervisa y coordina los programas de fumigación, fertilización, riego, manejo de plantas y de invernaderos, supervisar mensualmente la calidad de las plantas y flores, supervisar y coordinar el “pinch” (corte especial que se hace a la planta en producción) de las plantas para las fechas de mayor venta.

Personal de producción: Las principales áreas de trabajo son: manejo de planta, sus funciones son el corte de la flor diario, desbotone, de yerme, acomodo de tallo, limpieza en general de su área y reporte de alguna plaga o enfermedad.

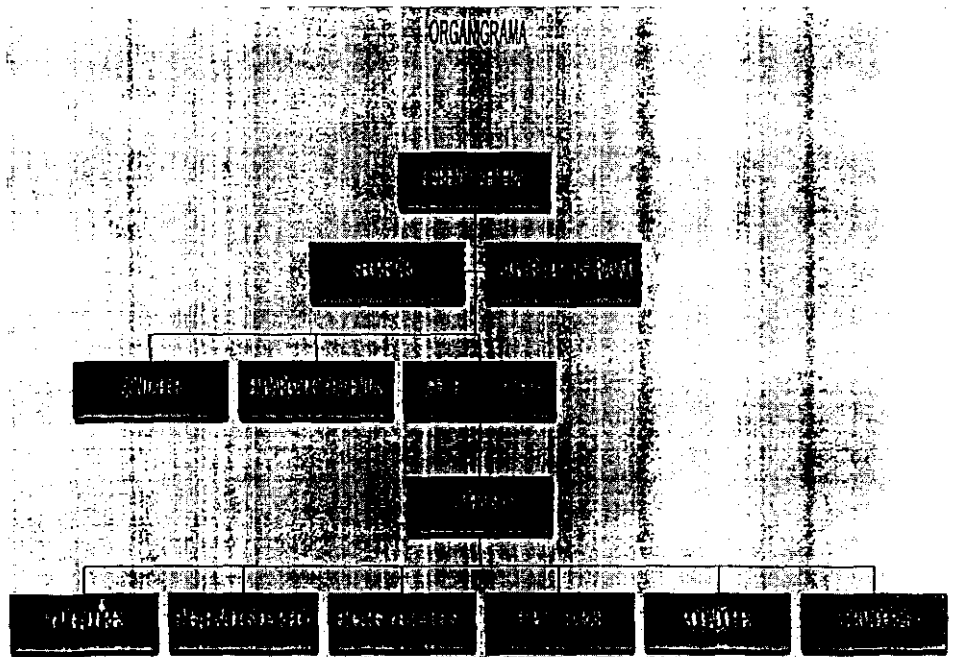
Mantenimiento de invernaderos: Sus funciones son desyerbe, aplicación y mantenimiento de suelo como paja, estiércol, fertilización, mantenimiento de soportería y en ocasiones ayudar en el corte de flor.

Equipo de fumigación y riego: Sus funciones como su nombre lo indica es la aplicación de fungicidas e insecticidas de acuerdo al programa de fumigación, dar el tiempo de riego adecuado en cada módulo y sección, revisar los aspersores, lavado de tubería y problemas de drenaje.

Mantenimiento de plástico: Sus funciones son revisar y dar mantenimiento constante a la cubierta, cortinas y ventiladores de plástico de los invernaderos.

Así pues, nuestra organización del recurso humano quedaría como se presenta en el siguiente organigrama.

### FLORELITE, S.A. DE C.V.



---

## **CAPÍTULO 4 ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACION**

### **4.1. Análisis Estratégico de la empresa Florelite, S.A. de C.V.**

Florelite, S.A. de C.V. desde su apertura en el año de 1985, se ha dedicado al cultivo de rosas de la mejor calidad. El mejoramiento continuo y la preocupación por conseguir los más altos estándares de competitividad nos ha abierto las puertas de los mercados más exigentes, consolidándonos como una empresa reconocida por su excelencia y cumplimiento.

Nuestro equipo humano y los avances tecnológicos, sumados a la investigación constante, para la producción de nuevas variedades son además la razón del gradual y firme crecimiento que hemos experimentado en estos años de arduo trabajo.

Al dar inicio el año 2001, nuestro compromiso sigue siendo la administración cuidadosa de los recursos con los que contamos y emprender un proyecto de exportación llevando nuestras rosas de la misma forma que nos ha caracterizado durante nuestra existencia al Medio Oeste de los Estados Unidos, mercado importante en términos de ventas de flores frescas específicamente a la Ciudad de Chicago.

En el presente proyecto cultivaremos las siguientes variedades Rosa Vega, Lovely Girl y Paloma. Distribuidas en un 80% , 10% y 10% respectivamente del total.

Una parte importante de nuestra empresa para alcanzar el éxito, es que tiene plenamente establecida su misión y su visión, estos se definen de la siguiente manera:

---

### Misión

Ser una empresa agropecuaria que produce rosas, a partir del aprovechamiento racional de los recursos humanos y materiales disponibles en pro de la satisfacción del cliente, con un producto fresco y de gran calidad para el mercado de exportación.

### Visión

Administración cuidadosa de los recursos con los que contamos, a fin de consolidarnos como exportadores, mejorando constantemente para conseguir los más altos estándares de competitividad y calidad, para que nuestra empresa sea reconocida por su excelencia y cumplimiento en el mercado internacional.

Para lograr esto, se han implementado técnicas de cultivo apropiadas, se ha buscado el mejor equipo humano y contamos con avances tecnológicos, sumados a la investigación constante para lograr la producción de nuevas variedades, como consecuencia hemos experimentado un gradual y firme crecimiento en el mercado nacional, el mismo que queremos lograr en uno de los mercados más exigentes como es el norteamericano.

### Localización

La empresa Florelite, S.A. de C.V. se localiza en el Municipio de Ixtapan de la Sal, específicamente en la carretera Ixtapan-San Miguel en el km. 4. Ixtapan de la Sal se encuentra al sur del Estado de México, sus coordenadas son 18° 50'13" de latitud y 90°40'28" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Su superficie es de 115.37 Km<sup>2</sup>.



---

La altura sobre el nivel del mar es de 1900 m, su clima es templado con lluvias en verano.

Otro punto a favor es la cercanía con la Cd. De México que es de aproximadamente 92 km. recorridos a través de la autopista México-Toluca y Toluca-Ixtapan de la Sal.

### Superficie y Rendimiento

El terreno tiene una superficie de 18,000 m<sup>2</sup>, siendo 10,000 m<sup>2</sup> destinados a la producción actual 3,000 m<sup>2</sup> distribuidos de acuerdo a los requerimientos de bodegas, salas de empaque, oficinas entre otras y los 5,000 m<sup>2</sup> restantes se esperan utilizar en ampliar la producción para la exportación.

Los rendimientos por m<sup>2</sup> esperados para exportación son: 128 tallos anuales, es decir, 90,000 plantas por hectárea y 19 flores por planta, si disponemos de media hectárea tenemos una oferta exportable de:

45,000 plantas que representan una producción de 855,000 tallos anuales, una cifra importante para cualquier exportador de flores.

#### **4.2. Identificación y determinación del mercado meta**

La floricultura de exportación requiere altos niveles de avance tecnológico, logístico y de sistemas de información, así como un conocimiento del mercado objetivo.

#### 4.2.1. Panorama Mundial

La producción mundial de flores asciende a \$ 20.8 mil millones de dólares, aproximadamente. Estados Unidos y Alemania son los principales consumidores (por gasto total) de flor a nivel mundial. El valor total del mercado de los principales países consumidores de flor en el mundo asciende a 39.2 mil millones de dólares en donde Estados Unidos, Alemania y Japón son los principales mercados como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4 Principales mercados de flor

País	Consumo Per Cápita (dólares) en flores	Consumo Per Cápita	Población (Millones)	Valor total del mercado (millones de dólares)
Estados Unidos	26	55	263.8	14,510
Alemania	47	93	81.3	7,585
Japón	43	43	125.5	5,397
Italia	43	59	58.3	1,691
Reino Unido	21	29	58.3	1,691
Holanda	49	77	15.5	1,190
Suiza	107	166	7.1	1,175

Fuente: ELABORADO EN LA DESPIL CON CIFRAS DEL CONSEJO DE FLORES DE HOLANDA (1999)

Nuestro mercado meta es el norteamericano, pues tiene un alto ingreso per cápita, además de ser el segundo gran importador de tallos de rosa a nivel mundial. De acuerdo a la evaluación de las condiciones macro y micro, las empresas mexicanas tienen una mayor oportunidad de exportar sus productos florícolas en el mercado de Estados Unidos.

México es el cuarto proveedor de flores en el mercado estadounidense, aún cuando su participación es baja (4%), existen amplias posibilidades, principalmente en los sub-mercados en diferentes regiones del país,

---

destacando la costa oeste, donde la oferta interna y las exportaciones de otros países proveedores son insuficientes para cubrir la demanda.

El mercado de flores frescas de corte en los Estados Unidos, se encuentra en un buen momento. Debido al proceso de globalización en los años recientes, las importaciones y exportaciones de flores frescas en éste país se han visto favorablemente afectadas y se espera que sigan este curso en los próximos años.

A lo largo de los últimos cuatro años, México ha permanecido casi siempre entre los cinco principales proveedores de flores frescas a este mercado y deberá seguir siéndolo en el futuro.

Colombia, Holanda, Ecuador y Costa Rica, constituyen los principales competidores de México en el mercado norteamericano, mismos que ofrecen calidad y buenos precios.

No obstante las ventajas que nuestro país puede aprovechar en relación a ellos son:

- Diversidad de climas y niveles de presión atmosférica
- Clima moderado en los meses de invierno
- Bajos costos de mano de obra para el cultivo
- Desgravación arancelaria bajo el TLCAN, pues las flores quedaron desgravadas en su totalidad en 1998 y por último
- La proximidad geográfica al mercado de los Estados Unidos

Así, México representa un socio importante para satisfacer el crecimiento del mercado de Estados Unidos, que asciende a 831 millones de dólares.

---

#### 4.2.2. Análisis de la demanda

En la actualidad la variedad de flores frescas disponibles en el mercado es muy amplia. Sin embargo, la rosa continúa siendo la favorita entre los estadounidenses. En un periodo de 10 años ha duplicado sus ventas, según indicó Jerry Jones Gerente del Roy Houff & Co. una de las más grandes distribuidoras mayoristas de flores frescas en el área de Chicago. El color rojo es el más popular y el estilo preferido de los consumidores.

El mayor consumo por tipo de flor registrada en 1999, según la Sociedad Americana de Floristas, fue el de rosa y ascendió a USD 2,400 millones, de los cuales 800 millones provenían del exterior y 400 millones eran de origen nacional.

El promedio de consumo de rosas por persona durante 1999 fue de 9.15 dólares.

El consumo de flores varía mucho según la temporada del año y por lo general, se les reserva para ocasiones especiales. Debido a ello los principales meses de consumo son: febrero (día de San Valentín), mayo (día de las madres) y diciembre (Navidad). Estos tres meses juntos registraron el 33% de las ventas totales durante 1999.

Las bodas representan también una importante fuente de ingreso para los floristas. La venta anual de flores frescas dentro de este sector es de USD 32,000 millones. Los meses en los que más bodas se llevan a cabo son julio y agosto, por lo que en estos meses también hay un consumo considerable.

Otros factores que al igual que las bodas influyen en el consumo de flores frescas son los nacimientos y las muertes.

A continuación se muestran las importaciones de Estados Unidos de flores frescas provenientes de México a finales de los 90's.

Cuadro No. 5 Importaciones de Flores Mexicanas

Año	Valor (Miles de USD)	Volumen (Unidades)
1999	9,378	31,721,934
1998	10,269	37,089,222
1997	12,253	39,913,759

Fuente: Cifras a diciembre 1999  
World Trade Atlas

#### 4.2.3. Producción de flores en México

La producción asciende a 15.1 mil toneladas distribuidas principalmente en: Estado de México (93%) Distrito Federal (6%), Querétaro (0.05%) y Puebla (0.05%).

Gran parte de esta producción se consume internamente, sólo una pequeña porción se exporta, debido a que la calidad no logra satisfacer los estándares internacionales. La producción de flores en México se caracteriza por un gran número de pequeñas o micro empresas y sólo algunas empresas medianas o grandes contribuyen a la oferta total.

La producción de flor fresca de exportación se lleva a cabo principalmente por empresas ubicadas en el Estado de México, Distrito Federal, Jalisco, Puebla, Michoacán y Morelos.

En el periodo 1993-1996, México exportó flores frescas a más de 30 países, con una tasa de crecimiento media anual de 30.6%.

Las exportaciones de flores mexicanas se encuentran en más del 85% en el mercado de Estados Unidos. Le sigue en importancia Canadá, Alemania y Japón como países consumidores de la flor mexicana.

---

De la variedad de rosas exportadas a Estados Unidos las rosas estándar son el mayor producto de exportación de México en el mercado, con el 52.8% de participación en 1998.

#### 4.2.4. Mercado Meta

Chicago es una de las ciudades de mayor importancia en la región con un crecimiento en la tasa de empleo por encima del promedio de la nación y un poder adquisitivo de la zona que es igual al de tres cuartas partes de todo Canadá, y casi el doble de ciudades como Atlanta, Dallas o los Ángeles.

La industria floral en los Estados Unidos ha sufrido grandes cambios durante las últimas dos décadas y continúa haciéndolo a un ritmo acelerado. Varios factores son los responsables de dichos cambios. Estos van, desde un gran aumento en cuanto al tipo y número de establecimientos que ofrecen flores frescas, hasta avances tecnológicos en computación y al rápido crecimiento del comercio exterior.

Veinte años atrás, había alrededor de 24,500 florerías en los Estados Unidos, algunos supermercados, y unas cuantas tiendas departamentales que ofrecían la venta de flores y artículos florales. Ahora hay alrededor de 40,000 florerías y más de 23,000 supermercados, además de otros establecimientos como grandes bodegas, vendedores ambulantes y servicios por teléfono o correo, entre otros. Esto dio un giro al mercado en donde ahora, se tiene que luchar más para poder obtener una posición sólida dentro del mercado.

Otros factores que también han influido en la transformación tanto de la vida en general como el mercado de flores frescas son: los nuevos estilos de vida

---

donde se espera tener cada vez más eficiencia y comodidad, una gran urbanización, el aumento de la población, los novedosos y diversos usos que se le dan a las flores y las tradiciones y costumbres traídas a este país por los inmigrantes.

### **4.3. Canales de comercialización**

Debido a la complejidad de la comercialización de productos agropecuarios, los canales de mercadeo son igualmente complicados. La cadena tradicional de distribución se inicia cuando el productor de flor vende al distribuidor mayorista y éste a su vez, venderá posteriormente al público.

Actualmente las florerías son parte de los canales de comercialización al menudeo, popularizando la venta en los supermercados y el servicio telefónico, los cuales cobran cada vez mayor importancia.

Lo ideal para cualquier exportador sería vender sus flores al consumidor final, pero esto es imposible por varios factores. Así pues, debe buscar utilizar el menor número de intermediarios, pues en cada etapa dentro de la cadena de distribución se añade un sobreprecio que afecta la utilidad. Entre más corta sea la cadena, o más cerca se esté del final, la utilidad será mayor. Sin duda alguna, la posición de dicha flor a lo largo del sistema de distribución refleja el valor agregado por comercialización.

En nuestro caso tomaremos la alternativa de vender a la empresa distribuidora de flores frescas de Chicago llamada The Roy Houff Company, quien comprará el total de nuestra producción dedicada a la exportación, ésta a su vez distribuye flores a otros mayoristas y actúa como agente distribuidor de minoristas ubicados en toda la ciudad, principalmente florerías y supermercados quienes venderán al consumidor final.

---

Esta empresa es una de las principales importadoras/distribuidoras de la zona de Chicago, Illinois y se encuentra ubicada en:

**The Roy Houff Company**

6200 South Park Avenue  
Chicago Il, 60638  
Tel: (773) 586-8666  
Fax: (773) 586-8789  
Email: [mtomsick@aol.com](mailto:mtomsick@aol.com)  
Contacto: Marshall Tomsick

#### **4.4. Ventajas competitivas en el mercado**

Cuando una empresa ya tiene una presencia sólida en el mercado nacional, que cuenta con una organización eficiente, sin problemas financieros o fiscales y con un margen para poder incrementar su capacidad productiva que pueda construir su oferta exportadora, se puede concluir que la misma está en condiciones de competir internacionalmente.

La calidad que demanda el mercado internacional está vinculada con aspectos fitosanitarios, duración de la flor en el anaquel, empaque y presentación estética del producto.

Para lograr este objetivo, el proceso de producción, el manejo post-cosecha, la selección del transporte y tiempo apropiados y el empaque son fundamentales y deben ser atendidos en todas las etapas, dándonos una ventaja en el mercado.

Las principales ventajas que tenemos en la Ciudad de Chicago son:

- Tendencias de crecimiento sostenido del consumo de flores.
- Producción de flor en México durante los meses de invierno.



- 
- Tendencias hacia el consumo de productos ecológicos que genera un mayor uso de flores de corte para decoración y regalo.
  - Alto consumo per cápita de flores de corte superando los 40 dólares.
  - Desgravación para la importación de flores frescas y secas bajo el TLCAN, que facilitan la exportación al mercado norteamericano.
  - Aprovechar ventajas de clima en fechas clave de demanda de flores en Estados Unidos (febrero, mayo y diciembre).
  - En Estados Unidos los altos costos de mano de obra y terreno están afectando la producción interna, la demanda creciente constituye una gran oportunidad para la flor mexicana.

El Medio Oeste de Estados Unidos es importante en términos de ventas de flores frescas, así como en términos económicos tales como poder de compra, población y ventas al menudeo, el ingreso per-cápita más importante y por ello el más alto grado de consumo. Chicago presenta concentraciones importantes de población con gran diversidad de razas y costumbres lo que propicia el consumo de nuevos productos. Es una zona muy promisoría en lo que se refiere al mercado de flores frescas.

#### **4.5. El precio de exportación y los INCOTERMS**

Una de las variables determinantes en la competitividad de nuestro producto es el precio. En el mercado de Estados Unidos las rosas de importación tienen un precio mayor que las producidas localmente.

Los precios a los que se importan y comercializan las flores frescas de corte pueden variar de acuerdo a la temporada del año, existen además otros factores que afectan el precio de la rosa, en particular:

- 
- Tamaño del tallo.
  - Lo fresco del tallo. Algunos compradores/importadores pueden pensar que las rosas que provienen de países muy distantes pierden frescura durante su transportación.
  - Color.
  - Presentación: un buen empaque de caja firme que muestre los pétalos de dicha flor en su etapa de apertura apropiada.
  - Número de tallos por empaque.
  - Conocimiento del comprador sobre las distintas variedades. Dichos importadores se percatarán de cuales variedades son las de mayor duración.
  - Origen: ciertos países son conocidos por sus estándares de calidad.

En el proceso para fijar el precio de exportación entre comprador y vendedor, como ya fue mencionado anteriormente se debe presentar la cotización por parte del exportador. Esta debe partir de la estrategia comercial de la empresa, pero también deberá considerar cuales son los compromisos que está dispuesta a asumir en cuanto a la logística que implica la parte operativa de la exportación. Es decir, que deberá incluir la parte de los gastos que correrán por cuenta del exportador, en tanto que deberá especificar el lugar de entrega de la mercancía al importador, y por otro lado qué responsabilidad y gastos implícitos correrán por cuenta del importador.

Nuestra empresa exportará a los Estados Unidos pedidos mínimos de 5 cajas llenas, que pesan 100 kgs y representa alrededor de 1500 tallos. Es importante que el cliente acepte desde el comienzo nuestras normas de procedimiento y el hecho de que nuestras flores son vendidas al precio C.P.T. (Flete/parte pagado

hasta) aeropuerto Cd. de México y según este término el cliente es quien debe encargarse de los procedimientos de transporte.

Es decir, que una vez a bordo la mercancía, Florelite S.A. de C.V. no se responsabiliza de ningún tipo de problema relacionado con el transporte. Sin embargo, en caso de existirlo, se compromete a presentar una queja a la aerolínea en representación de nuestro cliente, con el fin de obtener un rápido arreglo con respecto a la queja.

Después de identificar y sumar los costos fijos y variables de cada rosa por el método de costeo directo como se determinó en el capítulo 3, página 50, nuestro costo de producción por unidad es \$ 0.09 US centavos de dólar, determinamos nuestro margen de utilidad en 60% respecto a los costos totales, nuestro precio base es \$ 0.14 USD por unidad.

Como el transporte que utilizaremos será el avión al utilizar el método de costing, nuestros costos de exportación se cotizan de acuerdo al tamaño del tallo y éstos tamaños son:

Cuadro No.6

<b>TARIFAS 2000/2001 C.P.T. aeropuerto Cd. México</b>		
<b>PRECIO / TALLO en dólar USD</b>		
<b>TALLOS / FULL BOX</b>	<b>cm</b>	<b>TARIFA</b>
40 cm = 400 tallos	40 cm	\$ 0.23
50 cm = 320 tallos	50 cm	\$ 0.29
60 cm = 280 tallos	60 cm	\$ 0.35
70 cm = 240 tallos	70 cm	\$ 0.40
80 cm = 200 tallos	80 cm	\$ 0.45
90 cm = 180 tallos	90 cm	\$ 0.50

Fuente: Investigación propia

**FLOR ELITE S.A. DE C.V.  
BALANCE PROFORMA**

<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	98,819	<b>CREDITO L.P.</b>	350,000
<b>ACTIVO FIJO</b>			
TERRENO	33,806	<b>SUMA PASIVO</b>	350,000
MAQ. Y EQUIPO	4,513		
TANQUE DE AGUA	4,829		
MOB. Y EQ. DE OFNA	2,432		
INST. ELÉCTRICA	1,771		
EQUIP TRANSP.	20,928		
CONTR. OFIC Y BOD	17,708	<b>CAPITAL</b>	
PLANTAS MADRES	400,000	APORT. SOCIOS	335,120
INVERNADERO	114,141	UTIL. ANTERIORES	-
HERRAMIENTAS	1,325	UTIL. DEL EJERCICIO	17,260
EQUIPO CÓMPUTO	3,413		
TIERR. PREP.SEMB	29,781		
<b>SUMA ACTIVO FIJO</b>	634,647	<b>SUMA DE CAPITAL</b>	352,380
DEPRECIACIÓN	- 76,511		
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	558,136		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>			
IMPREVISTOS	19,320		
GTOS INSTALACIÓN	31,153		
<b>SUMA ACTIVO DIFERIDO</b>	50,473		
AMORTIZACIÓN	- 5,047		
<b>ACTIVO DIFERIDO NETO</b>	45,426		
<b>SUMA ACTIVO TOTAL</b>	702,380	<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>	702,380

**INGRESOS POR VENTAS**

PRIMER AÑO	PRODUCCIÓN	ROSAS EXPORT.	PRECIO EXPORT.	ROSAS MDO NACIONAL	PRECIO NACIONAL	VENTAS EXPORT.	VENTAS NACIONAL	TOTAL
JUNIO	-	-	-	-	-	-	-	-
JULIO	-	-	-	-	-	-	-	-
AGOSTO	-	-	-	-	-	-	-	-
SEPTIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-
OCTUBRE	-	-	-	-	-	-	-	-
NOVIEMBRE	-	-	-	-	-	-	-	-
DICIEMBRE	115,200	46,080	0	69,120	0	16,363	21,959	38,322
ENERO	64,000	32,000	0	32,000	0	11,363	10,166	21,530
FEBRERO	256,000	204,800	0	51,200	0	72,724	16,266	88,991
MARZO	128,000	89,600	0	38,400	0	31,817	12,200	44,017
ABRIL	102,400	61,440	0	40,960	0	21,817	13,013	34,830
MAYO	192,000	134,400	0	57,600	0	47,725	18,300	66,025
	<b>857,600</b>	<b>568,320</b>	<b>0</b>	<b>289,280</b>	<b>0</b>	<b>201,810</b>	<b>91,904</b>	<b>293,715</b>

**INGRESOS POR VENTAS**

SEGUNDO AÑO	PRODUCCIÓN	ROSAS EXPORT.	PRECIO EXPORT.	ROSAS MDO NACIONAL	PRECIO NACIONAL	VENTAS EXPORT.	VENTAS NACIONAL	TOTAL
JUNIO	102,400	61,440	0	40,960	0	22,764	13,578	36,342
JULIO	12,800	3,840	0	8,960	0	1,423	2,970	4,393
AGOSTO	12,800	3,840	0	8,960	0	1,423	2,970	4,393
SEPTIEMBRE	64,000	38,400	0	25,600	0	14,227	8,486	22,714
OCTUBRE	115,200	69,120	0	46,080	0	25,609	15,276	40,884
NOVIEMBRE	115,200	69,120	0	46,080	0	25,609	15,276	40,884
DICIEMBRE	115,200	92,160	0	23,040	0	34,145	7,638	41,783
ENERO	64,000	44,800	0	19,200	0	16,598	6,365	22,963
FEBRERO	256,000	204,800	0	51,200	0	75,878	16,973	92,851
MARZO	128,000	89,600	0	38,400	0	33,197	12,730	45,926
ABRIL	102,400	71,680	0	30,720	0	26,557	10,184	36,741
MAYO	192,000	134,400	0	57,600	0	49,795	19,094	68,890
	<b>1,280,000</b>	<b>883,200</b>	<b>0</b>	<b>396,800</b>	<b>0</b>	<b>327,226</b>	<b>131,539</b>	<b>458,765</b>

## ESTADO PROFORMA

## COSTO DE VENTAS

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	%	ENERO	%
MANO DE OBRA	-	-	-	-	-	-	879	8	879	13
COMISIONES NAL	-	-	-	-	-	-	4,831	44	2,237	33
COMISIONES EXP	-	-	-	-	-	-	2,454	22	1,704	25
IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-	1,309	12	909	13
BROKER Y AGTE ADUANAL	-	-	-	-	-	-	1,473	13	1,023	15
	-	-	-	-	-	-	10,946	100	6,752	100
	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%	MAYO	%	TOTAL	%
MANO DE OBRA	879	3	879	6	879	8	879	4	5,274	6
COMISIONES NAL	3,579	13	2,684	20	2,863	27	4,026	20	20,219	22
COMISIONES EXP	10,909	39	4,773	35	3,273	31	7,159	35	30,272	34
IMPUESTOS	5,818	21	2,545	19	1,745	16	3,818	19	16,145	18
BROKER Y AGTE ADUANAL	6,545	24	2,864	21	1,964	18	4,295	21	18,163	20
	27,729	100	13,744	100	10,723	100	20,177	100	90,072	100

COMISIONES NAL. 22%

COMISIONES EXP. 15%

IMPUESTOS 8%

BROKER, AGENTE ADUANAL Y FLETES 9%

---

#### 4.6. Recursos de la mercadotecnia internacional

##### Mecanismos de promoción

Resulta fundamental darle una adecuada promoción a los productos. Esto resulta todavía más importante cuando se intenta el acceso a un mercado, por lo general sumamente competido.

Antes de iniciar la promoción debe considerarse el grado de compromiso que puede contraerse con el mercado meta. Es decir, ser realista en cuanto a la capacidad de producción y de entrega que se tiene, todo ello con el fin de trazar estrategias y contemplar presupuestos a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, es fundamental analizar el mercado cuidadosamente antes de intentar cualquier tipo de operación en el exterior. Por ejemplo, consultar en revistas o publicaciones especializadas en el sector, con el fin de conocer la demanda que existe, los precios a los que se ofrece el producto, costos de transporte y los aduanales.

Un mecanismo sumamente recomendable para contactar a posibles clientes/socios, es participar como expositor en ferias comerciales especializadas. Antes de que la feria inicie se deberá hacer una promoción por correo, invitando a quienes se desea que asistan. Durante la feria, se contará con una muestra del producto a promocionar y con un rango de precios que se incluya costos de flete, empaque y tipo de operación. Una vez finalizado el evento, se presentará una cotización formal del pedido.

Otro mecanismo de promoción en particular son las misiones comerciales especializadas, que las diversas oficinas de Bancomext organizan anualmente.

---

## Ferias y exposiciones

El mejor mecanismo para establecer contactos con clientes potenciales en el extranjero, es participar como expositor en ferias especializadas. Si se desconoce una feria y hay duda de que sea la adecuada para el producto, se sugiere que el primer año se visite y analice para evaluar si es idónea. Si hubieran dos ferias que, sin ser necesariamente del mismo sector, exhiben los productos, se sugiere participar en ambas, ya que cada una atrae diferentes compradores y cubre nichos de mercado específicos. La participación en las ferias, es sin duda la mejor inversión en promoción que puede realizarse.

A continuación se enumeran algunas de las principales ferias de flores de corte en Estados Unidos.

### AMERICAN ROSE SOCIETY

Box 3000

Shreveport, LA 71130

Tel 318/938-5402

600 asistentes

Octubre/Junio

### AMERICAN BEGONIA SOCIETY

Box 56

Rio Dell, CA 95562

Tel. 707/764-5407

100 expositores

Septiembre



---

FLORISTS ASSOCIATION CONNECTICUT

590 Main Street, Bart Center

Monroe, CT 06468

100 expositores/17,000 asistentes

Marzo

FLORISTS ASSOCIATION TEXAS SUMMER CONVENTION TRADE SHOW

Box 140255

Austin, TX 78714

150 expositores/12,000 asistentes

Julio

FLORIST ASSOCIATION OF ARKANSAS

Plummers Floqers

Morrilton, AR 72110

60 expositores/1,000 asistentes

Septiembre

Misiones Comerciales

Las consejerías de Bancomext en el extranjero organizan misiones de los distintos sectores que se manejan, con el fin de promover productos específicos.

Hasta ahora, no se ha llevado a acabo ninguna misión para flores frescas de corte en la consejería de Chicago. Sin embargo, es probable que se empiecen a

---

realizar debido al gran éxito que se ha tenido con estas misiones dentro de otros rubros y, considerando que existe demanda por flores frescas en esta zona.

#### **4.7. Documentación y trámites aduaneros del producto**

El exportador debe considerar que su producto debe garantizar con documentos la propiedad jurídica de la mercancía , su tránsito legal por la aduana del país de origen y la del importador.

En general la importación de flores frescas a Estados Unidos involucra los siguientes documentos:

##### **FACTURA COMERCIAL**

Debe estar en inglés o acompañada por una traducción en inglés, incluyendo nombre del exportador, producto, valor y condiciones de la transacción. Cuando la factura comercial contiene diferentes productos, se requiere de una lista que describa exactamente lo que se está exportando para determinar si la mercancía será admitida.

##### **CERTIFICADO DE ORIGEN**

Los importadores que deseen aprovechar los beneficios del TLCAN, tales como las tarifas preferenciales tienen que obtener un certificado de origen, el cual debe ser llenado por el productor o exportador.

---

## GUÍA DE EMBARQUE

Este documento es expedido por la compañía de transporte, si el producto es transportado por aire, la línea aérea expedirá una guía de embarque aéreo. Este documento es la evidencia del derecho del consignatario para realizar los trámites de importación.

## APODERADO ADUANAL

Esta forma otorga poder al agente aduanal para llevar a cabo la transacción aduanal en representación del importador.

## MANIFIESTO DE INSPECCIÓN ADUANAL Y PERMISO DE INTRODUCCIÓN

Documento aduanal que permite que la carga extranjera viaje dentro de los Estados Unidos sin el beneficio de haber sido despachado por una aduana, con la intención de pasar la aduana en algún puesto en el interior de los Estados Unidos.

## LIBERACIÓN INMEDIATA.

Documento aduanal que tiene la función de permitir la liberación de la carga extranjera de la aduana.

## RESUMEN DE INGRESO

Documento aduanal en el que se anotan los derechos de aduana para realizar el pago de éstos.

---

## DEPÓSITO ADUANAL

Documento aduanal que garantiza el pago a la aduana de Estados Unidos de todos los cargos.

## DEPENDENCIA DONDE SE TRAMITA

Estas formas se pueden obtener a través de los agentes aduanales, personas encargadas de realizar la exportación e importación a Estados Unidos .

Dichas formas deberán ser llenadas previamente con la supervisión del agente aduanal.

Los trámites y documentos anteriores se realizan por medio de un agente aduanal, quien se convierte en representante legítimo y solidario para actuar en nombre del exportador.

Además, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), específicamente de la Dirección General de Sanidad (DGSU) o en los Distritos de Desarrollo Rural de las 33 delegaciones estatales de dicha Secretaría, se puede obtener el certificado fitosanitario internacional. Para el trámite de dicho documento se requiere efectuar el pago de derechos en el formato SHCP5.

“Cabe destacar que inspecciones sobre clasificación, condición, tamaño o madurez, pueden solicitarse por los exportadores, recibidores, importadores o cualquier otra persona financieramente interesada. Las inspecciones pueden llevarse a cabo en el punto de embarque o mercado recibidor. Sin importar que

---

la inspección sea efectuada por empleados de los organismos agrícolas federales o estatales autorizados, quienes extenderán un certificado oficial de inspección"<sup>22</sup>.

#### **4.8. Envase y embalaje**

La cosecha y empaque de la mayoría de los productos han de estar en estrecha coordinación con el transporte, para minimizar el tiempo de tránsito y almacenamiento y así asegurar la frescura del producto en manos del consumidor final.

El tratamiento y empaque apropiado de flores es esencial para mantener la calidad del producto durante el transporte y comercialización. El empaque sirve para proteger al producto florícola y el embalaje proporciona un medio para su manipuleo. Se recomienda la utilización de empaque y embalajes que resistan:

- El manejo durante la carga y descarga
- La compresión del peso encima de otras cajas
- El impacto y la vibración durante el transporte
- La humedad durante el preenfriamiento, el tránsito y el almacenamiento.

Los materiales de empaque y el embalaje se seleccionan en base a las necesidades del producto, método de empaque, método de enfriamiento, resistencia, costo, disponibilidad, especificaciones del comprador y tarifas flete.

---

<sup>22</sup> Bancomext. "Flores y Plantas". Guía de exportación sectorial. México, 1998 P. 65

Las rosas son empacadas en cajas de espuma de poliestireno, los manojos se colocan cuidadosamente en las cajas, en capas alternas hasta que la caja esté llena a la capacidad deseada para evitar el aplastamiento. Se usa papel entre las capas. Todas las cajas de flores deberán estar llenas, pues así tienen una humedad más elevada.

La Sociedad Americana de Floristas ha recomendado tamaños estándar de cajas de plancha de fibra para reducir el gran número de tamaños de contenedores y empaques, además de proporcionar un mejor estibado y utilización de la tarima estándar y en general aumentar la eficiencia en la distribución. Para el caso de las rosas es:

Pulgadas			Centímetros		
Largo	Ancho	Alto	Largo	Ancho	Alto
13	13	22	33	33	56

**Materiales:**

- Plancha de fibra con fuerza de reventamiento mínimo de 1,724 Kg/Pul<sup>2</sup>
- Forro exterior con un peso de 337 g/m<sup>2</sup>
- Medio corrugado con un peso de 205 g/m<sup>2</sup>
- Corrugación en pliegue C, 42 pliegues X 0.3 m (pies lineales) 3.5 mm (9/64") de alto
- Forro interior encerado repelente al agua para producto húmedo
- Adhesivo impermeable y apropiadamente engrapado

El preenfriamiento y el almacenamiento refrigerado son importantes para mantener la calidad de las flores. El preenfriamiento se hará tan pronto como

---

sea posible después de la cosecha, ya sea antes, durante o después del tratamiento con soluciones preservativas.

Las temperaturas recomendadas de almacenamiento para rosas son:

	Temperatura		de Periodo aproximado de almacenamiento
	almacenamiento	almacenamiento	
	°C	°F	
Rosas	-0.5-0	31-32	2 semanas

---

Cabe destacar que cualquier embalaje tiene importancia en la compleja función de promoción de ventas, dentro de una de las fases en la cadena de distribución.

Es importante resaltar que al comercializar flores de corte, el exportador deberá buscar tener una imagen atractiva y marca, recurriendo para ello a un mensaje simple pero fuerte, que tome en cuenta ciertos aspectos como la apariencia adecuada del forro exterior, los colores y elementos gráficos del texto e ilustraciones de la caja.

#### **4.9. Transporte y distribución física.**

La exportación de flores de corte se realiza en transporte aéreo, pues la mayoría de los tiempos de tránsito son cortos – cuestión de horas por lo que la mayoría de las flores son embarcadas sin refrigeración y esto nos disminuye nuestros costos.

---

Así pues, llevaremos las rosas a Chicago por esta vía, con un tiempo de vuelo de 4 horas desde el aeropuerto de la Cd. de México hasta el de la Cd. de Chicago.

Las principales características del embalaje, materiales, dimensiones y peso, deben estar en relación al transporte, como el riesgo de deterioro en las flores aumenta en proporción a la envergadura de la manipulación se ha tenido que establecer unidades de carga que reduzcan al mínimo dicha manipulación.

Las cajas de flores de corte son utilizadas en tarimas para carga aérea. Se recomienda usar fleje de plástico alrededor de las cajas para proteger la carga en tarimas y estas mismas son aseguradas con redes.

Es indispensable para el exportador tener una buena agencia de exportaciones o tener acceso a tal organización. Esta organización debe establecer buenas relaciones con empresas aéreas para asegurar el despacho rápido de las flores a destinos extranjeros. La organización debe:

Reservar espacio en la línea aérea: Debe asegurar que la remesa tenga reserva en todo el trayecto hasta el comprador. Las reservas del "primer vuelo disponible" puede ocasionar demoras excesivas en un aeropuerto.

Preparar la documentación de exportación: En Estados Unidos el documento más importante es el certificado fitosanitario, si el certificado no está en regla las remesas no son admitidas para eximir del pago de derechos sobre las flores.

Enviar el aviso de expedición: La organización debe enviar al comprador la siguiente información por fax o e-mail en cuanto la reserva se haya confirmado:



- 
- Fecha de expedición
  - Número de vuelo en todo el trayecto hasta el comprador
  - Número de hoja de ruta aérea
  - Número de cajas
  - Peso
  - Contenido de la remesa

Una flor de calidad puede estropearse en el tránsito del frigorífico al avión. Para evitarlo, se debe asegurar:

1. Que las cajas se manipulen debidamente, esto es, que nunca se tiren de una persona a otra, ni se dejen caer, ni se inviertan.
2. Que se use un camión con aislamiento o un camión con frigorífico para el transporte al aeropuerto, si se usa un camión sin aislamiento no debe salir de la finca demasiado temprano.
3. Que las cajas se mantengan frías durante el transporte.
4. Que las cajas no se dejen expuestas al sol en el aeropuerto, ni siquiera por poco tiempo, si es posible deben mantenerse en un almacén frigorífico en el aeropuerto hasta que se carguen en el avión.

---

#### 4.10. Formas de pago Internacional

La modalidad de pago deberá ser acordada entre las partes importadora y exportadora , dentro de la negociación se debe dejar claro el momento de embarcar y pagar. Es muy recomendable conocer las características y opciones de las distintas modalidades de pago internacional existentes y elegir la que, para el exportador e importador resulte la más confiable, poco sofisticada y menos costosa.

Es necesario asegurar el pago por el importador. En esta etapa juega un papel muy impotante la experiencia previa con el cliente y la confianza desarrollada entre exportador e importador. Un primer elemento a considerar es la evaluación de la estabilidad económica, social y política del país importador, a esto se le denomina "riesgo país".

En nuestro caso, según lo acordado con la importadora The Roy Houff Company en Chicago; tendremos confirmación de pedido con recepción de orden de compra y envío del 50% de anticipo, en cuanto la mercancía sea puesta a bordo, se enviará por fax la guía aérea y nos pagarán el 50% restante a través de una transferencia electrónica a nuestra cuenta bancaria.

---

## CONCLUSIONES

El sector agrícola ha sido un pilar productivo en donde se sustenta el desarrollo económico del país, pues además de ser motor de la producción de alimentos y materias primas agrícolas, es la base que permite el desenvolvimiento de la industria y la generación de empleos de un importante sector de la población.

En México existen varias empresas exportadoras de flores frescas que representan un papel importante en la economía como generadoras de empleos y fuente de divisas para el país, sin embargo, no logran satisfacer la gran demanda internacional.

Dentro del mercado internacional, el norteamericano es el segundo gran importador de rosas a nivel mundial, además de ser el que tiene el mayor ingreso per cápita y el que más calidad exige, por ello la empresa Florelite debe emplear estrategias para seleccionar los recursos y elevar la producción y la productividad que mejoren la calidad de las rosas. En este sentido el TLCAN ofrece ventajas arancelarias a la exportación de la flor mexicana, pues a partir de 1998 todos los productos florícolas no tienen arancel. Aunado a esto nuestra colindancia geográfica lo hace ser el mercado idóneo para los exportadores nacionales. Así, México representa un socio importante para satisfacer el crecimiento sostenido del mercado de flores de Estados Unidos, que en 1999 representó 831 millones de dólares.

Después de haber realizado la presente investigación, así como un análisis económico-financiero de la empresa Florelite, considero que se dispone de los recursos y el potencial productivo para que el proyecto de exportación de rosas frescas sea un éxito, además de que es una buena alternativa que permitiera a otros inversionistas captar un segmento del mercado nacional e introducirse en el mercado externo en donde se podría consolidar como exportador y por último tener la oportunidad de recuperar la inversión relativamente pronto, como se

---

## BIBLIOGRAFÍA

Agüero Aguirre, Mario. Estrategia de la empresa ante la crisis financiera. Ejecutivos de Finanzas. México 1996.

Bancomext, Programa de apoyo financiero a la floricultura ornamental de exportación, México, 1991.

Banamext , Examen de la situación económica en México (Acuerdo de libre comercio y Agricultura). México. 1994.

Booz-Allen y Hamilton, Flores de corte. Infotec. México. 1996.

Domínguez Chávez, Guillermo. La planeación estratégica en el éxito de una organización. Administrate hoy (37). Edit. Mcgraw Hill. México 1998

Eduardo Reyes Díaz-Leal. La mentalidad exportadora. Edit Bancomext. México. 1993

Flores Paredes, Joaquín. El contexto del comercio exterior de México: retos y oportunidades en el mercado global. UNAM FES-C México (en prensa).

Gallardo Velázquez, Anahí y Miguel Jiménez Torres. El ambiente externo y sus efectos en las organizaciones productivas del país (Gestión y Estrategia). Edit. Siglo XXI. México, 1999.

Herrera Bonilla, Manuel. Herramientas creativas en el negocio: diagnóstico. Administrate Hoy (50). Edit. Mcgraw Hill. México 1999.

Mejía Ruiz, Rómulo. Planificación estratégica situacional. Administrate Hoy (38). Edit. Mcgraw Hill. 1998.

Mercado H, Salvador, Comercio Internacional, Edit. Limusa México, 1996.

---

Pinto Molina, María y Sánchez Ambriz Gerardo. Planificación estratégica y calidad en los sistemas de información científica. ciencias de la información. México, 1997.

Witkeer, Jorge. La nueva valoración aduanera y el TLC. Edit Mc Graw Hill. México, 1992.

Bancomext. Guía Básica del exportador. 7ª. Edición México, 1999

---

## **ANEXOS**



# F L O R E L I T E

R.F.C. FEL-850505-UR0

Carretera Ixtapan de la sal- San miguel Km 4 s/n

EXPEDIDO EN MEXICO, D.F.		
December	1st	2000

FACTURA
1

CLIENTE : THE ROY HOUFF COMPANY

DOMICILIO : 6200 South Oak Park Avenue

CIUDAD : Chicago, Illinois

TEL. :(773) 586-8666

R.F.C.

DESCRIPCION	IMPORTE
15,000 Stems of 50 cm. With an unit cost of .23 cents	3,450.00
CANTIDAD CON LETRA (THREE THOUSAND NINE HUNDRED SIXTY SEVEN DOLLARS 50/100)	

DEBO Y PAGARE INCONDICIONALMENTE, A LA VISTA A LA ORDEN DE nombre EL IMPORTE TOTAL DE ESTA FACTURA EN MEXICO, D.F EL IMPORTE RECIBIDO EN PRODUCTOS O SERVICIOS A MI ENTERA SATISFACCION ESTA FACTURA CAUSARA EL x% DE INTERES MENSUAL EN CASO DE NO LIQUIDARSE A SU VENCIMIENTO

SUB-TOTAL	3,450.00
I.V.A.	517.50
TOTAL	3,967.50

**PEDIMENTO DE EXPORTACION**

HOJA 1 DE 1

31913/3834  
 A DE P 2012200  
 DE OPERACIÓN 2  
 NA/SEC 24-0  
 A DE ENTRADA 20122000  
 FEL 850505 URO  
 PEDICIÓN POR TERCEROS  
 RTADO Flor Elite, S.A. De C.V.  
 CILIO Carretera Ixtapan de la Sal -San miguel Km 4 s/n  
 AD/EDO Estado de México  
 URAS/FECHAS/FORMA DE FACTURACIÓN/PROVEEDOR/DOMICILIO

No. DE PEDIMENT 3504-0003743  
 CLAVE PEDIMENT 1 T.C. 9.5522  
 FACTOR MONEDA EXTRANJER 1  
 TRANSPORTE 6 PESO 200 kgs  
 PAIS VENDEDOR TLCAN DE ORIGEN  
 No. PED. TRANSITO

Sello de Caja

CAJAS NUMEROS TOTAL DE BULTOS CONOCIMIENTOS GUIA O VEHICULOS Nos  
 S/N 10 CAJAS=200 KGS  
 V.DLS FLETES SEGUROS  
 R FACTURA INCREMENTABLES VALOR EN ADUANA FACTOR

ORDEN	DESCRIPCION DE MERCANCIAS		PRECIO UNITARIO	FACTURA	TASA	IMPUESTO
2	FRACCION Y CANTIDAD	UNIDAD	CANT TFA / U.M.T.	EN ADUANA	VINC	
	PERMISO(S) CLAVES	NUMEROS	FIRMA	DLS	MVAL	
15,000	TALLOS DE 50 CM.			3,967.50	0	0
E DE RECIBO				CONTRIBUCIONES		
CNC				IVA		
RVACIONES				TOTALES		
				EFFECTIVO	3,967.50	
				OTROS		
				TOTAL	3,967.50	

ITE, NOMBRE, RFC Y FIRMA DEL AGENTE ADUANAL





R.F.C. FEL-850505-UR0

Carretera Ixtapan de la sal- San miguel Km 4 s/n

**"EXPORT PACKING LIST"**

REMITENTE
THE ROY HOUFF COMPANY 6200 South Oak Park Avenue Chicago, Illinois

FECHA	NUMERO
Diciembre 1o. 2000	37502

MEXY LOC 1200	FLO-ST 1520
---------------	-------------

REMITENTE


DESCRIPCION DESCRIPTION	No. PALETS # PALETS	CAJAS SUeltas LOOSE OTNS	CTNS PER PALLET	PZAS X EMPAQUE PC'S PER PACK	PIEZAS TOTALES TOTAL PIECES
Rosas-Rojas		10		15000 tallos	15,000

TOTAL NBR OF BOXES
10

10
----

TOTAL WEIGHT
200 kgs

SELLOS/SEALS:



# FLOR ELITE

## CARTA DE ENCOMIENDA

En cumplimiento a lo dispuesto con el artículo 162, fracción VII, inciso G y 36 de la ley aduanera y su reglamento vigentes en la fecha de los despachos así como con fundamento en los artículos 2546 y 2547 del Código civil para el Distrito Federal y sus correlativos de los Estados, encomiendo a ustedes para que efectúen en nuestro nombre y representación todas las operaciones de comercio exterior ante las aduanas respectivas y aquellos embarques consignados a nosotros en importación o exportación, en la inteligencia de que en su oportunidad les haremos llegar los documentos necesarios.

Así mismo bajo protesta de decir verdad manifiesto que el nombre, razón o denominación social de la empresa, domicilio fiscal y el r.f.c. no han sido modificados ante la autoridad fiscal, así como tampoco han sido revocadas las facultades conferidas al suscrito, total o parcialmente en la fecha de expedición de esta encomienda.

ATENTAMENTE

Flor Elite, S.A. de C.V.  
FEL 850505 URO

ANEXO 4