

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

Plan de negocios para exportar café a Dinamarca

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
Andrea Gómez Pérez**

**ASESOR
Mtra. Marcela Ángeles Dauahare**

Cuautitlán Izcalli, Edo. De México, 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis**

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Que presenta la pasante: ANDREA GÓMEZ PÉREZ

Con número de cuenta: 41512392-9 para obtener el Título de la carrera: Licenciatura en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de noviembre de 2019.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Mtra. Marcela Ángeles Dauahare	
VOCAL	L.A. Raúl Alfredo De La Parra Ortega	
SECRETARIO	Dr. Gerardo Sánchez Ambríz	
1er. SUPLENTE	Mtro. Mauricio Héctor Hernández Montoya	
2do. SUPLENTE	Mtra. María Teresa Muñoz García	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCF/ntm*

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar hasta este momento y por darme la fuerza para salir adelante día con día.

A mi padre Manuel por su trabajo, dedicación y esfuerzo, por su gran ejemplo de entereza para salir adelante ante cualquier adversidad. Asimismo, a mi Mamá María, Fany y Daniel mis hermanos por ser mis compañeros de vida. A Tania y Leticia por ser un gran apoyo en las situaciones más complejas.

Especialmente a mi asesora Marcela por todas sus enseñanzas, por la confianza depositada en mí para realizar este proyecto, por el gran apoyo que fue para lograr una meta que parecía inalcanzable.

Gracias Luis Alberto por formar parte de este proceso, por estar presente, aportando cosas buenas a mi vida y por toda la felicidad que me causas.

Finalmente agradezco a mi amada Universidad por darme los cimientos de mi desarrollo profesional, por ser tan inmensa que siga dándome frutos grandiosos, del mismo modo agradezco al proyecto PAPIME PE306118.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	3
A Dios por permitirme llegar hasta este momento y por darme la fuerza para salir adelante día con día.	3
Introducción	6
Capítulo 1. Contexto.....	7
1.1 La Globalización	7
1.2 Globalización económica.....	9
1.2 Efectos de la globalización.....	10
1.4 Ventajas de la globalización para la exportación de café.....	12
1.5 México en la exportación.....	13
Referencias	18
Capítulo 2. Estado del Arte.....	21
2.1. Empresa	21
2.1.1. Definición.....	21
2.1.2 Clasificación.....	22
2.1.2. Áreas funcionales.....	30
2.1.2.1. Producción.....	31
2.1.2.2. Mercadotecnia.....	31
2.1.2.3. Finanzas.....	34
2.1.2.4. Recursos Humanos.....	36
2.2. Plan de Negocios.....	41
2.2.1. Conceptos	42
2.2.2 Modelos	42
2.3. Estructura.....	44
2.3.1 Resumen ejecutivo.....	44
2.3.2. Análisis del Mercado.....	45
2.3.3. Análisis técnico	51
2.3.4 Análisis administrativo	55
2.3.5 Análisis económico	57
2.3.6 Análisis financiero.....	58
2.3.7 Análisis de riesgo.....	59
Referencias	61
Capítulo 3. Metodología de la Investigación.....	65
3.1 Método de investigación.....	65
3.2 Enfoque de investigación.....	66
3.3 Alcance.....	67
3.4. Diseño de la investigación.....	67
3.4.1 Investigación documental.....	67
3.5. Planteamiento del problema	68
3.5.1. Problema.....	68
3.6. Preguntas de investigación.....	69
3.7. Justificación	69
3.8. Hipótesis.....	70
3.9. Objetivos	70

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

3.9.1. Objetivo general.....	70
3.9.2. Objetivos específicos.....	70
Referencias.....	71
Capítulo 4. El plan de negocios.....	73
4.1 Descripción de la empresa “Las Huertas”.....	73
4.2 Clasificación de la empresa.....	74
4.3. Plan de Negocios.....	78
4.3.1. Análisis de Mercado.....	78
4.3.2. Análisis Técnico.....	90
4.3.3 Análisis Administrativo.....	96
4.3.4. Análisis Económico.....	103
4.3.5 Análisis Financiero.....	114
Referencias.....	118
Conclusiones.....	119

Introducción

En los últimos años a nivel global existe interés por consumir productos de diversos países, esto impacta positivamente a las empresas, de modo que se ven obligadas a innovar. El mercado actual está orientado a la promoción y elección de consumir productos orgánicos, bajo esta premisa el presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar un plan de negocios que pueda ser utilizado como una guía estratégica para aquellos pequeños productores que deseen incursionar en el mercado europeo, a través de emprender un negocio y posicionar su producto.

Un panorama global del entorno mundial con un enfoque económico es abordado en el primer capítulo, resaltando los niveles o cuotas de exportación de café a los países integrantes de la Unión Europea.

El capítulo dos, diserta los temas teóricos con énfasis en la empresa, desde sus áreas funcionales, su clasificación con base en el INEGI, plan de negocios, modelos de plan de negocios, en otras palabras; muestra la estructura que deberá seguir el plan de negocios en el caso práctico. Es esencial que se realicen los análisis que se muestran en este capítulo para poder realizar una correcta toma de decisiones.

La metodología de la investigación es plasmada en el capítulo tres de la tesis e incluye: tipo de investigación, alcance, planteamiento del problema: problema, preguntas de investigación, justificación, objetivos, hipótesis, descripción de variables, diseño de investigación y enfoque.

El capítulo cuatro, ejemplifica la formulación de un plan de negocios para la exportación de café orgánico al país nórdico de Dinamarca, estudiando y construyendo evidencias de viabilidad del proyecto, aquí se lleva a cabo el análisis técnico que estima el costo de materia prima, maquinaria y equipo, así como todos los recursos materiales para desarrollar un producto terminado.

Con apoyo del capítulo cuatro se desarrolla el análisis económico y financiero que estima el costo del proyecto y determina si resulta con ganancias o pérdidas, dentro del análisis se deja ver en cuanto tiempo regresa la inversión que fue hecha en un inicio.

De igual forma se desarrolla el análisis administrativo que define la organización de la empresa, y en un segundo aspecto todos aquellos trámites administrativos que son precisos realizar al momento de exportar un producto a la Unión Europea.

Se incluyen figuras, imágenes, tablas, figuras y diagramas para hacer más práctico el entendimiento de esta tesis.

Capítulo 1. Contexto

1.1 La Globalización

Hoy en día, el mundo se enfrenta a un fenómeno conocido como globalización; por lo cual este proceso ha tenido diversos enfoques, para Mateus y Braset, (2002), la globalización es un fenómeno reciente, que marcará profundamente el futuro económico del mundo, y que afectará a los países en desarrollo de una manera decisiva.

La globalización comprende un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional que a su vez produjo como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de producción nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo des localizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes (Mateus y Braset, 2002).

Este término no solo ha sido estudiado por diversos autores, ya que también algunas dependencias le han brindado un significado. El Fondo Monetario Internacional (FMI) la define como “la interdependencia económica creciente en el conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y de la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al mismo tiempo por la difusión acelerada y generalizada de la tecnología” (Estefanía, 2002).

A su vez, La Comisión Europea la define como el proceso mediante el cual los mercados y la producción de diferentes países están volviéndose cada vez más interdependientes debido a la dinámica del intercambio de bienes y servicios y a los flujos de capital y tecnología. No se trata de un fenómeno nuevo, sino de la continuación de desarrollos que habían estado funcionando durante un tiempo considerable (Comisión Europea, 1997).

Para De la Dehesa (2004) la globalización es aquel proceso dinámico, que integra de manera mundial a los mercados en cuanto a trabajo, bienes y servicios, tecnología, describiéndolo como un proceso que no es de reciente creación, sino que ha ido madurando conforme el paso del tiempo. Con la globalización, y la apertura de mercados, hay nuevas oportunidades y desafíos para que las inversiones, el capital y las tecnologías aporten ventajas comparativas y competitivas para el desarrollo de la empresa o comunidad (Porter, 1990).

La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria.

Si bien la globalización es a su vez un catalizador y una consecuencia del progreso humano, es también un proceso caótico que requiere ajustes y plantea desafíos y problemas importantes (Real, G., Vannesa, Y., Picado, O., & Karina, I., 2017).

Con el paso del tiempo se han dado opiniones más recientes sobre la globalización, vistas desde un nuevo enfoque para Stiglitz (2016) El proceso actual de globalización está provocando unos resultados desequilibrados, tanto entre países, como dentro de los mismos. Se crea riqueza, pero hay demasiados países y gente que no comparten sus beneficios.

Dicho proceso no solo es el descubrimiento de nuevas y mejores tecnologías, sino que también implica un avance significativo para cada país que se ve implicado en este proceso, trae consigo mejoras económicas, culturales, tecnológicas y políticas. México es un país globalizado, que gracias a las nuevas tecnologías ha logrado un avance significativo en su desarrollo.

Si la globalización se ve desde un punto de vista positivo podemos decir que ha ayudado al crecimiento y desarrollo de algunos países, pero no podemos olvidar que este proceso ha traído consigo grandes dificultades que deben ser tomadas en cuenta por la parte política y económica de dichos países de tal forma que la globalización no sea vista como un problema para aquellos países que no han logrado avanzar con ella.

México cuenta con una amplia gama de recursos naturales que pueden usarse como materia prima para producir bienes y servicios, lo cual hace que juegue un papel importante en la economía de aquellos países que hacen uso de sus recursos, recordando que estos países son aquellos que cuentan con la tecnología necesaria para hacer la adecuada explotación de los recursos naturales con los que cuenta México.

De acuerdo con la literatura estudiada México es un país globalizado mas no globalizador, un claro ejemplo para entender esta afirmación, es el caso del petróleo mexicano, el cual es extraído por otros países, para ser procesado y después regresarlo en productos necesarios para los mexicanos, lo cual los pone en desventaja debido a sus altos precios.

1.2 Globalización económica

La Globalización económica, le abre paso al comercio internacional, este proceso se ha vuelto de gran trascendencia para las economías del mundo que conlleva a retos y oportunidades que cambian el panorama de los países en desarrollo.

El fenómeno de la globalización económica no es un evento nuevo. La primera globalización, así denominada por los estudiosos de las relaciones económicas internacionales, se desarrolló entre 1870 y 1914 como un proceso similar al que vivimos actualmente. Ésta se caracterizó por el aumento en el intercambio de bienes, servicios y factores de producción, así como por un incremento en la transferencia de tecnología que propició un crecimiento económico y una mayor integración entre las economías nacionales, cuyo índice más significativo era la convergencia mundial de precios y salarios. Lascurain y López (2013)

Con la globalización económica se incrementa la inversión extranjera directa y existe una internacionalización de empresas, lo cual significa que incrementa su economía, mejora su infraestructura, pone en equilibrio el sistema económico, en cuanto a las empresas internacionales, les obliga a crear nuevas y mejores estrategias que les ayuden a mejorar su competitividad para así poder ofrecer mejores ofertas al mercado internacional.

Actualmente, no hay ningún país que tenga una economía autosuficiente, por lo cual todos los países se ven obligados a relacionarse unos con otros para así poder obtener ventajas más competitivas y alcanzar un mejor desarrollo.

Levy-Dabaah (2003) informa que la globalización económica hace referencia a aquel proceso que abarca a su vez, distintos fenómenos económicos, políticos y sociales, tales como la integración regional, el multilateralismo de las economías a través de acuerdos internacionales surgidos por la interdependencia y la regionalización. De acuerdo con la opinión de Levy la globalización económica ha llevado a los países en desarrollo al comercio internacional por lo cual dos o más países estrechan relaciones económicas con el fin de integrar sus economías.

Aunado a lo anterior, promueve el intercambio de bienes y servicios, e incrementa el comercio internacional, así como la inversión extranjera directa (aquellos recursos que provienen del exterior), esto con ayuda de los cambios tecnológicos que enfrenta el mundo, pues con ellos se ha logrado producir nuevos y mejores productos a costos muy bajos que logran llegar a diversas economías.

Se describe a la globalización como un medio para lograr potenciar económicamente a los países, incorporar una economía internacional de mercado y minimizar aquellos obstáculos que se interponen en su desarrollo.

1.2 Efectos de la globalización

Varios estudios han concluido que la globalización ha causado grandes efectos, tanto en los países ricos como en los países pobres.

Lambi (2000) señala que los procesos de globalización y los programas de ajuste estructural han ocasionado ya profundas reestructuraciones en los sistemas agroalimentarios latinoamericanos. Sin embargo, la transición hacia la economía global sólo está en sus inicios. Todo esto plantea grandes retos a quienes toman decisiones en el diseño e implementación de las políticas públicas, así como a los diferentes agentes económicos en las cadenas agroalimentarias.

Así como se ve afectada la parte agroalimentaria del país, también se habla de consecuencias en cuestión de empleo en los países desarrollados, pero no por la falta de mano de obra, sino que se da debido a la existencia de nuevas tecnologías que llevan a remplazo de los trabajadores.

Mohr (2018) comenta que la llegada de empresas extranjeras a los países en desarrollo aumenta el empleo en muchos sectores, especialmente para los trabajadores calificados. Sin embargo, las mejoras en la tecnología vienen con los nuevos negocios y esa tecnología se extiende a las empresas nacionales. La automatización en los sectores manufactureros y agrícolas reduce la necesidad de mano de obra no calificada y el desempleo aumenta en dichos sectores. Si no hay infraestructura para ayudar a instruir a los desempleados por la economía globalizada, los servicios sociales en el país pueden llegar a debilitarse al tratar de hacerse cargo de la nueva clase marginal.

De acuerdo a lo mencionado por Stiglitz (2016) en su obra las dos caras de la globalización se realizó un estudio con 73 países en todo el mundo, las conclusiones obtenidas fueron de gran impacto, se obtuvo que el desempleo global alcanzó una cifra de 185.9 millones de personas desempleadas, y que además el 59% de la población mundial viven en países con desigualdad creciente.

Excluir a la mayoría de los países es parte de la globalización, debido a que es un proceso elitista y solo se incluyen países de la Organización de Cooperación y Desarrollo (OCDE), algunas economías del sureste asiático y de América Latina así que es fundamental estudiar la globalización económica para poder beneficiar a los países que se encuentran en vías de desarrollo.

La globalización económica promueve la desigualdad entre países, donde la mayoría de las veces los países que salen más afectados son aquellos países que están en desarrollo y también la población más vulnerable de los países ya desarrollados.

Existen también opiniones negativas, principalmente en los países con un desarrollo más bajo, ya que se culpa a sus dirigentes. En Venezuela, Hugo Chávez es el caso más destacado; sin embargo, no ha sido el único. Evo Morales de Bolivia, Rafael Correa de Ecuador y Daniel Ortega de gobernante de Nicaragua también han criticado la integración económica mundial y el Consenso de Washington. Estos líderes intentan combatir la pérdida de soberanía nacional creando programas de desarrollo alternativos al prevaleciente en el continente (Stiglitz, 2016). Debido a los malos gobiernos, es que algunos países no logran alcanzar un desarrollo oportuno.

Para el tema que nos ocupa el precio del café enfrenta gran volatilidad debido a efectos de especulación afectando principalmente al productor directo y beneficiando a los intermediarios; sin embargo, existen países como Brasil que se han visto beneficiados por este efecto al modernizar su producción y obtener mayores divisas; no obstante, otros países productores de América Latina como Colombia, Guatemala y México han resentido el alza de los precios en sus finanzas como consecuencia del descenso de sus ventas al exterior (García , 2018).

Ya que el café se negocia en la bolsa de valores de Nueva York, el valor del dólar influye de igual manera en la determinación del precio que de acuerdo con la Federación Nacional de cafeteros de Colombia (FNC, 2015). De modo que México se ha visto afectado por el aumento en el precio del dólar, por lo cual según datos obtenidos del IOC (2018) (International Coffe Organization) hubo un descenso en el precio indicativo del 1.1% en marzo del 2018.

De tal manera que los gobiernos tratan de fomentar la exportación para equilibrar su balanza de pagos, pero estos se ven obligados a crear medidas que resultan perjudiciales para el país que comúnmente se conocen como barreras. Un ejemplo de ello son las barreras cuantitativas que en pocas palabras el gobierno establece una cantidad de producto límite para la exportación, barreras impositivas donde el gobierno establece una tasa aduanera por la cual se ve afectado el precio del producto, barreras administrativas que vuelven los tramites de exportación muy duraderos y complejos.

La globalización económica afecta la exportación de productos o servicios por lo cual en el proceso de la globalización se encuentran la estandarización de productos y servicios, la reducción de las barreras arancelarias y las economías de escala. La estandarización de productos significa que estos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuye. La reducción de las barreras arancelarias ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que países tengan acceso a estos. Las economías de escala pueden hacer a los productos más competitivos con una estrategia de bajos costos (Levy-Dabaah, 2003).

1.4 Ventajas de la globalización para la exportación de café

Como sabemos la globalización nos ha traído consigo varias ventajas, que como país podemos aprovechar de buena manera para así poder mejorar nuestra economía, ya que la globalización permite abrir paso a nuevas fronteras, para poder llegar a nuevos mercados, entre ellas:

La guía básica del exportador (2005) establece algunas ventajas de exportar:

- Mejora la competitividad
- Mayor estabilidad financiera
- Mejor aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
- Reducción de costos por mayores volúmenes de venta
- Créditos menos caros.

Como beneficiario de la globalización, México cuenta 12 tratados de libre comercio que abarcan 49 países. Los más importantes son el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y el Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUEM). La cercanía con Estados Unidos, los bajos costos de producción y la infraestructura nos han hecho líderes en producción automotriz, electrónica y otras manufacturas (García ,2018).

Debido a estos tratados México se ve obligado a tener una mejor calidad y ser más competitivo a la hora de ofrecer sus productos al mercado extranjero, ya que gracias a la globalización la oferta de productos en el mercado es aún más amplia y de mayor variedad. A su vez estas negociaciones les permiten a las empresas mexicanas hacer frente a un entorno mundial de intensa competencia y a los obstáculos que impone cada país para las importaciones.

Es por ello que gracias a los acuerdos con los que cuenta México la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) ha sido un paso histórico en el proceso de globalización, toda vez que es necesario eliminar barreras comerciales y mejorar las políticas nacionales que favorezcan el comercio (Klooster, 2003; Villarreal, 2010; Secretaría de Economía, 2013).

La globalización conduce a un comercio más libre entre los países. Este es uno de sus mayores beneficios para los países en desarrollo. Las industrias locales ven caer las barreras comerciales y tienen acceso a un mercado internacional mucho más amplio. El crecimiento que esto genera les permite a las empresas desarrollar nuevas tecnologías y producir nuevos productos y servicios (Mohr ,2018).

Este proceso genera grandes beneficios para el crecimiento económico de un país, ya que México es un país exportador genera posibilidades de empleo. La globalización ha generado grandes ventajas para la exportación de café, al ser México un país con excelentes condiciones para el cultivo del café lo posicionan entre los mejores países con mayor número de productores agrícolas.

Uno de los sectores con mayor oportunidad de exportación para México es el de los alimentos orgánicos. La calidad y los estándares de producción de los alimentos orgánicos mexicanos han incrementado su demanda en el mercado local e internacional y, por tanto, también el número de productores que se dedican a esta actividad. Actualmente, México es el tercer país en el mundo con el mayor número de productores agrícolas orgánicos (cerca de 170 mil productores). (SAGARPA, 2013).

El café es uno de los principales productos agrícolas que se comercializan en los mercados internacionales y actualmente, de los granos del café, dependen más de tres millones de mexicanos involucrados en las actividades de siembra y cosecha (SAGARPA, 2015).

La actividad de cultivo de café genera grandes beneficios ya que apoya a las familias que invierten mucho tiempo y esfuerzo para realizar dicha actividad, en la mayoría de los casos son campesinos de escasos recursos por lo cual podemos entender que es una actividad que genera grandes índices de empleo.

1.5 México en la exportación

México es un país con grandes riquezas es por eso que tiene la capacidad de exportar diversos productos a distintas partes del mundo, además cuenta con la ayuda de algunos tratados que le facilitan la vía de la exportación. Gracias a su excelente ubicación geográfica México es ideal para hacer negocios.

El país cuenta con una red de 12 tratados de Libre Comercio con 46 países, 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones y 9 acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de complementación económica y acuerdos de alcance parcial) en el mercado de la asociación latinoamericana de integración (ALADI). Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), (Secretaría de Economía 2015).

Debido a sus exportaciones ha logrado incrementar sus ingresos. Las ventas al exterior de las fronteras mexicanas vieron un aumento de 9.5 por ciento, el mayor incremento registrado desde 2011, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía y del Banco de México. (2017)

Parte de los ingresos obtenidos por las exportaciones mexicanas el café es el 6° fruto agrícola de mayor exportación y México pelea a diario por la primacía en el mundo con Brasil, Colombia, Vietnam, Etiopía, Guatemala, Honduras, Uganda e Indonesia. Hoy México ocupa el 9° lugar como productor de café verde, aportando a la producción mundial con más de un millón de toneladas, para ello participan

alrededor de 500 mil productores cuyas plantaciones se encuentran en 12 entidades del país, sin embargo, los estados de Chiapas y Veracruz concentran el 70 por ciento de la producción nacional. (SAGARPA, 2015)

Es tan grande el impacto que tiene la producción y exportación de café que hoy en día ya cuentan con organismos propios para la regulación de esta actividad, entre ellos AMECAFE, Sistema Informático de la Cafecultura Nacional, el Padrón Nacional Cafetalero, el FIRCAFE, entre otros.

Datos obtenidos por (SAGARPA, 2018), se estima que en México la producción de café emplea a más de 500 mil productores de 14 entidades federativas y 480 municipios.

Rivera (2013) señala que el café se cultiva en una superficie de 760 000 hectáreas distribuidas principalmente en las cadenas montañosas del centro y sur del país. De los doce estados productores de la República Mexicana (Chiapas, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo, San Luis Potosí, Nayarit, Colima, Jalisco, Querétaro y Tabasco) destacan los primeros cuatro que concentran casi 92% de la producción. (Flores, 2015).

La Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café A. C. (AMECAFÉ) reporta una producción anual de 4.2 millones de sacos (de 60 kg), cuya comercialización representa 7.1% del PIB Agrícola y 4.3% del PIB de la Industria de Alimentos (AMECAFÉ, 2015). México produce un promedio de 4 millones de sacos de café: 96% de la variedad arábica y el resto de café robusta; sin embargo, la producción de la especie arábica ha disminuido en la última década a consecuencia, entre otros, de la caída del precio internacional, el descenso del rendimiento, el agotamiento de la planta y la proliferación de la plaga (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2015).

El consumo interno de café es de 2.7 millones de sacos equivalente a un consumo per cápita de 1.43 kg, lo que significó un aumento de 35% entre los años 2005 y 2010, previéndose que en un futuro el consumo sea de 1.85 kg. Los estados de mayor consumo son San Luis Potosí, Zacatecas, Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila en donde en promedio se consumen tres tazas de café diarias (AMECAFÉ, 2015). Respecto a la comercialización del café en el exterior, se tienen registros de Miguel Lerdo de Tejada de exportaciones de café proveniente de Veracruz en 1802, 1803 y 1805 (Cafés de México, 2015).

Los principales países destino de las exportaciones de café de México son Estado Unidos, España, Bélgica y Canadá; el valor de las exportaciones representa una entrada de divisas de casi USD\$900 millones (AMECAFÉ, 2015).

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Con el estado actual de país los productores se han enfrentado a grandes cambios como la globalización por lo cual (SAGARPA, 2018) tiene la estimación para 2030 de aumentar en 16.48% el consumo nacional y 471% la producción nacional. Para ello, se redefinió la política pública con el fin de reactivar el sector cafetalero mediante un aumento en la producción del café y la diversificación de las exportaciones en condiciones competitivas.

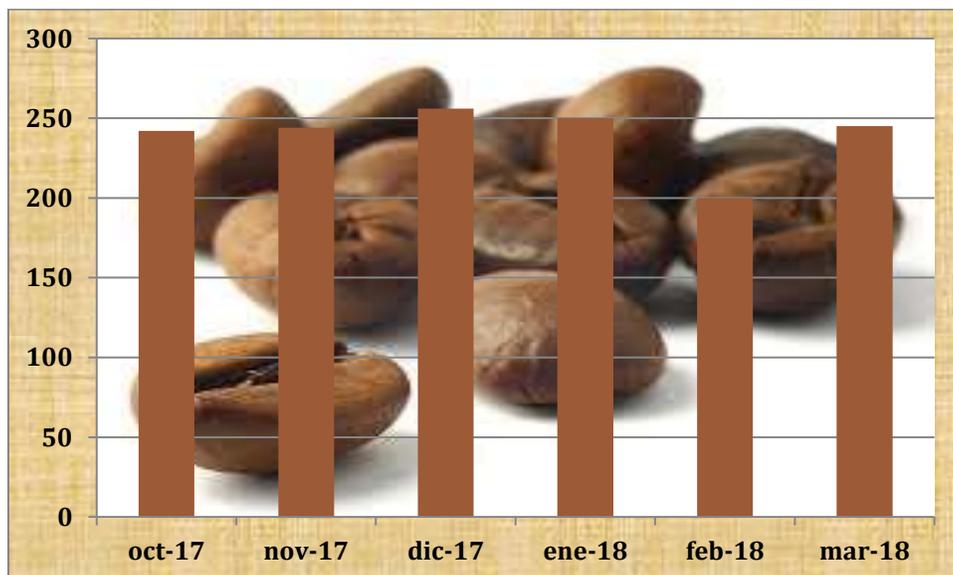
Es por ello que se han encargado de generar estrategias con el fin de incrementar las exportaciones y los ingresos al país, con la idea de generar nuevos tratados o lazos con diferentes países que se posicionan como principales consumidores de café, pero sin dejar de la adaptación al cambio climático; innovación y transferencia de tecnología; impulso a sistemas de producción sostenible; campañas de promoción; consolidar sistemas de producción orgánica y certificación de los procesos de producción, distintivos en calidad o por especialidad.

De tal manera que México vaya abriendo mercados que históricamente han estado cerrados. Por lo cual si promovemos el consumo de café y se crean mercados para todo tipo de café se logrará crear una economía más equilibrada.

De acuerdo con datos obtenidos de la ICO (2018) (International Coffe Organization) las estadísticas de producción obtenidas por México en los últimos cuatro años han ido en aumento.

Con base en las estadísticas podemos comprobar que el mercado del café se mantiene estable tomando en cuenta el registro de las exportaciones en los últimos seis meses, como se muestra en la Grafica 1.

Gráfica 1. Exportación de café en los últimos seis meses
(Cifras expresadas en miles de bolsas de 60kg)



Fuente: Elaboración propia con datos de International Coffe Organization (2018)

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Como se muestra en la gráfica 1, la exportación de café tuvo un aumento en el mes de diciembre del 2017 llegando a los 256 millones de sacos, para tener una baja en el mes de febrero al llegar a 200 millones de saco exportados, pero manteniéndose así en el mercado internacional.

Gracias a la idea de la exportación, México se ha visto beneficiado por esta actividad, de tal manera que incrementa su economía, se abre paso a nuevos mercados internacionales, fomenta el intercambio cultural, mejora los niveles de producción.

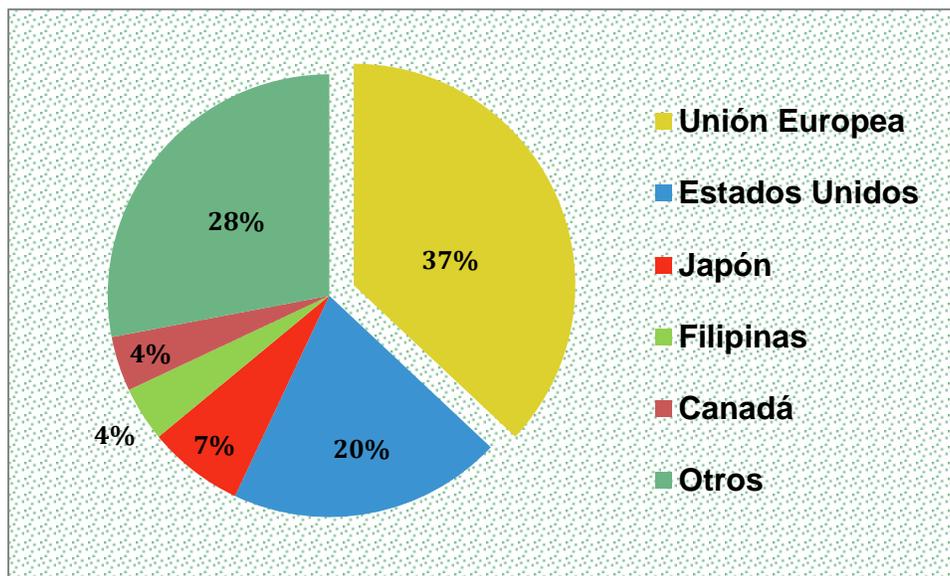
Las exportaciones fomentan el crecimiento a nivel mundial y mejoran la economía tanto de países desarrollados como subdesarrollados, cabe recalcar que los países en desarrollo son los más beneficiados por la diversificación de sus productos, que son exportados a países de economías básicas (Armijos, Y, Ludeña, X. Ramos, A. 2017)

Alavinasab (2013) comprobó que existe un efecto positivo y significativo de las exportaciones y la inflación, por lo que concluye que los países pueden tener éxito en el ámbito mundial con una orientación exterior capaz de dar cuenta de una importante exportación industrial más que las exportaciones agrícolas.

El panorama internacional para el café se muestra con gran rentabilidad de acuerdo con estadísticas realizadas por ASERCA (2017), (Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios).

La Unión Europea ocupa el primer lugar en importaciones de café. Para el ciclo 2016/17 se estimó el importe de 45.5 millones de sacos de 60 kg (37% del total importado en el mundo). De 2007 a 2017 las importaciones de esta región se estimó que aumentaron en promedio anual 0.5%. (ASERCA, 2017).

Gráfica 2. Principales países importadores de Café en el ciclo 2016 – 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de ASERCA (2017)

Tal como se percibe en la gráfica 2 Estados Unidos, segundo comprador en el mundo importó un 20 % de la producción obtenida para el ciclo del 2016 -2017.

Referencias

Alavinasab, S. M. (2013). Exports and Economic Growth: Evidence from Iran. *Middle-East Journal of Scientific Research* 18 (7): 936-941, 2013, 937-941.

AMECAFÉ (2015). *Panorama Internacional del Café*. Recuperado de:
<https://amecafe.org.mx/>

Armijos, Y., Ludeña, X., & Ramos, A. (2017). *El rol de las exportaciones en el crecimiento: una comparación entre países primario-exportadores y manufacturero-exportadores*. *Revista Económica*, 2(1), 66-76.

ASERCA (2017). Recuperado de : https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/09/Panorama_Internaciona_Caf%C3%A9_2017.pdf

Cafés de México (2015). *Cafés de México*. Recuperado de:
<http://www.Cafesdemexico.com>

Comisión Europea. (1997). Página (45) recuperado de:
http://www.geocities.ws/sis_mundial/GLOBAL1.PDF.

De la Dehesa, G. (2004). *Comprender la Globalización*. Madrid: Economía Alianza Editorial.

Estefanía, Joaquín. (2002). *Hij@, ¿Qué es la globalización? La primera revolución del siglo XXI*. Madrid, España. Editorial Aguilar.

Flores, F. (2015). *La producción de café en México: ventana de oportunidad para el sector agrícola de Chiapas*. Espacio I + D.

FNC (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia), (2015). Disponible en
http://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/nuestro_cafe.

García Fuentes Marisol (2018). *La globalización y su impacto en México, entrevista a Timothy Heyman*. *Revista Comercio exterior*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía y del Banco de México. (2017). Recuperado:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/236921/II_Comercio_exterior_-_julio_2017.pdf

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

International Coffe Organization. *Informe del mercado del café*. 2018. Recuperado de: <http://www.ico.org/documents/cy2017-18/cmr-0318-c.pdf>

Klooster, Dan (2003), "*Campesinos and mexican forest policy during the twentieth century*", *Latin American Research Review*, 38 (2), Latin American Studies Association-University of Texas, Austin, pp. 94-126.

Lambí, Luis. (2000, agosto) *Globalización y desarrollo rural*. Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá. Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/llambi.pdf>.

Lascurain Fernández, M., & López González, J. A. (2013). *Retos y oportunidades de la globalización económica con fines de relaciones internacionales y ciencia política*, 9(17), 9-34. citados por Lascurain et al. (Eichengreen, 1996; De la Dehesa, 2004; Bhagwati, 2004; Wolf, 2005).

Levy-Dabbah, Simon. (2003). *Globalización Económica*. México. Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

Mateus, J. R., & Brasset, D. W. (2002). *La globalización: sus efectos y bondades*. *Economía y desarrollo*, 1(1), 65-77. Documento en línea, recuperado de: <http://www.iedlapaz.edu.co/portal/sites/default/files/Globalizacion%20sus%20efectos%20y%20bondades.pdf>.

Mohr Angie. (2018). *Los efectos de la globalización económica en los países en desarrollo*. Recuperado de: <https://pyme.lavotx.com/los-efectos-de-la-globalizacin-econmica-en-los-pases-en-desarrollo-4600.html>.

Porter, M. 1990. *The competitive advantage of nations*. Mac Millan. Londres.

PROMEXICO. (2005). *Guía básica del exportador*. Recuperado de : <http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/guia-basica-del-exportador-promexico.pdf>

Real, G., Vannesa, Y., Picado, O., & Karina, I. (2017). *Finanzas Empresariales: Globalización y Finanzas Empresariales* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Rivera, F. (2013). La política comparada de la comercialización internacional del café entre los sectores cafeteros de Colombia y Costa Rica. *Revista de las sedes regionales*, 155-194.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

SAGARPA (2013). Fomenta SAGARPA producción y consumo de alimentos orgánicos en México y el mundo. Recuperado de: <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2013B214.aspx>

SAGARPA (2015). Comercio exterior del café mexicano. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/comercio-exterior-del-cafe-mexicano>

SAGARPA (2018). México y el crecimiento del café. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/mexico-y-el-crecimiento-del-cafe-organico>

SAGARPA (2018). México, importante productor de café. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/mexico-importante-productor-de-cafe-organico>

Secretaría de Economía (2015). Comercio Exterior / Países con Tratados y Acuerdos firmados con México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), (2015). Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/>

Stiglitz, J. E. (2016). Las dos caras de la globalización. Revista Pluralidad y Consenso, 5(25).

Capítulo 2. Estado del Arte

2.1. Empresa

2.1.1. Definición

En la actualidad la economía mundial es sostenida por las empresas transnacionales, multinacionales y nacionales, ya sea por su giro industrial, comercial o de servicios, estas se encargan de mejorar y elevar la economía del país en la que se encuentran establecidas, a partir de crear oportunidades de negocio.

Por ello es importante delimitar el concepto de empresa, que va más allá de solo ser aquella entidad que tiene trabajadores y a su vez clientes. No sin antes hacer mención que a la palabra empresa se le han atribuido varios sinónimos, esto varía según los autores que la describen, por mencionar algunos se le conocen como, organización, compañía, entidad, organismo, corporación, sociedad.

Dentro de la literatura estudiada existen diversos enfoques que definen el concepto de empresa. Hernández & Palafox (2012) definen a la empresa como una entidad constituida deliberadamente por los seres humanos para lograr objetivos específicos internos y cumplir con propósitos sociales externos en el entorno en que operan. Al momento de constituir una empresa se fijan los objetivos y se establece una visión y misión, los cuales representan la razón de ser de la empresa.

Para Benavides (2014) la empresa es una unidad económico- social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos, y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada. A través de estos recursos es que la empresa puede funcionar de manera coordinada.

García y Casanueva (2005) han determinado que la empresa es la entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. Dado el precio que se le asigna a los bienes y servicios es que la empresa va generando ganancias e incrementando su utilidad.

Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios. (Andrade, 2005).

En su acepción más sencilla, la empresa es un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios. (Münch, 2007)

Legalmente se le atribuye:

Empresa es la persona física o moral que realice actividades empresariales, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las actividades empresariales. (Código Fiscal de la Federación, 2018). Para comprender lo anterior, se definen las actividades empresariales como aquellas que son de índole comercial, industrial, agrícola, ganadera, de pesca, y silvícolas.

La ley Federal del Trabajo (1970), por su parte define a la empresa como la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Para efectos de esta investigación es necesario estudiar la clasificación de las empresas ya que, debido a los constantes avances científicos, tecnológicos y económicos, se ha derivado el surgimiento de una gran diversidad de empresas cabe señalar que la clasificación varía según su enfoque de estudio.

2.1.2 Clasificación

Las empresas son la base fundamental de la economía, ya que son la fuente generadora de empleo, promueven el intercambio comercial entre los países, brindan bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores. Su clasificación varía según los enfoques y organismos que la estudian de tal modo que existen diversas clasificaciones. Una empresa se puede enfocar a diversos tipos de mercado ya sea deportivo, de turismo, social, educativo, político, de consumo, de servicios, o salud.

Para efectos de investigación se abordarán las diferentes clasificaciones que existen según autores y dependencias gubernamentales. Como primera parte se hablará de la clasificación con base al tamaño.

Según la Secretaría de Economía (2002), formuló un acuerdo que establece la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas tomando en cuenta el número de trabajadores como base fundamental.

Tabla 1. Clasificación de las empresas Micro, Pequeñas y Medianas
(Cifras expresadas en millones de pesos)

Clasificación			
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Máximo 11	\$ 4
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	\$ 4 a 100
	Industria y Servicios	De 11 a 50	
Mediana	Comercio	De 31 a 100	\$ 100 a 250
	Servicios	De 51 a 100	
	Industria	De 51 a 250	

Fuente: Elaboración propia con datos del censo económico (INEGI 2014)

Como se muestra en la tabla 1 para determinar la clasificación de las empresas micro, pequeñas y medianas se tomaron en consideración 3 aspectos importantes, la actividad o giro, número de trabajadores y el total de ventas anuales. Debido a estos criterios se estableció el tamaño de la empresa.

Se determinó microempresa para todos los sectores aquellas que cuentan con menos de 11 trabajadores y ventas anuales no mayores a los \$ 4 millones de pesos. Por otro lado, pequeña empresa para el sector comercial con un número de trabajadores de 11 a un máximo de 30, para el sector industrial y de servicio, aquella que tiene desde 11 trabajadores a un máximo de 50 y en ambos casos ventas anuales que van desde los \$ 4 hasta las \$ 100 millones. Finalmente se considera mediana empresa para el sector comercial aquella en la que hay 31 trabajadores a un máximo de 100, en cuanto al sector industrial y de servicios un mínimo de 50 a 100 trabajadores y en ambos casos ventas anuales desde los \$100 a los \$250 millones de pesos.

Con base en PROMÉXICO (2013) las pymes constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y también por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son de gran importancia en el ámbito nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo (INEGI, 2014).

Dentro de esta clasificación se encuentran las industrias las cuales han sido apoyadas por el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), fundado en el año de 1978 (INEGI, 2014). En cuanto a las industrias, a éstas se les asignó una clasificación de acuerdo a su tamaño basándose en los siguientes criterios.

1.- Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

2.- Industria pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

3.- Industria mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

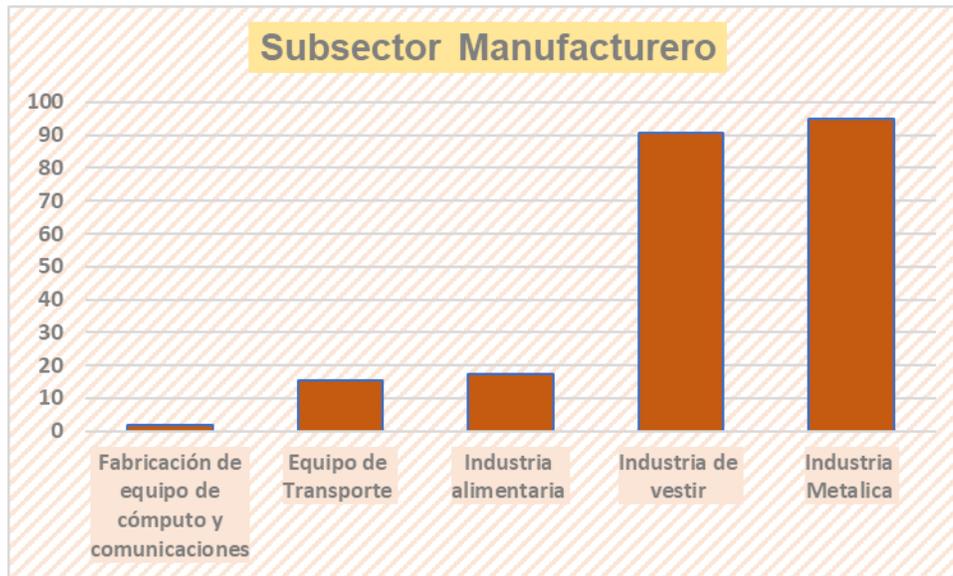
Una vez estudiada la clasificación de empresas de acuerdo al tamaño es necesario identificar que, dentro de estas empresas o industrias, existe una estratificación más, que se designa de acuerdo a la actividad o giro. Como lo hace notar el INEGI (2014) existen las empresas manufactureras, de comercio, y de servicio.

Una empresa manufacturera se considera aquella que se dedica principalmente a las actividades de transformación mecánica, física o química, de materia prima con el fin de obtener un producto terminado.

Los Censos Económicos 2014 indican que el sector manufacturero en México es el más importante en producción bruta total, al generar 48.2% del total nacional, y concentrar 11.6% de las unidades económicas y 23.5% del personal ocupado.

Dentro del sector manufacturero existen diversos subsectores que tomaron el primer lugar en cuanto a generación de empleo. Por su parte el sector de cómputo y comunicaciones aportó un 2% de empleo, por otra parte, la industria del transporte un 15.3%, mientras que la industria alimentaria generó un 17.3%, finalmente la industria de vestir con un 9.5% y con un mayor porcentaje la industria metálica con el 94.9%. En la gráfica 3 se resume el porcentaje de empleo según lo anteriormente expuesto.

**Gráfica 3. Porcentaje de empleo por subsectores manufactureros
(Cifras expresadas en porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con datos del (INEGI 2014)

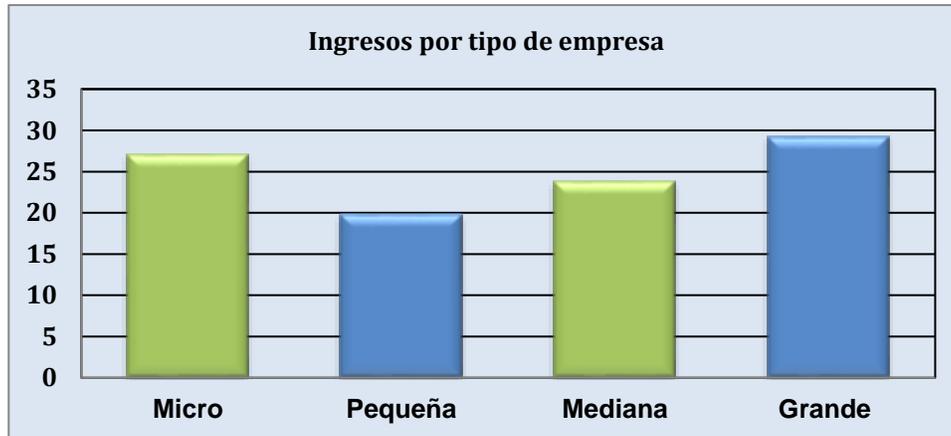
La empresa comercial es aquella que realiza actividades orientadas a la compraventa de bienes, nuevos o usados con el objeto de venderlos en el mismo estado en que fueron adquiridos.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México (2013) (SCIAN), las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: Comercio al por mayor y Comercio al por menor.

El comercio al por mayor se caracteriza principalmente por operar en bodegas u oficinas, tiene poca o nula exhibición de sus productos, sus principales ventas son por vía telefónica. Mientras que el comercio al por menor, atrae a sus clientes por ubicación y diseño del establecimiento, hace publicidad masiva y tiene extensa exhibición de las mercancías.

Con base en el INEGI (2014), el sector comercial registró el 48.3% de actividad económica en el país. Dentro de este sector se contempló a las empresas micro que generaron ingresos del 27.1 %, mientras que las pequeñas obtuvieron el 19.8%, finalmente las medianas y grandes con un 23.8% y 29.3% respectivamente. Es decir que las empresas grandes y micro representaron la mayor parte del sector comercial. Como lo expresa la gráfica 3.1.

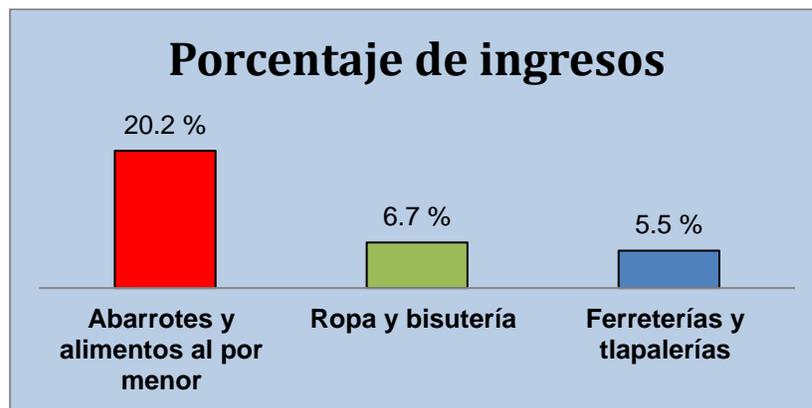
Gráfica 3.1. Porcentaje de ingresos por tamaño de establecimientos.
(Cifras expresadas en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2014).

Dentro de las microempresas las principales ramas que encabezaron la lista fueron Abarrotes y alimentos al por menor (gráfica 3.2) con 20.2 % de ingresos, Ropa y bisutería al por menor con 6.7 %, mientras que las Ferreterías y tlapalerías con un 5.5% de ingresos.

Gráfica 3. 2. Microempresas con mayor porcentaje de ingresos.
(Cifras expresadas en porcentaje)



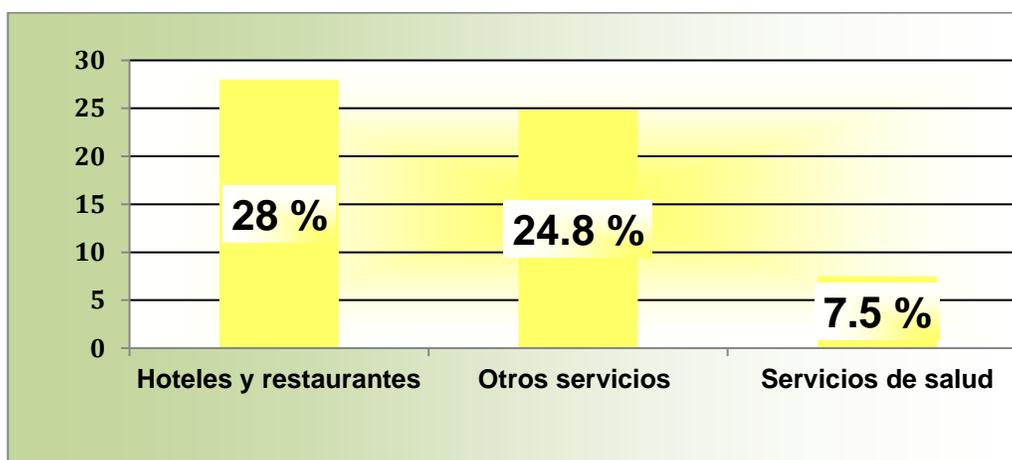
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2014).

En la gráfica 3.2 se determina que las microempresas que se dedican a los alimentos representan una gran parte de los ingresos tanto en el sector comercial como dentro del país, en otras palabras, las microempresas sostienen de manera sustancial la economía de México.

Por último, dentro de la clasificación que propone el INEGI, de acuerdo a la actividad o giro de la empresa se encuentra el sector de servicios. Una empresa de servicios es aquella que realiza actividades económicas que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades a terceros, ya sea con carácter mercantil, profesional, social o cultural.

El sector de servicios generó un 38.7% en actividad económica a nivel mundial por ello se ubicó en segundo lugar, después del sector comercial. Dentro de las microempresas se observó que los principales servicios en generar un mayor porcentaje de ingresos fueron los hoteles y restaurantes con un 28%, mientras que otros servicios, excepto gobierno (en este sector se clasifican los talleres de reparación automotriz, salones y clínicas de belleza, servicios de revelado de fotografía) aportaron el 24.8%, dejando en tercer lugar a los servicios de salud y asistencia social con un 7.5%; tal como aparece en la gráfica 3.3.

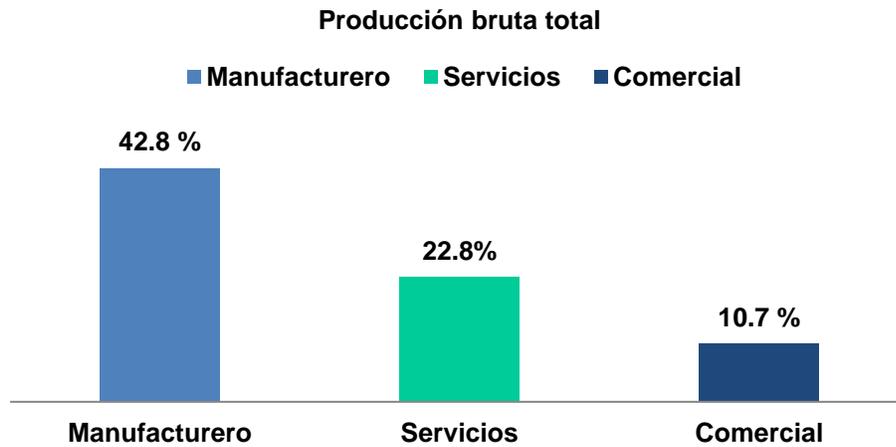
Gráfica 3.3. Porcentaje de ingresos por sector servicio en microempresas (Cifras expresadas en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI 2014).

Cabe mencionar que los sectores económicos analizados previamente son el sustento económico del país debido a que ayudan a incrementar los ingresos, generar empleos y elevar la producción, lo cual trae grandes beneficios para la economía mexicana. Así mismo para ejemplificar esto, la gráfica 3.4 refleja el impacto que generaron dichos sectores en cuanto a la producción bruta total.

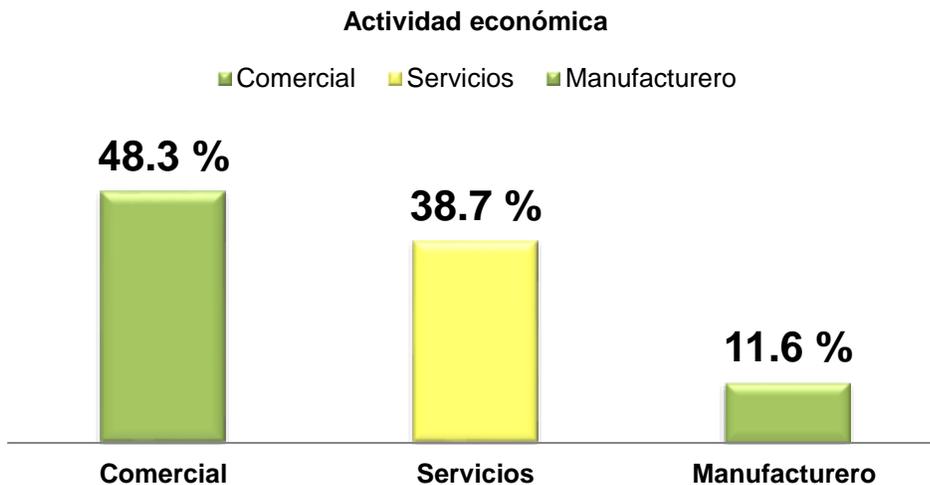
**Gráfica 3. 4. Porcentaje de producción bruta total por tipo de sector
(Cifras expresadas en porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI 2014)

Como se ve reflejado en la gráfica 3.4 el sector manufacturero representa un mayor alcance en cuanto a la producción bruta total, esto gracias a que México es un país completamente manufacturero al contar con recursos que le permiten llevar a cabo esta actividad. No obstante, en cuanto a actividad económica se refiere (gráfica 3.5), quedo por debajo de los otros dos sectores logrando solamente el 11.6 % de la actividad económica, de modo que el sector comercial obtuvo una mayor participación económica en el mercado nacional, reflejando un 48.3%, mientras que el sector servicio representó el 38.7 %.

**Gráfica 3.5. Actividad económica por tipo de sector
(Cifras expresadas en porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI 2014)

Es observable que el sector comercial hoy en día ha tomado gran importancia en la economía del país, en lo cual ha tenido mucho que ver la participación de las pymes, pero principalmente de las microempresas como ya se ha expuesto con anterioridad en este capítulo.

Adicionalmente dentro de la literatura estudiada hay diversas aportaciones sobre la clasificación de las empresas. Para Sebastián & Bermejo (2008), las empresas se pueden clasificar de acuerdo al sector productivo al que pertenecen, catalogándolas en 3 rubros.

1.- Empresa del sector primario. Agrarias y pesqueras

2.- Empresa del sector secundario. Industriales o transformadoras

3.- Empresa del sector terciario. Servicios

Benavides (2014), propone que la clasificación sea de acuerdo con su finalidad, por su actividad o giro, por origen de capital y por su estructura legal. A su vez propone que dentro de esta clasificación existan otras categorías; la Fig. 1 muestra lo anterior.

Figura 1. Clasificación de Empresas



Fuente: Elaboración propia con datos de Benavides Peña. R. J. (2014)

Una vez analizada la clasificación de las empresas, es necesario conocer su estructura y organización, que son la base de su funcionamiento, por ello en el siguiente apartado se analizan las áreas funcionales de una empresa desde un enfoque administrativo.

2.1.2. Áreas funcionales

Las áreas funcionales son una representación gráfica de lo que es la división de trabajo en las empresas. Son aquellas que de manera conjunta ayudan al funcionamiento adecuado de la empresa y se caracterizan principalmente por contar con gente especializada. Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización.

Hernández & Palafox (2012), definen las áreas funcionales como un campo administrativo de trabajo especializado que se deriva de las actividades productivas en las organizaciones. Por su parte proponen que las organizaciones concentran principalmente cuatro áreas funcionales como lo es finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos.

Cabe destacar que la magnitud de estas áreas, así como su nombre, número de personas que la integran, varían según la magnitud de la empresa. Toda empresa debe realizar cuatro funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, invertir, manejar el dinero, controlar las ganancias y coordinar al personal para que desempeñe sus labores. En conocimiento de ello se estudian las cuatro áreas fundamentales de la empresa.

Figura 2. La organización y sus departamentos



Fuente: Elaboración propia con datos de Kotler & Armstrong (2012)

2.1.2.1. Producción

La elaboración del producto es el primer paso que desarrolla una empresa para obtener ganancias, por ello existe el área de producción o también conocida como administración de operaciones. Esta área se encarga de todo el proceso desde que llega la materia prima o insumo, hasta que se convierte en producto terminado.

El objetivo principal es producir bienes y servicios de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente.

Un proceso es una serie de pasos a seguir, cada empresa deberá determinar dicho proceso, dependiendo del producto o servicio que deseen producir. Prieto (2017), determina que dentro de un proceso de transformación es de vital importancia tomar en cuenta 3 aspectos básicos antes de desarrollar el producto los cuales son: logística, calidad y productividad.

Logística, se refiere al manejo y almacenamiento de los insumos y productos en la cadena de suministro, se entiende por insumo a todo aquello que sirve como materia prima para la elaboración del producto. La calidad, la establecen las características de los componentes y sus procesos de transformación para satisfacer al cliente. La productividad, la describe como la optimización de operaciones para asegurar la fabricación del producto, al menor costo posible con calidad.

Depende de cada organización el diseño de su proceso productivo, el proceso más básico se basa en insumos, proceso de transformación y producto final.

2.1.2.2. Mercadotecnia

La mercadotecnia es una de las áreas funcionales básicas de la empresa de tal modo que (Kotler & Armstrong, 2012, p. 5), la definen como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio un valor de ellos.

Para Fisher & Espejo, (2011), es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

La mercadotecnia es un área muy compleja, va más allá de solo dedicarse a las ventas y la publicidad, por ello Lerma & Bárcena (2012), consideran que la mercadotecnia es el estudio y perfeccionamiento de un proceso socio-administrativo que vincula a las personas en un espacio simbólico (mercado) donde se demandan, ofrecen e intercambian bienes y servicios que tienen un valor determinado.

Según la American Marketing Association (2007), el marketing es la actividad que crea, comunica, ofrece e intercambia ofertas que benefician a la organización, a sus

grupos de interés y a la sociedad en general. Dentro de las empresas el área de mercadotecnia trabaja de manera estrecha con todas las áreas funcionales (Figura 2.), con el fin de lanzar nuevos productos que satisfarán a los consumidores, de tal modo que la organización sobreviva y prospere.

Hernández & Palafox, (2012), establecen que existen 4 actividades principales dentro de la mercadotecnia, las cuales van enfocadas a cumplir con los objetivos establecidos por los directivos de la organización.

- **Administración de ventas.** Consiste en desarrollar la capacidad de la fuerza de ventas de la empresa.
- **Investigación de mercado.** Se encarga principalmente de conocer las necesidades de los clientes y el nivel de satisfacción respecto a producto. Además de definir el mercado meta.
- **Logística.** Comprende el generar una adecuada distribución y comercialización del producto.
- **Publicidad.** Generar una imagen agradable y confiable del producto

Para que el departamento de mercadotecnia cumpla con sus objetivos Kotler & Armstrong (2012), proponen un modelo que ayude a realizar el proceso del marketing.

Figura 2.1. Modelo del proceso del Marketing



Fuente: Elaboración propia con datos de Kotler & Armstrong (2012).

De acuerdo a la literatura estudiada previamente, dentro del área de mercadotecnia es necesario llevar a cabo la mezcla de mercadotecnia, la cual se resume en la estrategia de las 4 P, los principales autores del marketing proponen estos puntos.

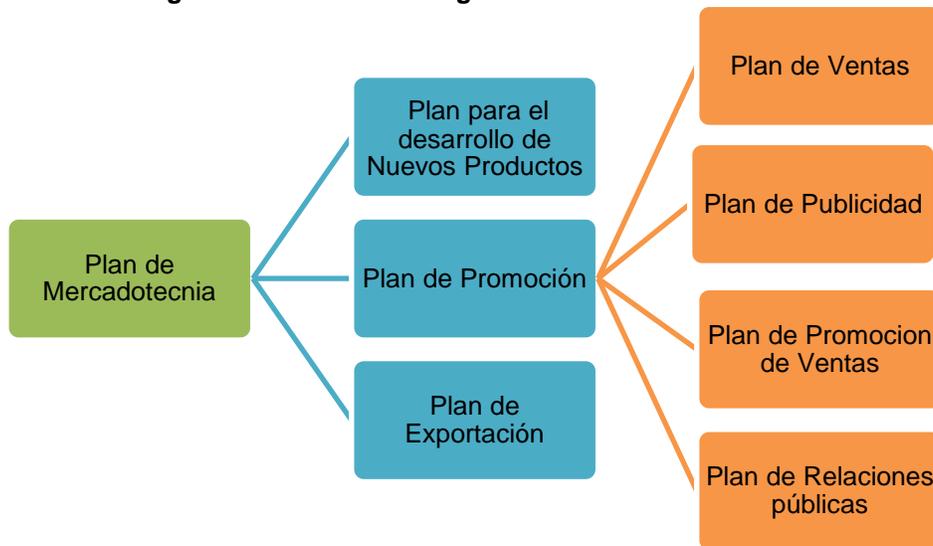
Fisher & Espejo, (2011), argumentan que la mezcla de mercadotecnia se basa en.

- **Producto.** Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad.
- **Precio.** Cantidad de dinero necesaria para adquirir en intercambio la combinación de un producto y los servicios que lo acompañan.
- **Plaza.** Puntos de venta donde se comercializa el producto.
- **Promoción.** Dar a conocer el producto al consumidor y persuadir al cliente.

De tal modo reconocen que antes de lanzar un producto o servicio al mercado, es necesario aplicar la mezcla de mercadotecnia, cuidando los cuatro aspectos necesarios para que de este modo sirva como estrategia.

Así mismo Lerma & Bárcena (2012), proponen que esta área debe formular un plan de mercadotecnia, véase la 2.1.2

Figura 2.1.2. Plan estratégico del área de mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia con datos de Lerma & Bárcena (2012)

El objetivo principal de este plan comprende la vista del presente como del futuro e integra la experiencia del pasado para establecer los supuestos, las estrategias y acciones que deben realizarse en un periodo determinado, esto con el objetivo de llevar una toma de decisiones más adecuada e informada.

Una vez producido y vendido el producto o servicio, es necesario controlar los recursos económicos de la empresa, así como vigilar las ganancias y gastos que se asumieron durante los procesos anteriores.

2.1.2.3. Finanzas

La finalidad del área de finanzas es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, presentar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales. (Münch, 2007).

En primera instancia las finanzas pretenden lograr la estabilidad económica de la empresa, de modo que se logre la supervivencia de esta. De acuerdo con Garza, (2000), la función financiera de la organización es tratar de aumentar el patrimonio de los accionistas por medio de la obtención de fondos módicos y la correcta administración e inversión en los recursos que generen ganancias económicas.

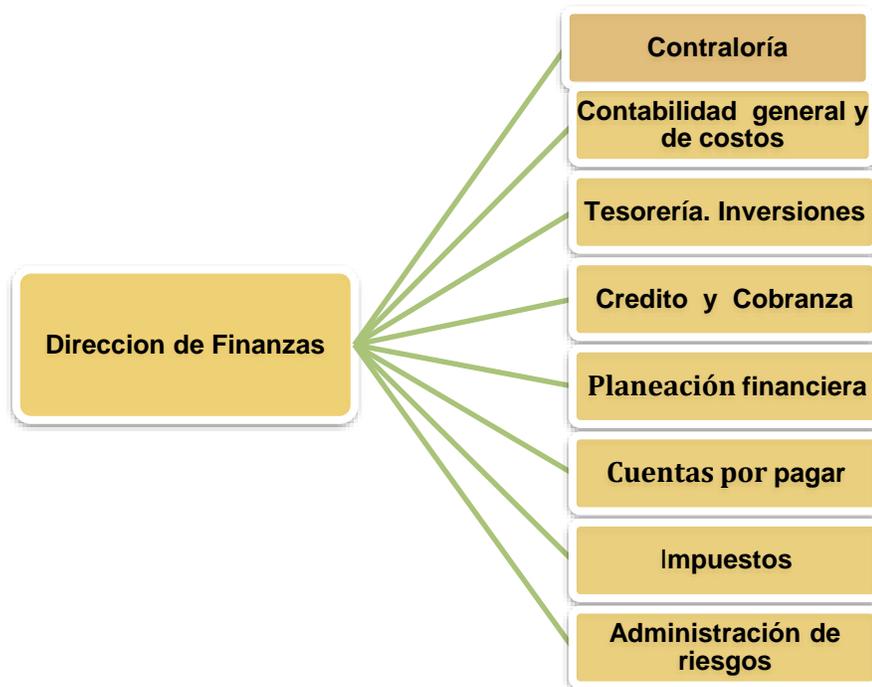
A través de esta función se logran administrar los recursos de la organización, además de que se realizan otras actividades básicas como la obtención y asignación de recursos, que son indispensables para el funcionamiento de las demás áreas.

Hernández & Palafox, (2012) establecen que las finanzas son la rama de la economía enfocada a la obtención de recursos o fondos que requiere una empresa, individuo o gobierno para realizar sus operaciones y lograr sus objetivos. A su vez, es una rama de la contaduría y la administración que estudia el flujo de dinero en y entre las empresas, individuos e instituciones del sistema financiero.

Visto desde el enfoque administrativo el área de finanzas dentro de una empresa, debe cumplir la función de cuánto dinero debe estar invertido y permita cumplir con los objetivos de la empresa sin representar un monto demasiado oneroso, porque en la medida que mantenga un monto alto implica un costo de oportunidad para la empresa. (Morales, 2014).

Dentro del departamento de finanzas Münch, (2007) sugiere que deben existir subáreas que realicen las principales funciones, como lo es la planeación financiera, el control adecuado de activos y pasivos, vigilar los impuestos, así como se expone en la figura 2.2

Figura 2.2. Organigrama del área de finanzas.



Fuente: Elaboración propia con datos de (Münch, 2007)

En términos generales esta área debe tener un correcto manejo del dinero, ya que dentro de la empresa existen pasivos que deben ser controlados de modo que solo se establezca un monto necesario sin llegar a caer en una crisis de liquidez.

Como sugiere Morales (2014), el área de finanzas debe mantener efectivo en caja para realizar estas 3 operaciones.

1. Normales. Compra de inventarios o artículos estacionales, pago de nómina y servicios que utiliza la empresa para la realización de sus actividades.
2. De precaución. Urgencias o contingencias como huelgas, paros, incendios, campañas imprevistas de publicidad.
3. De especulación. Aprovechar oportunidades de compras baratas o por rebajas o descuentos por gran volumen.

Para que la empresa pueda cumplir con estas actividades, es necesario que anticipadamente se haya realizado una planeación, pero no solo por parte de esta área, sino como ya se ha comentado en el presente trabajo, todas las áreas de la empresa deben trabajar de manera coordinada.

Sin embargo, para Gitman (2007), el área de finanzas debe cumplir dos áreas principales: el financiamiento y la inversión. Por lo tanto, se deben vigilar estos aspectos.

- Funcionamiento de los mercados financieros
- Análisis de las tasas de interés
- Proyectos de inversión
- Portafolios de inversión
- Análisis y evaluación de los instrumentos financieros

Es importante que este departamento implemente estrategias que sean funcionales para toda la organización y que correspondan a cada una de las principales funciones que desarrolla por ello (Saldívar, 2011, p.30) presenta las principales estrategias en cuanto a la comercialización, la producción, suministros.

- Estrategia comercial. Comprende las decisiones relativas a los productos y servicios que ofrece la empresa y a la forma en que se promueven y distribuyen.
- Estrategia de producción. decisiones acerca de la integración de la empresa, la elección de las tecnologías, así como procesos, instalaciones y equipos.
- Estrategia de compras e inventarios. Tamaño y frecuencia de los pedidos y el plazo de pago a proveedores.

Para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos es primordial contar con personal capacitado que se encargue de realizar dichas actividades que ya hemos mencionado con anterioridad en este capítulo. De tal manera que es de suma importancia que dentro de las áreas funcionales de la empresa exista un área encargada de coordinar al personal a la cual se le denomina Recursos Humanos.

2.1.2.4. Recursos Humanos

Para poder tener una referencia más amplia de lo que es esta área, es importante definir que es un recurso humano o bien como se le ha nombrado actualmente capital humano.

Werther, Davis & Guzmán (2014) definen al capital humano como el factor económico primario que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de y abarca estudios formales e informales. El valor que se le da al capital humano en la organización determina el éxito de la misma.

Este concepto hace referencia a todas las personas que laboran en la organización por las cuales se da el estudio de la administración de Recursos Humanos (ARH), por lo cual (Wayne, 2010) define la ARH como la utilización de recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. Del mismo modo Werther et al (2014), precisan que se trata de identificar, obtener desarrollar, evaluar mantener y retener al personal que se requiere para desarrollar las actividades correspondientes dentro de la empresa.

Dentro de esta área se deben llevar a cabo actividades que se enfocan a coordinar, y optimizar las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias del personal para se logre cumplir con su objetivo principal.

Por lo tanto, es indispensable que dentro de esta área existan departamentos que se encarguen de elegir al personal para el puesto adecuado, brindarle una capacitación para que se adecue al puesto, establecerle una remuneración por dicho trabajo y brindarle la seguridad y prestaciones correspondientes. El organigrama del área de recursos humanos se ilustra en la figura 2.3

Figura 2.3. Organigrama del área de RH



Fuente: Elaboración propia con datos de (Münch, 2007)

El proceso de reclutamiento y selección hace referencia a revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que se cumpla con las características necesarias para el puesto.

Chiavenato (2007) define al reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto dentro de la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe contar con un número importante de candidatos, con el fin de abastecer el proceso de selección.

A su vez Chiavenato propone 3 tipos de reclutamiento:

- ✓ Interno.
- ✓ Externo
- ✓ Mixto

El reclutamiento interno se da cuando al haber una vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos.

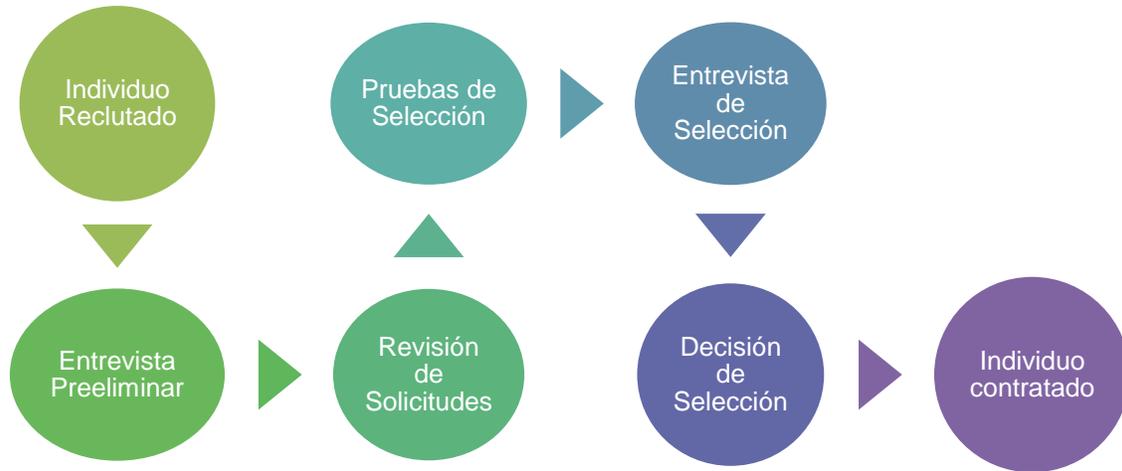
Mientras que el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera, cuando existe la vacante se intenta cubrir con personas externas, mediante técnicas de reclutamiento como lo son las siguientes:

- ✓ Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente
- ✓ Recomendación por parte de empleados de la empresa
- ✓ Carteles o anuncios
- ✓ Contactos con universidades, escuelas, asociaciones, centros de vinculación
- ✓ Conferencias y ferias de empleo.

Por otro lado, se encuentra el reclutamiento mixto es aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos, es decir es de la combinación de ambos y se complementan. En la práctica las empresas practican este tipo de reclutamiento.

La figura 2.3.1 muestra el proceso de selección en general como lo plantea (Wayne, 2010), este suele comenzar por la entrevista, seguido de la revisión del currículum, las pruebas psicométricas y la decisión de selección.

Figura 2.3.1. Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia con datos de (Wayne, 2010)

Una vez que se llevó a cabo el proceso de reclutamiento y selección, y ya se cuenta con el candidato deseado, se le informa el sueldo o salario que recibirá por su trabajo. Para Wayne (2010) el salario es una compensación financiera directa, que consiste en el pago que recibe una persona en forma de salario, sueldo, bonos o comisiones.

Continuando con el proceso de selección es necesario brindarle una capacitación o adiestramiento. Toda persona que sea contratada por la empresa tiene derecho a la capacitación, de tal modo que pueda conocer y adecuarse a su nuevo puesto de trabajo.

La capacitación se define como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para el puesto que será ocupado (Reyes, 2012).

La ley federal de trabajo (2012) en el artículo 153-A, estipula que todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Para la STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016) las empresas deben elaborar planes y programas de Capacitación y Adiestramiento dentro de los sesenta días hábiles siguientes al inicio de operaciones en el centro de trabajo.

Dichos planes deben cumplir con los siguientes aspectos:

I. Tomar en cuenta las necesidades de la capacitación de todos los puestos y niveles de trabajo que existen en la empresa.

II. Precisar el número de etapas durante las cuales se impartirá.

III. Considerar la capacitación por parte de la empresa u organismos especializado.

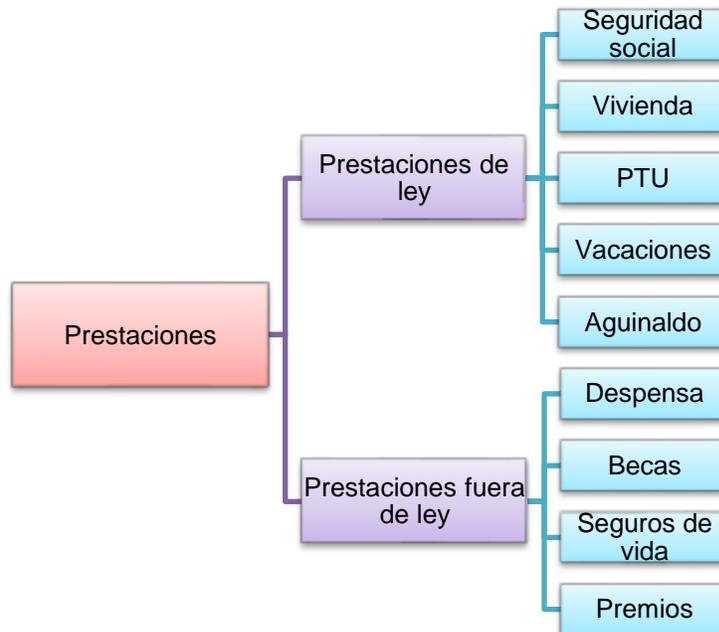
Por otra parte, se habla de la seguridad e higiene, como el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador, la cual debe ser proporcionada por la empresa.

En cuanto higiene se hace referencia al concepto de higiene del trabajo (Vallejo, 2013) lo define como un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador.

Los objetivos principales de la higiene del trabajo son, eliminar las causas de las enfermedades profesionales, reducir los efectos perjudiciales por el trabajo y aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo. Esto se puede llevar a cabo si la empresa cuenta con un plan de seguridad e higiene.

Como última parte del proceso de selección es necesario brindar las prestaciones correspondientes al nuevo trabajador véase la figura 2.3.2

Figura 2.3.2. Servicios y prestaciones al personal



Fuente: Elaboración propia con datos de: (Vallejo,2013)

En la actualidad muchas empresas deciden insertar un nuevo producto a los mercados externos, lo cual no es fácil, ya que requiere de preparación planeación, capacitación para que se exitoso.

Para llevar a cabo una idea de negocio, es necesario contar con un plan de negocios, ya que este maneja a detalle las actividades comerciales, productivas, logística, de recursos humanos, organizativas y financieras de la empresa. Una actividad primordial de las empresas es la administración, y con ella se involucran todas las áreas funcionales de la empresa.

2.2. Plan de Negocios

Con la globalización y los continuos avances tecnológicos, la idea de emprender o innovar es cada vez más ruidosa en el entorno que nos rodea. Es por ello que antes de lanzar un nuevo producto o servicio, es necesario contar con una planeación, planear es una actividad fundamental de la administración. Existen diversas herramientas que pueden ayudar a una correcta planeación.

Y siendo que este tema se centra en la exportación, es necesario elaborar un plan de negocios, por lo cual es esencial tener claro dicho término, para usarlo como punto de partida al momento de elaborarlo.

2.2.1. Conceptos

Moyano (2015). Plantea que un plan de negocios es un documento que describe actividades para generar ganancia a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios. El plan de negocios ayuda a planificar actividades, definir objetivos, cómo lograrlos y en qué tiempo. Asimismo, ayuda a la obtención de financiamientos, al ser un documento viable para la toma de decisiones.

Con base a lo mencionado por el (INITE) Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa, (2010), el plan de negocios debe ser entendido como un estudio que incluye, un análisis de mercado, del sector o industria y a su vez de la competencia, a través de la generación de estrategias, proyectando así, confiabilidad de acuerdo a cifras que determinen el nivel de atracción económica y factibilidad financiera.

2.2.2 Modelos

Un plan de negocios no asegura el éxito de nuestro negocio, pero reduce los riesgos de fracaso. Actualmente existen diferentes metodologías para elaborar un plan de negocios, para efectos de estudio abordaremos, modelo canvas, con la intención de lograr un mejor conocimiento.

El modelo de negocios responde a las preguntas: ¿Quién es su cliente? ¿Qué es lo que le da valor al cliente? ¿Cómo ofrecer valor a los clientes? Con base en lo anterior el modelo de negocios es un medio por el cual las empresas logran comprender cuáles son los elementos que intervienen en su operación, lo que permite realizar una planeación dentro de la empresa y elaborar las estrategias pertinentes para llegar a los clientes y satisfacer sus necesidades.

2.2.2.1 Modelo Canvas

Un método muy conocido en el ámbito de los negocios es el modelo Canvas elaborado por Alexander Osterwalder (2012), citado por Domínguez, Domínguez & Domínguez (2014). Esta herramienta es muy sencilla ya que puede ser aplicada para cualquier escenario de negocios. A continuación, se exponen las actividades propuestas por el autor.

1.- Segmentos de clientes. Agrupar a los clientes por características homogéneas, informarse acerca de geografía, demográfica, gustos.

2.- Propuesta de valor. En este apartado es necesario describir cual es el diferenciador del producto o servicio, en relación con la competencia.

3.-Canales. Hace referencia a las vías de distribución a través de las cuales se va a hacer llegar el producto al consumidor final.

4.- Relación con los clientes. Se especifican los recursos que se utilizarán para estar en contacto con los clientes, de tal modo que se logre una fidelización, empresa – cliente.

5.- Flujo de ingresos. Identificar de dónde vienen los ingresos, para tener una visión global de donde se encuentra la rentabilidad.

6.- Socios clave. En esta actividad se describe a los proveedores, socios asociados con quienes se trabaja o se pretende trabajar

7.- Recursos clave. Los activos más importantes de la empresa, como los recursos físicos, financieros, humanos, materiales.

8.- Actividades clave. Son los procesos más importantes que desarrolla la empresa, para el funcionamiento de la actividad que se va a realizar.

9.- Estructura de costos. Aquí se especifican los costos de la empresa tanto los fijos, como los variables.

Para lograr una mejor comprensión de este modelo véase la figura 3.

Figura 3. Modelo Canvas



Fuente: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

2.3. Estructura

2.3.1 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la cara de presentación de un negocio, debe resumir la esencia de un plan de negocios por medio de respuesta a algunas interrogantes.

Moyano (2015) plantea cinco preguntas básicas para elaborar un resumen ejecutivo.

- ¿Cuál es la idea del negocio?
- ¿Qué ventaja diferencial se tiene o se tendrá?
- ¿Qué producto se ofrecerá?
- ¿Quiénes elaboran el plan?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada?

Este resumen debe proporcionar un entendimiento correcto de los aspectos más importantes del plan de negocios de modo que se logre una comprensión sólida de lo que se presenta. Ya que el resumen ejecutivo es lo primero que lee el receptor y en ocasiones, lo único.

Para Stutely (2015), el resumen debe ser una declaración de mercadotecnia creíble que venda sus visiones y objetivos, sin exagerar ideas, marcando la atención honestamente ante cualquier riesgo mayor. La Asociación Latinoamericana de Management y Marketing (ACADEM, 2015) sugiere que el resumen ejecutivo debe contener seis elementos principales. En seguida se enlistan los elementos postulados por la ACADEM.

1. La idea de negocio. Se debe redactar acerca del producto o servicio que se ofrece, así como las necesidades que cubre y si habrá competencia.
2. Clientes potenciales. Detalla a quien va dirigido el producto o servicio, especificando sus características principales.
3. Valor del producto o servicio. En esta parte se habla de lo que diferencia al producto o servicio de la competencia, y por qué los consumidores lo verán como su mejor opción.
4. Entorno competitivo. Es la situación actual y futura que rodea al producto o servicio.
5. Inversión necesaria. Se precisan la cantidad de recursos económicos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Es importante mencionar está si se está buscando un financiamiento por parte de algún banco, dependencia gubernamental, inversor.

6. Objetivos a corto y largo plazo. La importancia de hablar acerca del crecimiento que se prevé en cuanto a ventas, posicionamiento, imagen de la empresa.

Para llevar a cabo un modelo de negocios es necesario que se analicen ciertos aspectos que ayudan a brindar una visión más amplia de lo que rodea al proyecto, como primera instancia hay que desarrollar un análisis de mercado.

2.3.2. Análisis del Mercado

Se denomina mercado al conjunto de oferentes y demandantes que generan un intercambio de productos o servicios, este puede ser una entidad física o no.

El análisis de mercado es fundamental en un plan de negocio puesto que muestra el panorama social y comercial en el que se va a desarrollar la idea de negocio, a través de un estudio de mercado se puede conocer la segmentación de mercado, el tamaño del mercado, la oferta y demanda, la rentabilidad, los canales de distribución, la fijación del precio.

Antes de lanzar un producto o servicio al mercado, hay que tomar en cuenta a que sector va dirigido y a que parte del mercado se quiere llegar. Para ello es importante realizar una segmentación de mercado, con el objetivo de conocer con mayor certeza el mercado.

2.3.2.1. Segmentación de mercado

Lo que se busca principalmente con analizar el mercado es conocer las características del consumidor, sus hábitos de consumo (gustos y preferencias), los motivos de compra y el nivel de ingresos de los consumidores.

Existen diversas fuentes de información donde se pueden consultar estos datos ya sea el INEGI, páginas del gobierno, dependencias gubernamentales. Para analizar el mercado, como primera parte, es necesario realizar una segmentación de mercado, con esto se asegura que sólo se estudiará la parte del mercado a la que se quiere llegar y de esta manera lograr un análisis efectivo.

Fernández (2009) define la segmentación de mercados como la división de un grupo de personas con al menos una característica homogénea. A su vez detalla las variables que se deben considerar para la segmentación de mercado, las cuales se exponen en seguida.

- **Variables demográficas:** Estas variables se miden de manera estadística por medio de los censos. Dentro de este grupo de encuentran:
 - Edad

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

- Sexo
- Nivel socioeconómico
- Estado civil
- Nivel académico
- Religión
- Características de vivienda

A través de las variables demográficas es posible calcular el tamaño del mercado.

- **Variables geográficas:** Se refiere a las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica, en este grupo se encuentran:
 - Unidad geográfica
 - Condiciones geográficas
 - Raza
 - Tipo de población
- **Variables psicográficas:** En la actualidad este tipo de variables han tomado gran fuerza, al momento de influir en la decisión de compra del consumidor es por ello que se deben considerar al momento de segmentar el mercado. Se integran como sigue:
 - Grupos de referencia
 - Clase social
 - Personalidad
 - Cultura
 - Ciclo de vida familiar
 - Motivos de compra

A partir del conocimiento de nuestro mercado meta y de las características de segmentación podemos determinar la oferta y demanda, que va a tener el producto, de igual manera, se puede conocer la rentabilidad que va a generar y el presupuesto necesario.

2.3.2.2. Análisis de la demanda

Un término que debe ser bastante claro es la demanda, que corresponde a la necesidad o deseo que tienen los consumidores por dicho producto o servicio, y que están dispuestos a comprar por un precio determinado. Para el Diccionario de

economía (2018), la demanda es la cantidad total de un bien o servicio que la gente desea adquirir.

Es vital que el estudio de la demanda de a conocer las características del producto que requiere el mercado, la cantidad de productos que el mercado está dispuesto a adquirir, si el producto logra satisfacer las necesidades del mercado y las características de los consumidores.

Debido a lo anterior, los estudios sobre el tema han determinado que la demanda se debe considerar desde dos enfoques. Según Araujo (2012), la demanda se puede clasificar en potencial y real. La *demanda potencial* se entiende por la cantidad de productos que requiere una población, independientemente si pueda adquirirlos o no. Por otra parte, la *demanda real* se refiere a la cantidad de productos que una población puede adquirir.

Matemáticamente existen diferentes fórmulas para ayudar a calcular la oferta, Kotler (2001), propone la siguiente:

$$Q = nqp$$

Donde:

q= potencial total del mercado

n = número de compradores en el mercado

q = cantidad adquirida por un comprador promedio

p = precio de unidad media

Con la fórmula anterior, se puede conocer la cantidad máxima de ventas que podría estar disponible en el mercado.

Una vez analizada la demanda es necesario conocer la oferta para tener en cuenta, la cantidad de productos que se van a colocar en el mercado para ser vendidos.

2.3.2.3. Análisis de la Oferta

De la mano de la demanda viene la oferta, que es la cantidad de bienes y servicios que diversas organizaciones, personas o instituciones están dispuestas a poner a la venta, en el mercado y a un precio dado. Asimismo, la oferta es la cantidad de productos que pueden ser vendidos a los diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad (Fernández, 2009).

Para su análisis, Morales & Morales (2009) clasifican la oferta en:

- **Oferta monopólica.** En este caso existe un solo productor del bien o servicio, que por tal motivo domina en su totalidad el mercado, impone calidad, precio, cantidad de producto ofrecido, licencias, patentes, leyes y reglamentos.
- **Oferta oligopólica.** Existe cuando hay más de un productor en el mercado, pero en cantidad reducida. Generalmente estos pocos productores se encargan de regular los precios, cantidades y restricciones.
- **Oferta mercado libre.** Para este caso, existe un gran número de compradores y vendedores, de tal modo que su lugar en el mercado es determinado por su calidad, precio, y servicio. Normalmente ningún productor domina el mercado.

Tal como con la demanda, existen fórmulas para calcular la oferta, una de ellas nos sirve para calcular la elasticidad, que es el cambio porcentual que muestra la cantidad ofrecida cuando ocurre una variación en el precio. Para calcular la elasticidad de la oferta Morales & Morales (2009), exponen la siguiente fórmula:

$$\text{Elasticidad de la oferta} = \frac{\text{Variación en la cantidad ofertada}}{\text{Variación en los precios}}$$

Aunado a esto, existe la oferta actual cuya finalidad de estudiarla, es conocer la cantidad de producto que los oferentes quieren poner a disposición de los demandantes, la oferta actual cuenta con aspectos importantes que deben analizarse entre ellos se conocen:

- a) Número de oferentes
- b) Ubicación geográfica
- c) Volúmenes ofrecidos
- d) Capacidad de producción
- e) Disponibilidad de materias primas
- f) Tecnología usada por los productores
- g) Oferta de otros países

2.3.2.4. Análisis de precio

Otro factor importante dentro de un análisis de mercado es el precio, que se define como el “Término con el que se indica el valor de los bienes y servicios expresados en una moneda” (Méndez, 2011, p.150).

Para una empresa, el precio es un factor trascendental dado que de este dependen los ingresos, la rentabilidad, la demanda que logren tener, entre otros aspectos de relevancia. Existen diferentes maneras en las que una empresa puede establecer el precio, ya sea igualarlo al de la competencia, con base en los costos fijos y variables, de acuerdo a la demanda.

Goñi (2008) expone la idea presentada por General Motors (GM), de calcular el precio de acuerdo con el retorno de inversión de tal modo que se obtenga un porcentaje de utilidad. La fórmula para calcular el precio siguiendo este método es:

$$P = C_v + \frac{CF}{Q} + \frac{(ROI \times I)}{Q}$$

Donde:

CV= Costo variable unitario.

CF = Costo fijo.

Q = Cantidad del producto estimada o planeada para vender.

I = Capital invertido (se puede utilizar el costo total).

ROI = Rendimiento sobre la inversión.

Otra manera muy conocida de fijar el precio es con base a la competencia, es decir, si ya existe un producto en el mercado, a un determinado precio, el producto nuevo tendrá que establecer su precio de manera que se iguale al de la competencia.

Por otra parte, Kotler (2001), enfatiza la estimación de los costos, que se basa en calcular los costos fijos y variables que se tienen, regularmente se hace el cálculo por unidad o lote de producción, el calcular los costos, representa el tope mínimo de precio que se puede establecer para el producto. Una vez obtenido el mínimo, a partir de eso, se genera el precio final.

En este apartado es importante mencionar que, una vez establecido el precio, existe la posibilidad de un incremento de precios, esto se debe a la demanda excesiva y a la inflación que se presente en dicho país. Cabe hacer referencia en que el precio es un factor muy importante para la rentabilidad de la empresa.

Como último factor importante por observar en el análisis de mercado, son las formas de distribución que va a tener el producto, es decir, de qué manera queremos que llegue al consumidor final.

2.3.2.5. Canales de distribución.

La distribución o comercialización juega un papel muy importante dentro del mercado, ya que de ello depende que un producto o servicio llegue a los consumidores, por lo cual su función, es colocar el producto correcto en el lugar correcto. Se denomina canal de comercialización al trayecto y a los agentes involucrados en la intermediación que hace posible que el producto llegue a manos del consumidor (Araujo, 2012). En específico la función de los canales de distribución es: el transportar los productos desde su lugar de fabricación al consumidor destinado.

López (2016) describe 3 formas en las que se puede dar la distribución de un producto, las cuales se ilustran en las siguientes figuras.

Figura 4. Canal de distribución 1



Fuente: Elaboración propia con datos de López (2016)

De este modo los productores venden directo al cliente y ambos obtienen un beneficio, generalmente este proceso se da en los pequeños negocios.

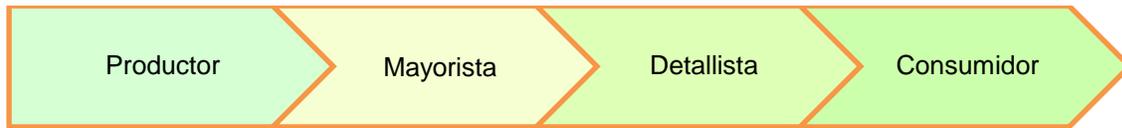
Figura 4.1 Canal de distribución 2



Fuente: Elaboración propia con datos de López (2016)

En esta forma el productor lo vende a un intermediario quien compra a mayoreo y a su vez lo vende al consumidor final. Un claro ejemplo de este proceso son las tiendas de autoservicio.

Figura 4.2. Canal de distribución 3



Fuente: Elaboración propia con datos de López (2016)

A través de este proceso el producto circula por dos intermediarios, este proceso desfavorece al productor, puesto que cada intermediario obtiene un porcentaje de ganancia del producto. Este proceso de distribución es común en los proyectos de exportación.

La empresa debe determinar o diseñar el canal de producción que más le favorezca, de acuerdo con Kotler (2012) deben tomar en cuenta 3 aspectos.

- a) Tipos de intermediarios.
- b) Cantidad de intermediarios.
- c) Responsabilidades los miembros del canal.

Un buen diseño y elección del canal de distribución llevarán a la empresa a lograr un buen nivel de ventas y un correcto posicionamiento dentro del mercado, entre más consumidores y más puntos de venta, mayores ganancias.

Anteriormente se mencionó que para desarrollar un modelo de negocio se tenían que analizar factores tanto internos como externos, que rodeaban la idea de negocio. Una vez analizado el mercado se requiere un análisis técnico para conocer las herramientas y técnicas que sean útiles para la toma de decisiones.

2.3.3. Análisis técnico

El estudio técnico aporta información muy valiosa para el plan de negocios con respecto a los factores de producción, a través de este análisis se busca conocer la organización de la actividad productiva. Dentro de estas actividades productivas, se estudia la tecnología, mobiliario y equipo, instalaciones, materia prima, maquinaria y todo aquello que se implique dentro del proceso de producción.

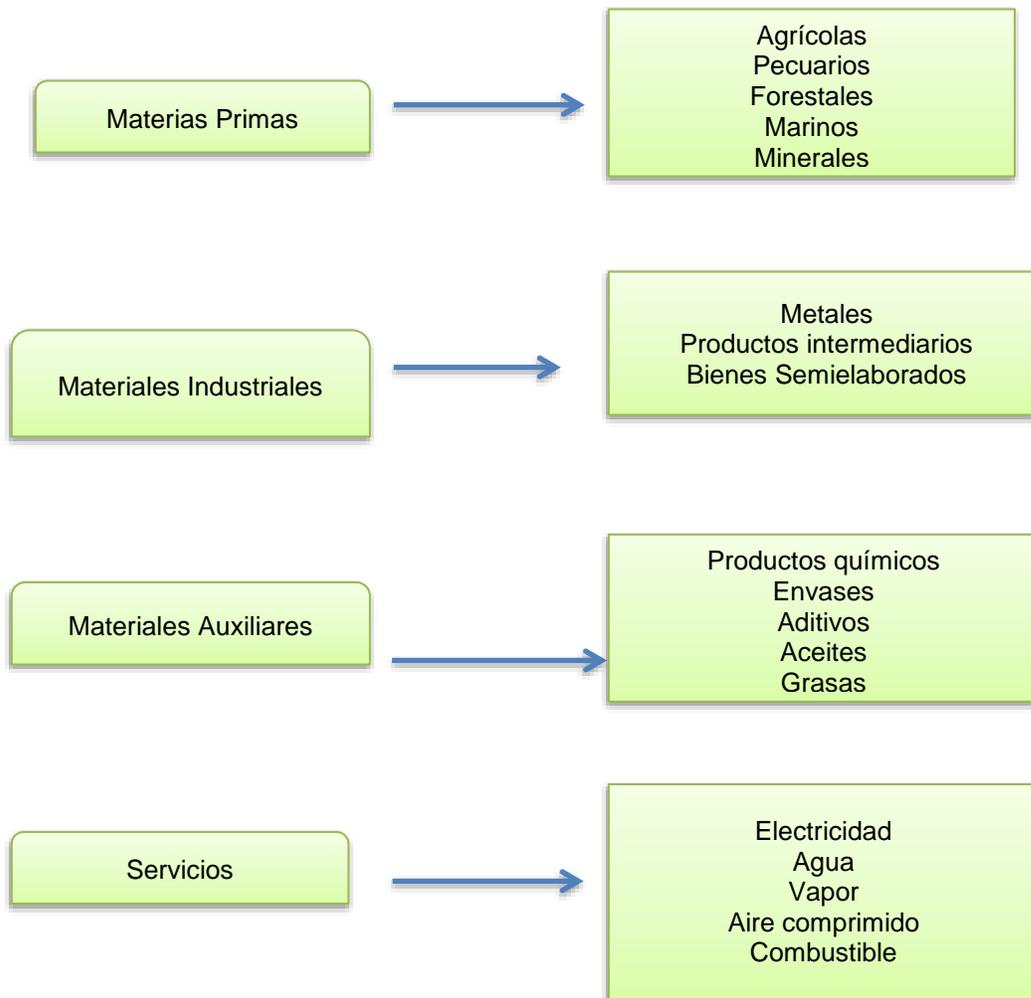
Con este análisis se procura resolver las siguientes preguntas: ¿Cómo producir lo que el mercado demanda? ¿Qué materias primas e insumos se requieren? ¿Dónde producir? ¿Qué equipos e instalaciones se requieren para producir? ¿Cuánto producir? ¿Cuándo producir? ¿A qué costo producir? El objetivo principal de resolver estos cuestionamientos radica en demostrar que el proyecto que se está llevando a cabo es realmente factible, justificando desde el punto de vista técnico.

2.3.3.1. Materias primas

Una vez que se conoce el producto a fabricar se deben definir los insumos o materias primas que son necesarias para su elaboración, en función de su análisis

se dará la calidad deseada para el producto ya que a calidad de los insumos no sólo determina la calidad del producto, sino que influye en la selección de la tecnología a usar en el proceso de producción.

Ortega (2008), clasifica las materias primas de la siguiente manera:



Para que un producto sea exitoso debe tener la calidad deseada por los consumidores, esto se logra a través de los insumos adecuados que seguramente determinaran la demanda de dicho producto.

2.3.3.2. Maquinaria y equipo

Cuando se tiene que decir sobre la maquinaria y equipo que se va a utilizar, es necesario tomar en cuenta una serie de factores que pueden afectar directamente

el proceso de producción. A continuación, se enlistan los factores propuestos por (Baca, 2013).

- a) **Proveedor.** Necesario para realizar cotizaciones.
- b) **Precio.** Se determina de acuerdo al cálculo de la inversión inicial.
- c) **Dimensiones.** Para determinar la distribución de la planta.
- d) **Capacidad.** Conocer la capacidad de producción para determinar el total de máquinas.
- e) **Mano de obra.** Calcular el costo de mano de obra directa y determinar el nivel de capacitación que se requiere.
- f) **Costo de mantenimiento.** Se emplea para calcular el costo anual de mantenimiento.
- g) **Costos de fletes y seguros.** Considerar si se incluye con la venta de la maquinaria, o se tiene que cotizar por separado.
- h) **Costo de instalación y puesta en marcha.** Se verifica si se incluye en el precio original y a cuánto asciende.

Una vez analizados los factores anteriores, se toma la decisión sobre que maquinaria y equipo comprar y a que proveedor. Seguido de eso, se establece la distribución que se les asignara, de modo que las condiciones de trabajo sean óptimas y brinden seguridad y bienestar a los trabajadores.

Dentro del análisis técnico es vital determinar la ubicación del negocio, cabe mencionar que esto se puede lograr con ayuda del análisis de mercado, de modo que si se trabajan conjuntamente se obtienen mejores resultados.

2.3.3.3. Localización del proyecto

El propósito del estudio de la localización es encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto el cuadro 1 muestra los aspectos a considerar.

Cuadro 1. Factores que intervienen en la localización del proyecto.

Factores de localización global	<ul style="list-style-type: none">• Cultura del país• Restricciones legales y gubernamentales• Crecimiento y expansión• Clima y ambiente
Factores de macro localización	<ul style="list-style-type: none">• Centros de generación de energía• Mercado, consumidor y fuentes de abastecimiento de insumos• Costo y disponibilidad de terrenos
Factores de micro localización	<ul style="list-style-type: none">• Servicios públicos• Mano de obra• Vías de acceso y transporte urbano rural aceptable

Fuente: Elaboración propia con datos de (Montiel,2016, p. 133)

La localización del proyecto contribuye en mayor medida a que se logre mayor tasa de rentabilidad sobre el capital invertido.

2.3.3.4. Proceso de producción

Baca (2013) define el proceso de producción como el procedimiento técnico que se realiza para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura. Cualquier proceso de producción puede ser representado mediante un diagrama para su análisis. Dentro de los más usados, se considera el diagrama de flujo del proceso, que es una representación gráfica donde se usa una simbología para representar las operaciones efectuadas. Dicha simbología es la siguiente:



Operación. Significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos, o químicos.



Transporte. Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.



Demora. Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella y hay que esperar para continuar con la actividad correspondiente.



Almacenamiento. Tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.

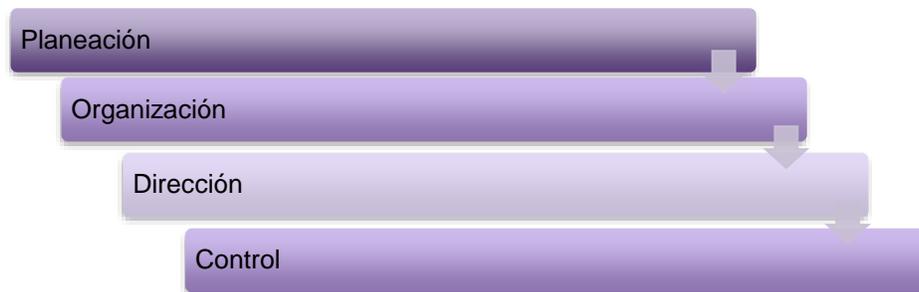


Inspección. Es la acción de controlar que se efectuó correctamente una operación.

2.3.4 Análisis administrativo

La correcta organización de una empresa ayuda a cumplir con la misión y visión de la empresa, de modo que, si el proyecto de negocio tiene un enfoque administrativo, se puede asegurar un mayor éxito. En lo que respecta al análisis administrativo, hace una descripción de las actividades que deberán llevar a cabo los responsables del negocio asignando funciones y responsabilidades. A su vez utiliza el proceso administrativo expresado en la figura 5.

Figura 5. Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia con datos de Serrano (2016)

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Con base en el proceso anterior, si se logra tomar en cuenta por una organización, como resultado de eso, la empresa logrará un funcionamiento oportuno.

Uno de los elementos que tiene que cubrir este análisis es el diseño organizacional que determina la estructura orgánica de la empresa con el fin de lograr que marche bien, esto se logra con ayuda de los organigramas. Aunado a esto se debe contar con alguien que gestione la organización y que sea el encargado de fijar las metas y objetivos.

Para fijar metas Olivares (2016) fijó un proceso para definir y establecer las metas, que consta de los siguientes cuatro pasos:

- 1) Establecer el objetivo de la organización y elaborar el plan de acción
- 2) Formular las metas y adoptarlas
- 3) Ponerlas en marcha
- 4) Evaluar las metas

Una herramienta básica para la planeación es el análisis FODA (ver figura 5.1), que básicamente consta de estudiar los factores internos y externos y así determinar los puntos críticos y óptimos, dentro del análisis FODA se pueden examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 5.1. Matriz FODA

	Factores internos	F	D
Factores externos	O	FO Punto óptimo	DO
	A	FA	DA Punto crítico

Fuente: Elaboración propia con datos de Serrano (2016)

F = fortalezas
O = oportunidades

D = debilidades
A = amenazas

La parte administrativa en una organización es vital, ya que de aquí parte la planeación para todos los estudios de viabilidad del negocio.

2.3.5 Análisis económico

El análisis económico pretende determinar cuál es el monto necesario de los recursos económicos para desarrollar el proyecto. Este análisis debe determinar los costos, dentro de ellos están: los costos de producción, costos administración, costos de venta, costos financieros.

Los costos de producción constan de; costos de materia prima, costos de mano de obra y costos de mantenimiento, desde luego no todos los negocios manejan este tipo de costos, de aquí depende que se determinen los costos que intervienen en el proceso de producción. Para los costos de administración, se estudian los costos de venta.

Por otra parte, se tiene que considerar la inversión total que es un factor que hay que vigilar con total atención porque dado a ella se pondrá en funcionamiento el proyecto. La inversión comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa (Baca, 2013).

Una técnica utilizada en el análisis económico para mantener en equilibrio los costos y gastos de una empresa, es el punto de equilibrio que hace referencia al nivel de producción en que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables.

Existen distintas fórmulas para realizar el cálculo, entre las cuales se distinguen la siguiente:

$$P \times Q = CF + CV$$

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

Donde:

P = volumen de producto vendido

Cf= costos fijos

Cv = costos variables

2.3.6 Análisis financiero

Toda empresa necesita conocer su situación financiera, debe estar informada de sus puntos fuertes y débiles, con ellos logra crear ventajas y tomar acciones correctivas. Para realizar un análisis financiero es preciso evaluar los estados financieros básicos del área contable.

Los estados financieros son documentos que a través de representaciones alfanuméricas clasifican y describen mediante títulos, rubros, conjuntos, descripciones, cantidades y notas explicativas, las declaraciones que los administradores de la entidad hacen sobre su situación financiera y el resultado de sus operaciones de acuerdo a principios de contabilidad. (Almaraz Rodríguez, Gómez Hernández & Banda Ortiz, 2012).

Se conocen como principales estados financieros los siguientes:

Balance general	Muestra la posición de la empresa en una fecha determinada.
Estado de resultados	Refleja las operaciones durante un intervalo de tiempo.
Flujo de efectivo	Revela los ingresos y egresos, como consecuencia de la operación de la empresa.
Estado de variación en el capital contable	Expone las alteraciones sufridas con respecto al patrimonio de la empresa

A su vez se requiere conocimiento acerca de las razones financieras de modo que se logre tener un análisis completo, Almaraz, Gómez & Banda (2012), exponen las siguientes:

a) Razón de liquidez

Mide la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo y en su fecha de vencimiento.

b) Razón de apalancamiento

Indica el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

c) Razón de actividad

Mide el grado de efectividad con el que la empresa está usando sus recursos.

d) Razones de Rentabilidad o productividad

Determina la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

e) Razones de crecimiento

Evalúa la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía.

Las razones financieras son herramientas bastante útiles dado que son la representación de la situación de la empresa en un tiempo determinado. El análisis financiero hace una prospección de los ingresos y egresos de la empresa con el fin de determinar la rentabilidad de la misma.

2.3.7 Análisis de riesgo

La palabra riesgo tiene varios enfoques, sin embargo, todos los conceptos se asemejan, Serrano (2016) presenta las siguientes definiciones:

- i. Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto consecuencia adversos
- ii. La posibilidad y magnitud de los impactos adversos, midiendo la consecuencia del peligro
- iii. Medida potencial de pérdida económica en términos de probabilidad de que ocurra un evento no deseado.

En el caso de los negocios siempre existirá la posibilidad de enfrentarse a eventos o hechos de los cuales no se tiene conocimiento, lo cual puede provocar inestabilidad en el negocio, de tal manera que es conveniente que exista conocimiento sobre los tipos de riesgo, de acuerdo a Jorion (2004), las empresas están expuestas a tres tipos de riesgos:

- I. De negocios
- II. Estratégicos
- III. Financieros

Riesgo de negocios son aquellos que la compañía está dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor al proyecto. Los riesgos estratégicos son el resultado de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Mientras que los riesgos financieros se relacionan con las posibles pérdidas en los mercados financieros.

Para efectos administrativos y estratégicos, existe la administración de riesgos que involucra todas las áreas funcionales de las empresas, de esta manera se pretende no solo cuantificar al riesgo, sino que se anticipa a los hechos. Serrano (2016) en lista los aspectos más relevantes que se deben incluir para una buena administración de riesgos:

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca



El tener un equipo de analistas de riesgos que identifiquen, analicen, evalúen, traten y monitoreen los riesgos ayuda a prever, el riesgo en futuras inversiones, la quiebra de la empresa, devaluaciones, inflación. De acuerdo con los razonamientos expuestos anteriormente, deben implementarse en las empresas, para brindar mayor certeza con respecto al negocio que se pondrá en marcha.

Referencias

ACADEM (2015). Plan de negocios exitoso. Recuperado de: <http://www.100plandenegocios.com/necesitas-esto-en-resumen-ejecutivo>. Publicado el 27 de mayo del 2015.

Alexander Osterwalder (2012). Modelo Canvas. Recuperado: <https://www.taringa.net/posts/economia-negocios/18679523/El-Modelo-CANVAS-Una-metodologia-sencilla-para-tener-exito.html>. Consultado el 27 de septiembre de 2018.

Almaraz Rodríguez, I. Gómez Hernández, D. & Banda Ortiz, H. (2012). Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Aspectos económicos y financieros. México: Probooks.

American Marketing Association. (2007). Recuperado de : <https://www.ama.org/>

Andrade S. (2005). Diccionario de Economía (3ª. Ed.) Editorial Andrade. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>.

Araujo Arévalo, D. (2012). Proyectos de Inversión: Análisis, formulación, y evaluación práctica. México: Trillas.

Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos. (7ª. Ed), México: Mc Graw Hill

Benavides Peña. R. J. (2014). Administración (2a. ed.). pag.13 recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>.

Chiavenato I. (2007) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (8º. ed.). México: Mc.Graw Hill.

Código Fiscal de la Federación (2018). Recuperado de: <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/codigo-fiscal-de-la-federacion#8040>.

Diccionario de economía (2018). Recuperado de: <http://economipedia.com/definiciones/demanda.html>.

Domínguez Bocanegra, G. & Domínguez Bocanegra, J.I. & Domínguez Bocanegra, B. (2014). Guía práctica para un plan de negocios y obtención de fondos del Gobierno Federal. México.

Fernández, V. R. (2009). Segmentación de mercados. México: Mc.Graw Hill. Recuerado de: <https://ebookcentral.proquest.com>

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

- Fischer, L. E., & Espejo, J. (4ª Ed.). (2011). Mercadotecnia. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3214804&query=>.
- García del Junco. J & Casanueva Rocha. C. (2005). Fundamentos de gestión empresarial. editorial: Mc Graw Hill.
- Garza, J. G. (2000). Administración contemporánea (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- Gitman, Lawrence, J. (2007). Principios de administración financiera. México: Pearson Educación, p.3
- Goñi Avila, N. (2008). El precio, variable en el marketing. México: Pearson.
- Hernández, Y Rodríguez. S. J., & Palafox, De Anda, G. (2012). Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (3a. ed.). pág. 34 Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- INEGI (2014) Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. Recuperado de: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf.
- INITE (Instituto Internacional de Investigación de Tecnología Educativa). (2010). Guía para elaborar un plan de negocios.
- Jorion, P. (2004). Valor en Riesgo, el nuevo paradigma para el control de riesgos con derivados. México: Limusa.
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control. (8a. Ed.) editorial: MAP29 – ESAN.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Editorial Pearson.
- Lerma y Kirchner. A. E y Bárcena. S. (2012) Planeación estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Ley Federal del Trabajo (1970). Recuperado de: <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/ley-federal-del-trabajo>.
- Ley Federal del Trabajo (2012). Artículo 153- A. Recuperado de: <https://www.juridicas.unam.mx/legislacion/ordenamiento/ley-federal-del-trabajo>.
- López Aguilar, D. (2016). Estudio de mercado. En Aguilar Morales, S. (2ª. Ed.), De emprendedor a empresario (100 – 112). México: Patria

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Méndez Silvestre, J. (2011). Economía y empresa. McGraw-Hill, p.150.

Montiel Morales, D. (2016). Estudio de mercado. En Aguilar Morales, S. (2ª. Ed.), De emprendedor a empresa.

Morales Castro, A. & Morales Castro, J. A. (2009). Proyectos de Inversión: evaluación y formulación. México: Mc Graw Hill.

Morales, C. A. (2014). Finanzas. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.

Moyano Castillejo. L. E. (2015). Plan de Negocios. Perú: editorial MACRO.

Münch. L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Editorial Pearson.

Olivares y Larraguivel.D (2016). Estudio de mercado. En Aguilar Morales, S. (2ª. Ed.), De emprendedor a empresario (p.150). México: Patri.

Ortega Castro, A. (2008). Proyectos de Inversión. México: Grupo Patria.

Prieto Sierra, C. (2017). Emprendimiento: conceptos y plan de negocios. (2ª ed.), México: Pearson Educación.

ProMéxico. (2013). Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.

Reyes Ponce. A. (2012). Administración de personal. Relaciones Humanas. México: Limusa.

Saldívar. A. (2011). Planeación financiera de la empresa. México.

Sebastián, R. A., & Bermejo, A. S. (2008). Economía de la empresa agroalimentaria. Mundi-Prensa Libros. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=SakSAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=concepto+de+empresa+comercial&ots=iaNb9E-pOl&sig=LjKmSGxnS7WfQ032pzGlehbv54#v=onepage&q=concepto%20de%20empresa%20comercial&f=false>.

Secretaría de Economía (2002) <https://www.gob.mx/se/>.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2016) Portal de Capacitación y Adiestramiento y Productividad Laboral. Recuperado de: <https://www.gob.mx/stps>.

Serrano, F. (2016). Proyectos de inversión: Fundamentos de evaluación. México: Grupo Patria.

Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte, México (2013) (SCIAN). Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/SCIAN/scian.aspx>.

Stutely. R. (2015). Como elaborar un plan de negocios: una estrategia para la planeación inteligente de ejecutivos y hombres de negocios. México: Trillas

Vallejo Hernández. M. (2013) Seguridad e Higiene. Recuperado de: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/15151/1/seguridad%20e%20higiene.pdf>.

Wayne Mondy. R. (2010). Administración de recursos humanos. (6°. ed). México: pearson educación.

Werther. W. B, Davis. K, (2014). Administración de recursos humanos. México: Mc.Graw Hill

Referencia figura

Figura 3. Modelo Canvas. Recuperado de: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

La metodología es el estudio de los procedimientos o técnicas que permitirán alcanzar el conocimiento de un objeto o fenómeno (natural y/o social). Así como la aplicación sistemática de los pasos propios de un método específico para lograr un fin determinado (Martínez, 2012).

Asimismo, considera que la metodología de la investigación se refiere al estudio sistemático de los métodos que se utilicen en relación con los fines y metas que se plantean en la investigación científica.

3.1 Método de investigación

Autores como Quintana (2014), Sánchez y Ángeles (2017) destacan como métodos principales de investigación: deductivo e inductivo.

Sánchez y Ángeles (2017), indican que el método inductivo estudia los efectos que generan la causa, es decir va de lo particular a lo general. De igual forma destacan que gracias al método inductivo, los investigadores pueden fundamentar un juicio u opinión: extraídos de hechos o sucesos particulares, que reflejan sus experiencias.

Con referencia al método deductivo, Martínez (2012) sugiere que este método surge de la necesidad de crear hipótesis a modo de conjeturas. Utiliza procesos dinámicos, abocados a realizar o sistematizar operaciones lógicas, basadas en la acumulación de experiencias, (Sánchez y Ángeles, 2017) ya existentes en los modelos cognoscitivos. Dichos métodos marcan el camino a seguir de la investigación.

A partir de que este Plan de Exportación de café hacia la República de Dinamarca, argumenta la validez económica del producto, este hecho permitirá que de manera inductiva se generalice y motive a otros productores y exportadores para que busquen otros mercados como el de la Unión Europea, que además de tener un nivel de ingresos más elevado de su población en relación al de América Latina, es sabido y las estadísticas lo demuestran en este trabajo que los europeos son buenos tomadores de café.

3.2 Enfoque de investigación

La investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010). Tamayo (2003), señala que la investigación se entiende como un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento.

Dentro de la metodología existen 3 tipos de investigación que Hernández y Mendoza (2018), clasifican de la siguiente manera:

Tabla1. Comparación entre los tipos de investigación

Cuantitativa	Cualitativa	Mixta
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Secuencial ✓ Datos numéricos ✓ Razonamiento deductivo ✓ Planteamientos delimitados ✓ Fuentes externas de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexible, interpretativa ✓ Datos narrativos ✓ Se generan hipótesis ✓ Fuentes internas de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mezcla o integración de ambos enfoques ✓ Combina técnicas de investigación ✓ Ninguno se prioriza sobre el otro

Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández y Mendoza (2018)

Para efectos de este proyecto se considera la investigación cuantitativa como la opción más viable para desarrollar el plan de negocios que se tiene por objetivo. Lerma (2016), sostiene que la investigación cuantitativa tiene ciertas características que la identifican:

- 1.- Generalmente parte de un problema bien definido por el investigador.
- 2.- Parte de objetivos claramente definidos por el investigador
- 3.- Se plantean hipótesis para ser verificadas o falseadas mediante pruebas empíricas.
- 4.- Se utilizan técnicas estadísticas estructuradas para el análisis de la información.
- 5.- Utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables estructuradas.

Se busca un enfoque cuantitativo pues el plan de negocios requiere de datos numéricos para probar la viabilidad que podrá tener el negocio en un futuro. Esto se pretende lograr con ayuda de un pronóstico a por lo menos 5 años futuros.

3.3 Alcance

Hernández, Fernández & Batista (2010), manifiestan que las investigaciones tienen alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. La idea de elegir un tipo de alcance se basa en definir la estrategia de investigación.

Una vez revisada la literatura se pretende elegir el alcance descriptivo ya que, busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández Sampieri et al, 2010).

Lo que se pretende al elegir este alcance, es obtener la mayor cantidad de información posible, con ayuda de fuentes primarias. Para el caso que nos ocupa, el plan de negocios que se propone desarrollará la propuesta de exportación de café en la que se describirán los pasos que exige la normatividad internacional para llevar a cabo el proceso exportador.

3.4. Diseño de la investigación

El diseño de investigación tiene la tarea de planear la estrategia a seguir para obtener la información requerida, en otras palabras, hace referencia al plan de acción. Declara cómo se realiza el trabajo objeto de investigación, los parámetros que se establecen y los datos estadísticos usados para evaluar la información recolectada (Abreu, 2012).

Diversos autores como Martínez (2012), Lerma (2016), Castañeda (2011) clasifican la investigación en: documental, de campo, experimental, no experimental, analítica, histórica.

Con el fin de recabar la mayor cantidad de información posible el diseño para esta investigación será de tipo documental.

3.4.1 Investigación documental

Bernal (2010) sostiene que las investigaciones documentales o bibliográficas son totalmente teóricas y consisten en que el investigador realice el análisis de la información existente en la vertiente principal de conocimientos de un tema específico, con el fin de establecer relaciones, diferencias, etapas, opiniones o posturas.

Para la investigación bibliográfica se utilizan datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y llegan al investigador elaborados y procesados.

Como su nombre lo indica la investigación documental se realiza consultando fuentes de información escritas (Martínez, 2012).

Cabe destacar que esta investigación es de tipo no experimental, debido a que no se manipularan variables para la aprobación de la hipótesis. Asimismo, se dice que es no experimental dado a que sólo se recolectan datos para el estudio.

Para llevar a cabo la investigación es necesario recurrir a fuentes de información como lo son libros, artículos de revistas, publicaciones electrónicas, publicaciones periódicas, paginas oficiales de internet, resúmenes que aborden los temas de planes de negocios, posibilidades de exportación a Europa, tendencia de consumo en el mercado europeo, regulaciones arancelarias, tratados de libre comercio, entre otras; por lo cual la investigación es de tipo documental.

3.5. Planteamiento del problema

Gómez (2006) destaca que el planteamiento del problema es: afinar, precisar, y estructurar formalmente la idea de investigación, y plasmarla en un escrito donde no queden dudas sobre lo que se desea investigar.

Cuando se precisa con claridad, lo que se busca conocer, delimitar el problema resulta sencillo, pues lo que se necesita conocer es: el área de estudio, los aspectos particulares, la unidad de análisis.

Expresado lo anterior el planteamiento del problema para este caso de estudio es el siguiente:

Hoy en día con el proceso cada vez más rápido de la globalización económica, los mercados de muchos países enfrentan una competencia agresiva, por lo cual se han abierto a las exportaciones y con ello a la apertura de oportunidades para consumir productos con características diferentes y atractivas, que como el café resulta una oportunidad para los pequeños exportadores mexicanos.

3.5.1. Problema

En la actualidad las empresas mexicanas enfrentan una competencia agresiva derivada de la globalización y las políticas discriminatorias de los Estados Unidos. Ante un escenario de esta naturaleza los pequeños empresarios se ven en la necesidad de buscar nuevos mercados con productos de reconocida calidad como el café mexicano; de no hacerlo se perderá una oportunidad no sólo de obtener ganancias, sino de abrir oportunidades para los pequeños empresarios hacia mercados diversos y lejos de las restricciones que impone el gobierno estadounidense.

3.6. Preguntas de investigación

De la misma manera en que se definieron objetivos en la investigación, es conveniente formular preguntas que estén encaminadas a resolver el problema de investigación.

Tal como expresan Hernández Sampieri et al (2010), las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Las preguntas representan el ¿qué? De la investigación.

Por lo tanto, para el presente trabajo se plantean las siguientes preguntas:

- 1.- ¿México cumple con los requerimientos para exportar a otros países?
- 2.- ¿El café mexicano tiene la calidad adecuada para ser exportado?
- 3.- ¿Las condiciones del suelo mexicano propician el cultivo del café?
- 4.- ¿Es posible establecer tratados con los países nórdicos?
- 5.- ¿Los pequeños productores tienen la capacidad para exportar a otros países?

3.7. Justificación

Justificar el problema o fenómeno de investigación tiene como fin construir argumentos que ayuden a explicar los impactos, intereses, motivos y razones por los cuales se desea llevar a cabo el proyecto de investigación científica (Sánchez y Ángeles, 2017).

Las oportunidades generadas hoy por el efecto de la globalización económica favorecen entre otros factores, a los consumidores. Los mercados se ven inundados de productos diversos y con calidades diferentes que se intercambian en todo el mundo. Muchos productores compiten arduamente por posicionarse en alguno de ellos. De esta manera, pensar en desarrollar un plan de negocios para exportar café mexicano hacia los países nórdicos que de acuerdo con la UNICEF (2011), se encuentran entre los países ricos que ostentan un alto nivel de ingresos y con ello, están en posibilidades de consumir un producto como el café mexicano, que es el propósito de esta tesis.

En términos generales se desea mostrar la capacidad que tienen los pequeños productores de México, de poder exportar sus productos a la Unión Europea. Asimismo, la importancia del plan de negocios gira en torno a garantizar la viabilidad del mismo. Con el propósito de dar una solución a las preguntas de investigación previamente planteadas se realizan análisis desde la perspectiva teórica y numérica.

De este modo el plan de negocios se puede usar como guía para aquellas personas que quieran llevar sus productos a algún país de la Unión Europea, dado que se especifican las normas con las que debe cumplir, así como las condiciones para ingresar a Europa.

Los pequeños productores mexicanos la mayoría de las veces cuentan con escasos recursos para elevar su producción o simplemente para poder llegar a un consumidor grande, este plan de negocios muestra una visión más amplia con la que se deben ver las cosas al momento de emprender un proyecto, de tal manera que si se toman en cuenta estas consideraciones algún inversor podría estar interesado en llevar a cabo el proyecto, o bien a través de algún préstamo poder realizarlo.

3.8. Hipótesis

La hipótesis es la guía para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, y deben formularse a manera de proposiciones. (Hernández Sampieri, et al, 2010).

Por tal motivo la hipótesis de la investigación es la siguiente:

El plan de negocios ofrece una visión amplia sobre la oportunidad de la generación de nuevos negocios, evaluando y analizando los riesgos y oportunidades, ayudando a la correcta toma de decisiones a la hora de establecer una idea de negocio.

3.9. Objetivos

Un objetivo establece que se pretende investigar, cual es la meta; es una especie de brújula que marca el camino a seguir. Quintana (2014). Deben redactarse iniciando con un verbo en infinitivo, seguido de la acción que pretende lograrse.

Los objetivos de la investigación ayudan a definir con claridad lo que se busca lograr con la investigación de esta manera, si son expresados con claridad evitaran posibles desviaciones en el proceso.

3.9.1. Objetivo general.

Describir la elaboración de un plan de negocios, como una estrategia de gestión para la exportación de café orgánico a Dinamarca

3.9.2. Objetivos específicos

- 1.- Diagnosticar la capacidad que tienen los pequeños exportadores de penetrar en el mercado internacional.
- 2.- Analizar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Referencias

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of GoodConscience*. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf).
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3^a ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Castañeda Jiménez, J. (2011). *Metodología de la Investigación*. (2^a ed.). México: McGraw Hill.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio. M.P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado de : <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/reader.action?docID=3215354>.
- Hernández Sampieri, R. Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodologia+dela+investigacion&ots=TiYf_R0nLZ&sig=I2g9ubumGCQh6Xv8wSol2hub1IE#v=onepage&q&f=false.
- Lerma González, H.D. (2016). *Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Eco Ediciones. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.pbidi.unam.mx:8080/stage.aspx?il=3745&pg=&ed=>.
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. (pp. 73). México: CENGAGE Learning. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Quintana Tejera, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Recuperado de : <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbmhe/reader.action?docID=3219599>.
- Sánchez Ambriz, G. Ángeles Dauahare, M. (2017). *Tesis y otras modalidades de titulación: estrategias metodológicas*. México: Comité editorial.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4ta ed.). México: Limusa. Recuperado de :
<https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>.

UNICEF (2011). Disponible en: <https://www.unicef.org/es>.

Capítulo 4. El plan de negocios

4.1 Descripción de la empresa “Las Huertas”

Misión

Somos una empresa mexicana exportadora de café, comprometida con el país y el medio ambiente, que a través de la calidad busca la satisfacción del consumidor.

Visión

Ser una empresa líder mexicana reconocida por comercializar café orgánico de la más alta calidad, posicionando el café mexicano en la mente del consumidor como uno de los mejores del mundo.

Objetivo general

Exportar café orgánico a Dinamarca.

Objetivos específicos

- I. Posicionar el café mexicano en mercados actuales y potenciales.
- II. Generar satisfacción a nuestros clientes a través del cumplimiento de nuestra visión y misión.
- III. Mantener el producto disponible en el mercado de tal modo que siempre esté al alcance de los consumidores.

Propuesta de valor

Café Las Huertas es un café orgánico 100% mexicano, los granos son obtenidos de la planta del cafeto, mediante su proceso de producción natural, que consiste en llevar a cabo la siembra bajo la sombra, y abonar con composta que se obtiene a partir de diferentes materiales de desechos de origen orgánico, una vez que brindan fruto, su corte se realiza de manera manual. Con este proceso el café brinda grandes beneficios a sus consumidores, ya que su cultivo está libre de químicos y fertilizantes.

Del mismo modo este proceso conlleva a generar empleo en las zonas donde se lleva a cabo su cultivo, ayudando así a pequeños productores de diversas regiones a generar mayores ingresos, impulsando un comercio justo.

Ventajas competitivas

- a. Ayuda a la conservación de recursos naturales
- b. Su cultivo es amigable con el medio ambiente, gracias al uso de fertilizantes naturales que aumenta la retención de nutrientes y permiten aprovechar residuos orgánicos.
- c. Apoya el desarrollo de la región y beneficia a su caficultores.
- d. El café que resulta de su cultivo es cien por ciento orgánico lo cual se refiere que se obtiene sin la ayuda de sustancias químicas artificiales.

4.2 Clasificación de la empresa

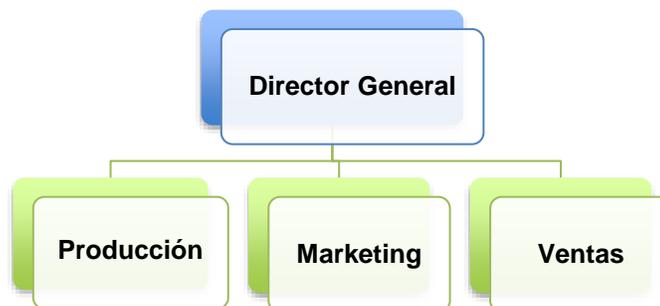
Giro: Industrial
Tamaño: Industria pequeña
Ubicación: Chiapas, San Cristóbal

Las Huertas es una industria pequeña que se desarrolla dentro del sector manufacturero, se encarga de transformar la materia prima en un producto terminado, su principal planta de producción se encuentra ubicada en la República Mexicana, al sur del estado de Chiapas, en el municipio de San Cristóbal. Se posiciona dentro de las industrias pequeñas por contar con alrededor de 25 trabajadores.

4.2.1 Estructura organizacional

Las Huertas por ser una empresa de nueva creación, tendrá 3 áreas básicas que le permitan llevar a cabo su objetivo (véase diagrama 1).

Diagrama 1. Organigrama General



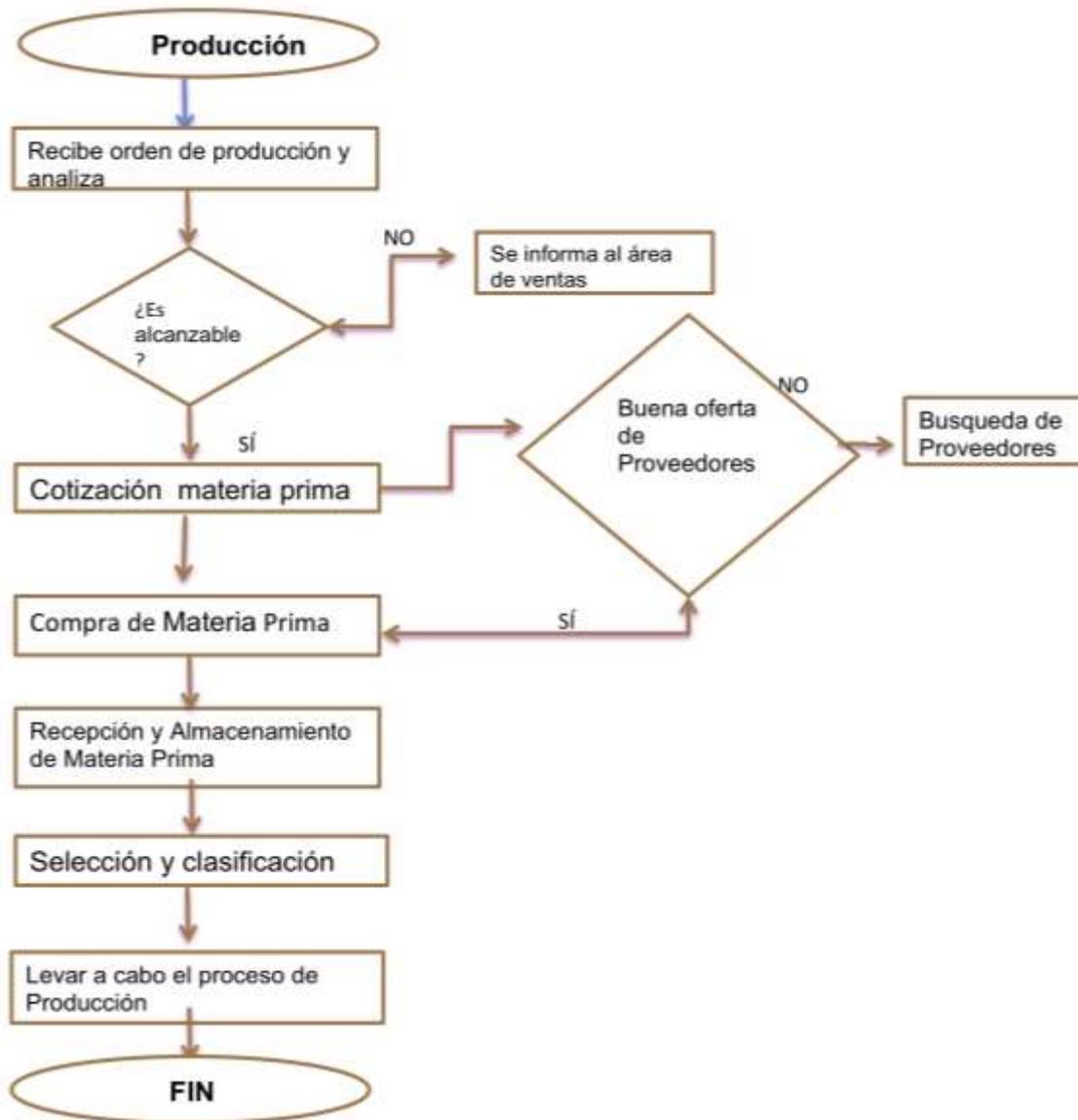
Fuente: Elaboración propia

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

A continuación, se describen las funciones que deberá tener cada área, con el fin de cumplir la misión de la empresa.

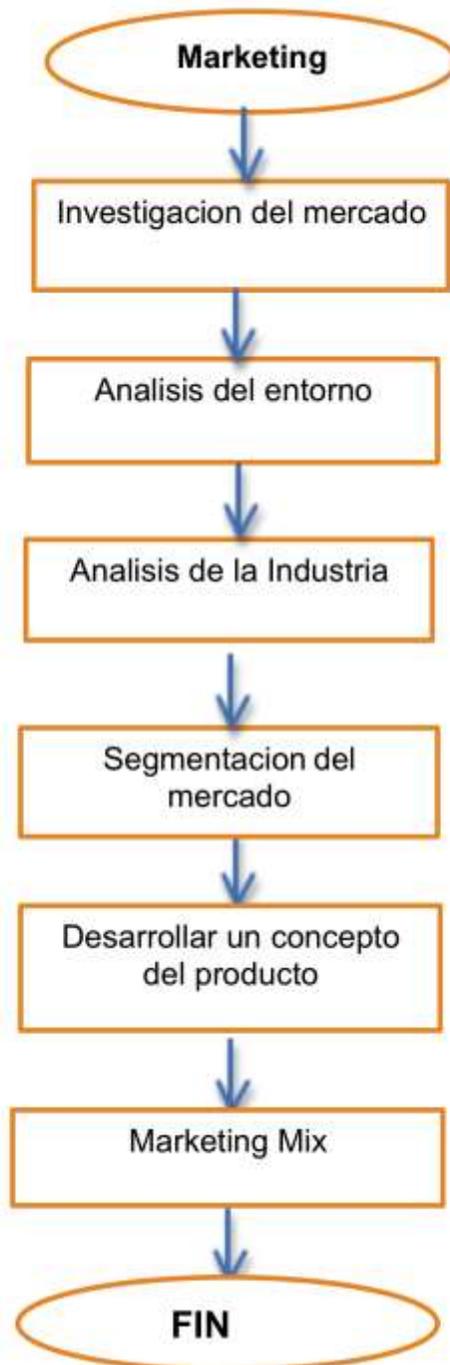
El área de producción llevara a cabo todo lo que implica el proceso productivo, desde el abastecimiento de materia prima, hasta lograr el producto terminado. Para el área de Marketing, se asignará el objetivo de dar a conocer el producto al país de destino a través de diversos medios de comunicación, así como crear la imagen que se desea que el consumidor reconozca. En cuanto al área de ventas, su tarea principal es comercializar el producto terminado, a través de los diversos canales de distribución. En los siguientes diagramas se brinda un enfoque más específico de las áreas previamente mencionadas.

Diagrama 1.1 Área de Producción



Fuente: Elaboración propia

Diagrama 1.2. Área de Marketing



Fuente: Elaboración propia

Con el fin de que el área de mercadotecnia pueda realizar su labor de una manera efectiva se elaboró un estudio de mercado que se presenta más adelante.

Diagrama 1.3 Área de Ventas



Fuente: Elaboración propia

4.3. Plan de Negocios

4.3.1. Análisis de Mercado

Estudio de mercado

Con el objetivo de tener mayor éxito, hay que estudiar puntos estratégicos, los cuales ayudan a centrar la idea de mercado. Para efectos de investigación, se tomó a Dinamarca como el país al que se pretende exportar, de tal manera que es necesario contar con información existente de fuentes secundarias, desde el punto de vista del mercado. Con este análisis se pretende conocer la posibilidad real de penetración del café mexicano, en el mercado danés.

Características del producto

Grano de tamaño mediano, tueste oscuro, fragancia y aroma moderados, acidez moderada agradable, cuerpo y dulzura moderado, sabor herbáceo (hierba fresca), muy agradable al paladar. Para su venta el café se empacará en bolsas de 250 gr.

Logotipo

Se optó por un logotipo en el cual se pueda identificar el nombre de la empresa y que a su vez refleje la esencia del producto.



Generalidades del mercado

Para lograr un mejor conocimiento del mercado, es necesario entender el contexto que rodea esta investigación, por ello se presentan a continuación datos generales del mercado meta.

Tabla 2. Perfil general del mercado objetivo, en comparación con el país exportador.

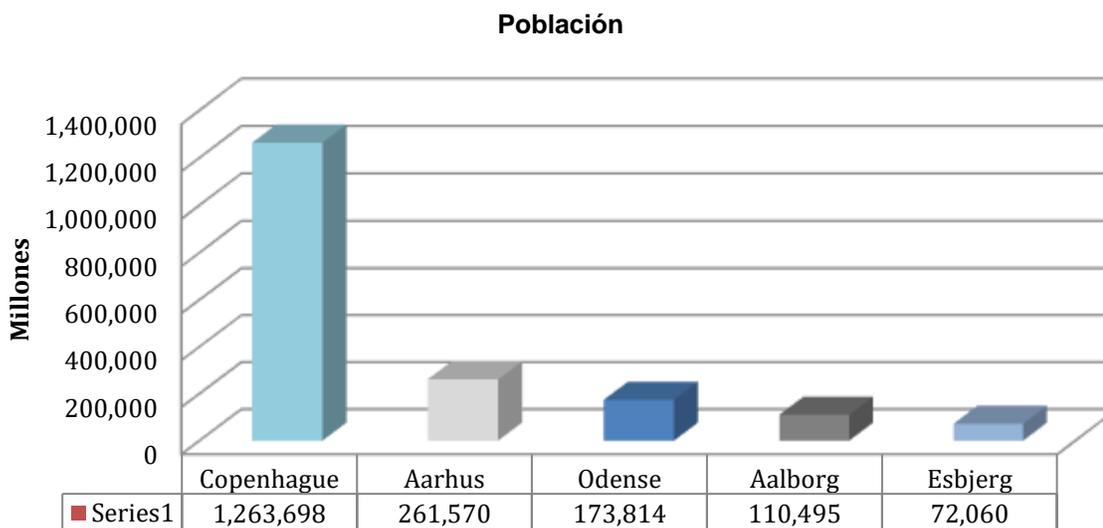
Principales indicadores		
	Dinamarca	México
Población (millones)	5.769.603	113.9
PIB per cápita (dólares)	62.041	10,324
Exportaciones (mmd)	102.532	320.5
Importaciones (mmd)	92.913	321.7
Balanza comercial (mmd)	18.705	-1.2
Principales socios comerciales	Alemania, Suecia, Reino Unido	EU, UE , China

Fuente: Elaboración propia con datos de Santandertrade (2018)

Población

Dinamarca forma parte de los países que conforma la Unión Europea, a pesar de ser un país con poco territorio, su población alcanza los 5 millones de personas, los cuales se distribuyen a lo largo de sus cinco ciudades principales. (ver gráfica 4)

Gráfica 4. Población por ciudad de Dinamarca (cifras expresadas en millones)



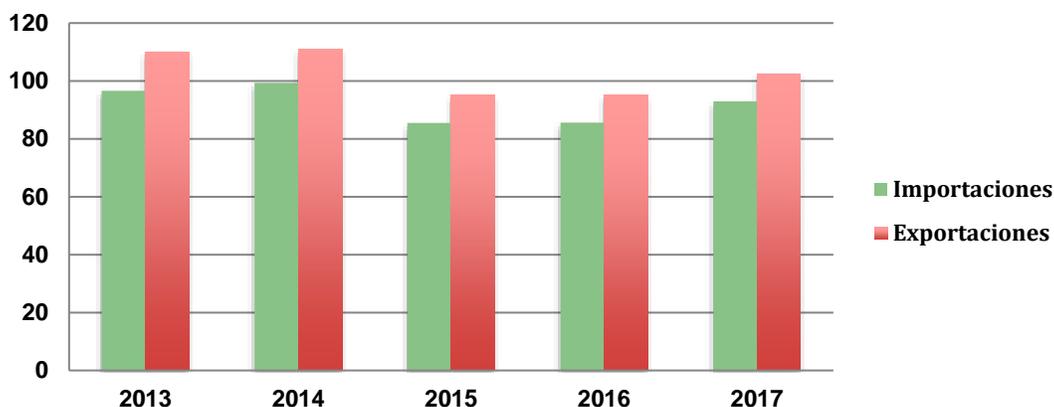
Fuente: Elaboración propia con datos de Santandertrade (2018)

Como se aprecia en la gráfica 4 Copenhague es la ciudad más poblada de Dinamarca, por lo cual se ha considerado que sea el mercado meta.

Indicadores de comercio exterior

Para entender el comercio exterior de un país, es necesario conocer las exportaciones e importaciones que puedan tener con distinto país. Para el caso de Dinamarca, se registran más exportaciones que importaciones, lo cual refleja una balanza comercial positiva según datos obtenidos de Santandertrade (2018). La balanza comercial, es el resultado de la diferencia que existe entre las importaciones y exportaciones de un país. La siguiente gráfica representa dichos indicadores en los últimos años.

**Gráfica 5. Importaciones vs exportaciones
(cifras expresadas en millones de USD)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Santandertrade (2018)

Como se menciona en el párrafo anterior la Balanza comercial de Dinamarca representa un superávit dado en los últimos años, se han registrado mayor número de exportaciones que importaciones. No obstante las importaciones también reflejan una cifra importante en la economía de Dinamarca, para el año 2017 exportó 102.532 millones de dólares e importó 92.913 millones, una diferencia de al menos nueve millones.

Tipo de cambio

La moneda oficial de Dinamarca es la corona danesa por sus siglas (DKK), el tipo de cambio, que presenta ante el euro, el dólar y el peso mexicano es el siguiente:

- ° 1 DKK = 2.9256 MXN, 1 MXN = 0.3418 DKK
- ° 1 DKK = 0.1532 USD, 1 USD = 6.5271 DKK
- ° 1 DKK = 0.1340 EUR, 1 EUR = 7.4651 DKK

Para temas de comercialización, el banco danés actúa en función al banco europeo, por lo que el tipo de cambio para realizar dichas operaciones es el dólar.

Ubicación

Dinamarca comparte frontera al sur con Alemania y al norte con Suecia, gracias a su ubicación geográfica, se convierte en un excelente punto de distribución.



Fuente: Google Imágenes

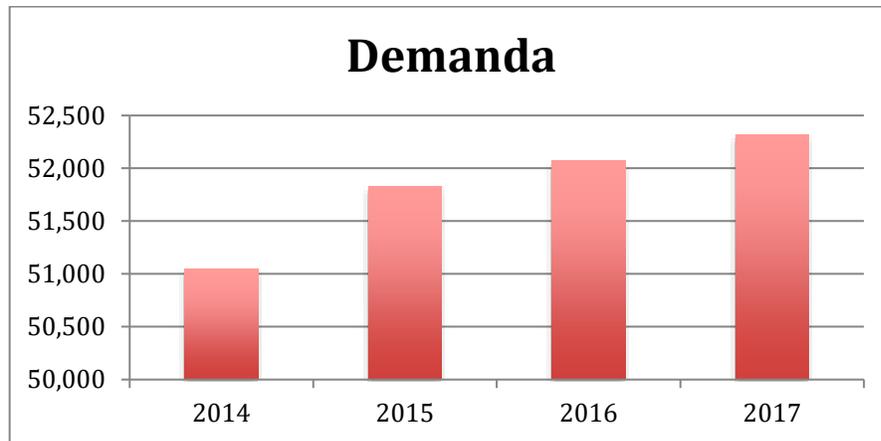
Segmentación del mercado

Para determinar el mercado se tomarán en cuenta variables demográficas, geográficas y pictográficas, que muestren con datos, la posibilidad de llegar al mercado danés, por lo cual es necesario obtener datos de fuentes secundarias que prueben la viabilidad del proyecto.

Análisis de la demanda

Para analizar la demanda se requieren datos que nos den certeza, que el producto que queremos exportar sea un bien necesario para el mercado al cual se va dirigido, por ello los datos presentados a continuación son de índole relevante para definir el futuro del producto. Según datos obtenidos por la International Coffee Organization, la demanda de café en Europa ha ido en incremento en los últimos años (ver gráfica 6).

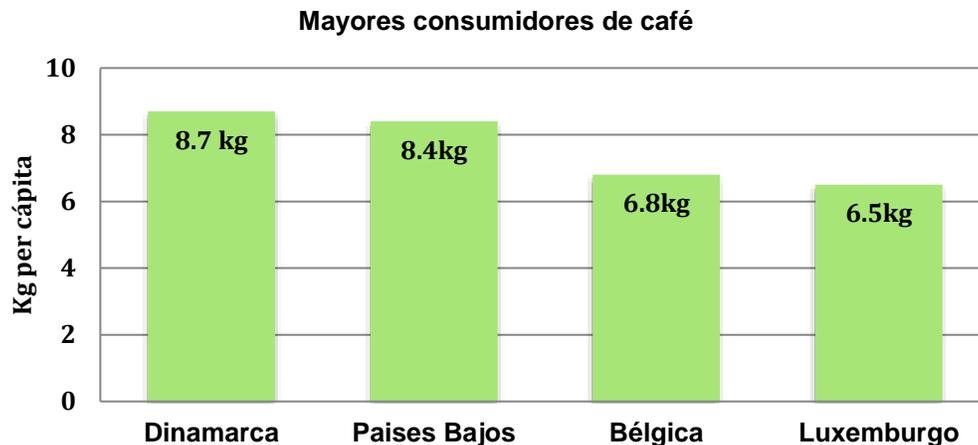
Gráfica 6. Consumo de café en Europa
(Cifras expresadas en bolsas de 60kg)



Fuente: Elaboración propia con datos de ICO (2018)

Como se percibe en la gráfica anterior el consumo de café en Europa tuvo un incremento a partir del año 2015 al 2017, sin embargo, esta gráfica concentra todos los países pertenecientes a Europa, por lo tanto, para poder llegar al mercado meta se tiene que abarcar la información de lo general a lo específico, de acuerdo a datos obtenidos por la ICO (2018) los países la Unión Europea con mayor consumo de café son los siguientes:

Gráfica 6.1 Principales países de la Unión Europea con mayor consumo de café
(Cifras expresadas en kilogramos)



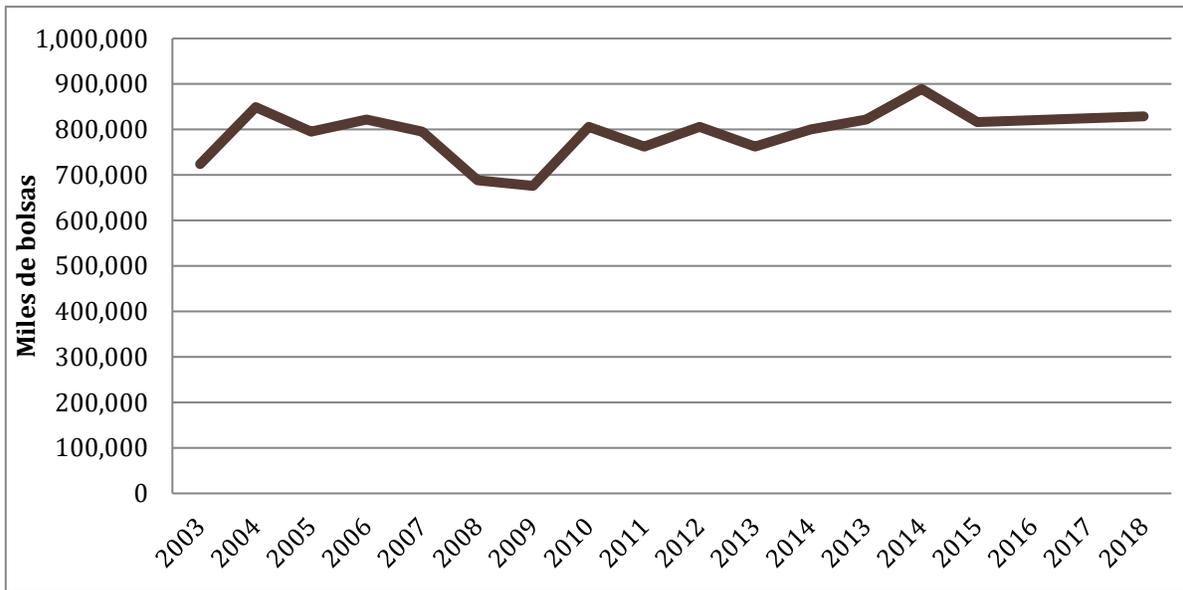
Fuente: Elaboración propia con datos de ICO (2018)

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Tal como se percibe en la gráfica 6, Dinamarca es el país miembro de la Unión Europea con mayor consumo de café per cápita. Por lo cual es viable que Dinamarca sea el país de destino, para exportar café mexicano. Según datos obtenidos por la International Coffee Organization (2018), el consumo de café ha presentado la siguiente demanda (ver gráfica 6.2).

Gráfica 6.2. Consumo de café en Dinamarca

(Cifras expresadas en miles de bolsas de 60kg)



Fuente: Elaboración propia con datos de ICO (2018)

Con base en los datos anteriores, obtenidos por la ICO (2018), se realizó un pronóstico que indica la tendencia de consumo para los próximos años, para realizar este pronóstico se utilizó el programa Excel para lograr una mayor precisión. Para llevar a cabo este método es necesario contar con datos históricos, que brinden un panorama de lo que se pretende pronosticar, dichos datos se pueden observar en la tabla que sigue.

Tabla 3. Consumo de café en Dinamarca
(Cifras expresadas en miles de bolsas de 60kg)

AÑO	BOLSAS	KILOS
2003	724,000	43,440,000
2004	849,000	50,940,000
2005	795,000	47,700,000
2006	822,000	49,320,000
2007	795,000	47,700,000
2008	688,000	41,280,000
2009	676,000	40,560,000
2010	806,000	48,360,000
2011	762,000	45,720,000
2012	806,000	48,360,000
2013	762,000	45,720,000
2014	800,000	48,000,000
2015	822,000	49,320,000
2016	889,000	53,340,000
2017	816,418	48,985,055
2018	820,549	49,232,967

Elaboración propia con datos de la ICO (2018)

Con los datos anteriores, se obtuvo el pronóstico de demanda para los próximos años (véase tabla 3.1).

Tabla 3.1. Pronóstico de la demanda futura
(Cifras expresadas en miles de bolsas de 60kg)

AÑO	BOLSAS	KILOS
2019	824,681	49,480,879
2020	828,813	49,728,791
2021	832,945	49,976,703
2022	837,077	50,224,615
2023	841,209	50,472,527
2024	845,341	50,720,440
2025	849,473	50,968,352
2026	853,604	51,216,264
2027	857,736	51,464,176
2028	861,868	51,712,088
2029	866,000	51,960,000
2030	870,132	52,207,912

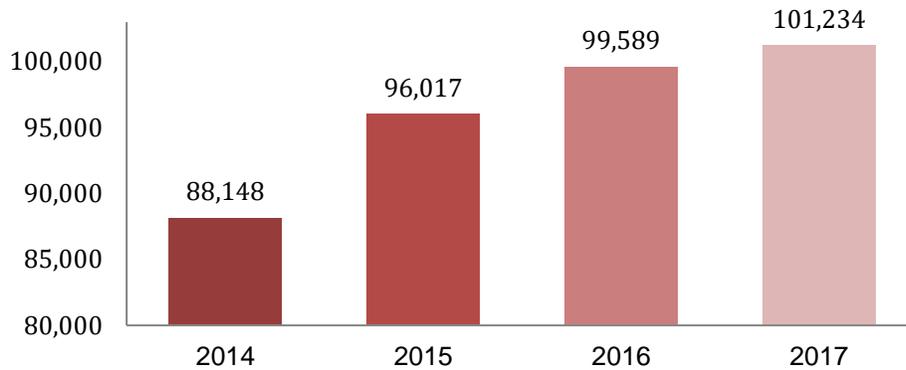
Fuente: elaboración propia

De acuerdo al pronóstico, se puede percibir que la demanda va en aumento. La tendencia de consumo favorece la exportación de dicho producto. Dado que en el norte de Europa no se puede cultivar café, México se puede considerar con una gran ventaja para ser un importante exportador para dicho país.

Análisis de la Oferta

Dentro del mercado existe una gran cantidad de oferentes, de tal modo se considera que existe una oferta de mercado libre, es decir que hay un gran número de compradores y vendedores, a lo que su éxito se determina de acuerdo a la calidad, precio y servicio. Así como la demanda ha ido en aumento la oferta se ha visto obligada a ofrecer más producto al mercado, por ello las cifras de producción han incrementado en los últimos años (ver gráfica 7)

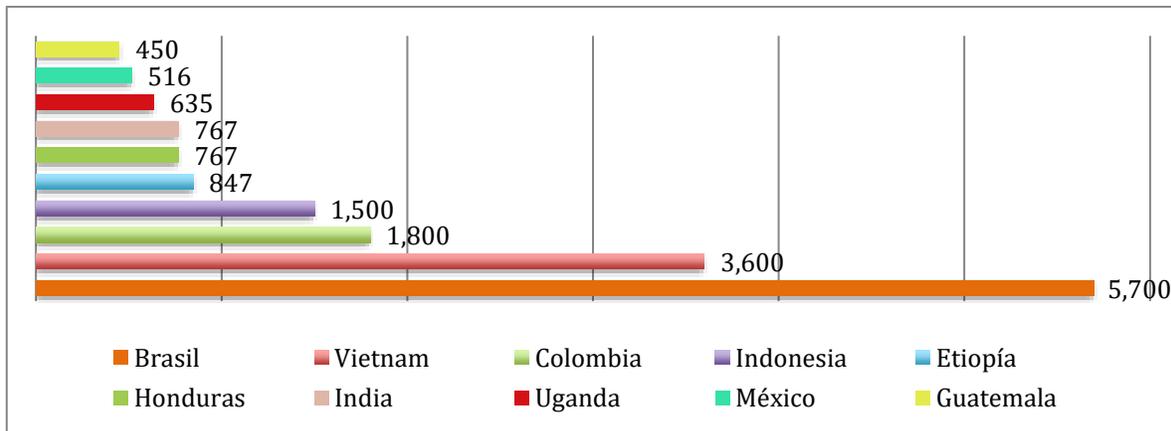
**Gráfica 7. Oferta de café
(Cifras expresadas en bolsas de 60kg)**



Fuente: elaboración propia con datos de ICO (2018).

La gráfica anterior refleja la cantidad de producto que los oferentes pusieron a disposición de los demandantes. Una oferta de libre mercado implica que oferentes de todo el mundo, ponga a disposición de los consumidores su producto. Dentro de la oferta México se ha posicionado en el noveno lugar dentro de los principales exportadores a nivel mundial, según datos obtenidos de la (ICO, 2018)

**Gráfica 7.1 Principales exportadores de café del mundo
(cifras expresadas en kg)**

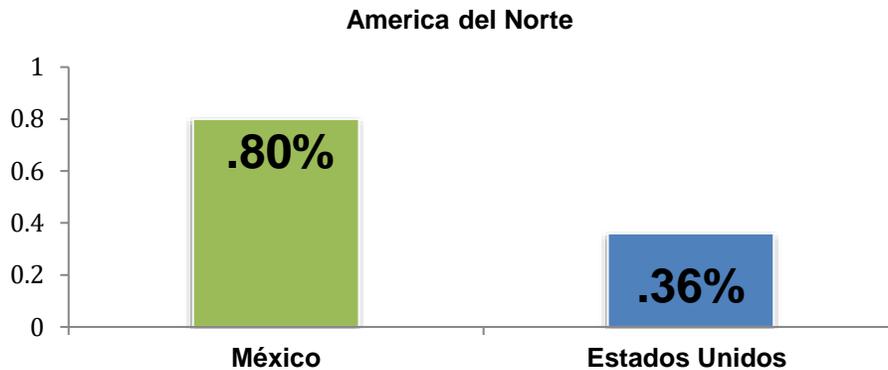


Fuente: elaboración propia con datos de ICO (2018).

Competencia

Al hablar de competencia no solo hay que hacer referencia a las empresas u organizaciones que se dedican a comercializar el mismo producto, para efectos de este proyecto se deben tomar en cuenta los países que exportan dicho producto. México exporta el .80 % de su producción al mercado danés, poco más de la mitad en comparación a Estados Unidos.

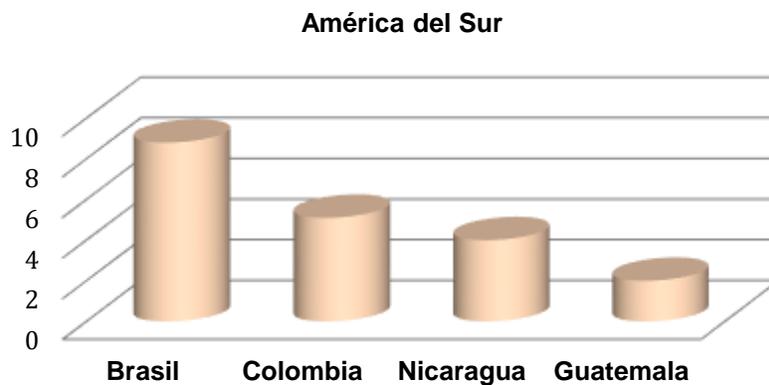
Gráfica 7.2. Exportaciones de América del Norte
(cifras expresadas en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos de the observatory of economic complexity (2016)

Para el caso de América del sur se encuentra Brasil el mayor exportador de café del mundo ocupando un 8.8% del mercado, seguido de Colombia con el 5.1% Nicaragua y Guatemala con el 4 y 2% respectivamente. Ver grafica 7.3.

Gráfica 7.3. Exportaciones de América del Sur
(cifras expresadas en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con datos de the observatory of economic complexity (2016)

Aunque México cubre una pequeña parte del mercado, no se descarta dentro de los exportadores. Por lo cual se considera viable la idea de llevar el café mexicano al mercado danés.

Si bien es cierto que el café es una bebida de consumo cotidiano, existe una gran variedad de bebidas que representan una gran parte del mercado, sin embargo, el café cubre ciertas necesidades que el consumidor requiere, por ejemplo, el café es visto como una bebida estimulante y que puede otorgar ciertos beneficios para la salud. Dentro del país existen varios competidores (empresas), que ya se encuentran posicionadas en la mente del consumidor.

Llegar al consumidor danés

El poder adquisitivo de los daneses es muy alto, dado que tienen el PIB muy elevado y poca población, por lo tanto, las exigencias de los daneses son muy altas.

Los daneses comienzan su día con una taza de café acompañado de un pan con queso, por la tarde el café vuelve a estar presente, pero esta vez acompañado de galletas o pan con mantequilla. Existe un concepto utilizado por los daneses conocido como “hygge”, que traducido literalmente significa “cómodo”. El hygge es crear un ambiente cómodo, acogedor y agradable. Dentro del país existen cafeterías que se encargan de recrear este ambiente.

Nazaza Coffee

Es una cafetería del centro de Copenhague, ubicada en la calle más comercial de la ciudad. Tomar una taza de café cuesta alrededor de 4 – 5 euros.

Café Paludan

Café paludan es un bar/ restaurante/ biblioteca, se considera un sitio de reunión entre los estudiantes.

Estas cafeterías pueden ser vistas como intermediarios para la distribución del producto.

Análisis del precio

El precio es un factor de suma importancia al momento de adquirir un producto. No obstante, la mayoría de las veces el mercado regula el precio de los productos ofertados.

Para definir el precio de café Las Huertas se tomó en cuenta el precio de los competidores. De tal modo que se estipula en \$ 230.58 pesos mexicanos, lo cual se traduce a DKK 81 coronas danesas.

Pronóstico de ventas

Actualmente México tiene el .80% del mercado; dada la naturaleza de la empresa y con el fin de lograr una incursión efectiva en el mercado danés, se pretende de inicio abarcar una parte muy pequeña del mercado, es decir que solo se exportara mensualmente lo que la fábrica pueda producir. Dicho en cifras, se expresa de la siguiente manera:

Tabla 4. Pronóstico de ventas anual
(cifras expresadas en kg)

Año	Producción mensual en kg	Bolsas de 250gr	Producción anual en kg	Bolsas de 250gr
2019	4,800	19,200	57,600	230,400
2020	4,800	19,200	57,600	230,400
2021	7,200	28,800	86,400	345,600
2022	9,600	38,400	115,200	460,800
2023	12,000	48,000	144,000	576,000
2024	14,400	57,600	172,800	691,200

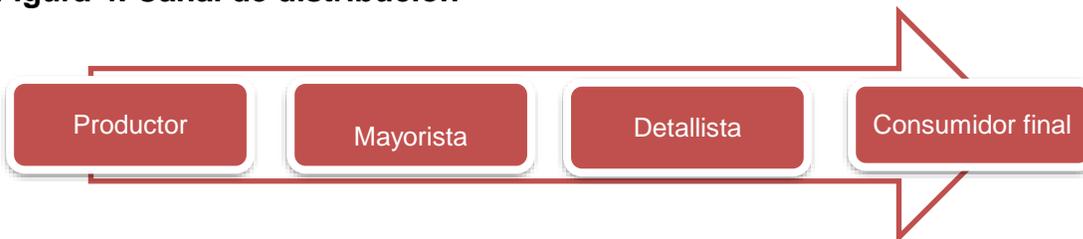
Fuete: Elaboración propia

Como muestra la tabla anterior, será necesaria una producción de 230,400 bolsas de café para el año 2019. Cabe recalcar que el pronóstico se realizó con base en la capacidad que tiene la empresa Las Huertas.

Canales de distribución

Con el objetivo de lograr una distribución adecuada del producto, se pretende desarrollar un canal de distribución que favorezca tanto al productor, como a los intermediarios y al consumidor final, obteniendo un proceso que sea:

Figura 4. Canal de distribución



De esta forma se pretende vender el producto a los mayoristas, para que a su vez se haga la distribución a detallistas y por último llegue al consumidor final. este

proceso se identificó como el más favorable debido a que se logra un mayor alcance.

Tipos de intermediarios

El canal de distribución previo necesita de 2 intermediarios para cumplir su función principal, se busca que los Mayoristas sean supermercados y tiendas de auto servicio, en cuanto a los detallistas, comercios locales como cafeterías.

Responsabilidad de los miembros del canal

Los miembros de dicho canal están obligados a cumplir con sus funciones, las cuales se describen a continuación:

- Intervenir en la fijación de precios, proponiendo el más adecuado
- Desarrollar actividades de difusión
- Brindar información sobre el mercado, así como oferta y demanda
- Fungir como la fuerza de ventas
- Hacer llegar el producto a los lugares de más difícil acceso

4.3.2. Análisis Técnico

Con este análisis se pretenden dar a conocer todas las actividades que son necesarias para llevar a cabo el proceso de producción. Estas actividades comprenden la definición de materia prima e insumos, así como los requerimientos en cuanto a maquinaria, equipo, instalaciones, terrenos. Por otra parte, el análisis técnico ayuda a identificar la mejor localización que pueda tener el proyecto.

Materia prima

Una parte fundamental del proceso de producción es la selección de la materia prima, si se hace una correcta elección, el producto deseado podrá tener la calidad requerida por el consumidor. Con el fin de agilizar el proceso de producción y optimizar las ganancias se optó por comprar la cereza, con productores de Chiapas, el precio al que se va a adquirir es de \$ 10 pesos por kilogramo.

Para producir una bolsa de café (250 gr), se necesitan 595 gr de cereza, tal como se detalla en seguida:

$$\frac{1,000 \text{ gr de café}}{250 \text{ gr de café}} = \frac{2.38 \text{ kg de cereza}}{595 \text{ gr de cereza}}$$

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Por lo tanto:

Serán necesarios \$ 5. 95 pesos de materia prima para una bolsa de café. Para comenzar con el proceso de producción es necesario contar con la maquinaria necesaria.

Maquinaria y equipo (producción)

El proceso productivo a pesar de ser completamente natural requiere de cierta maquinaria que ayudará a terminar su ciclo. Por lo cual se requieren maquinas que realicen el proceso de despulpado, tostado y molido:

- 1.- Despulpadora
- 2.- Tostadora de café
- 3.- Molino industrial
- 4.- Envasadora

Con estas máquinas se pretende realizar el proceso de forma más rápida y eficaz, de manera que se logre reducir el tiempo de trabajo. Para su adquisición efectiva se han estudiado algunos aspectos necesarios:

Tostadora de Café	
Proveedor	Discaf
Precio	\$ 60,000
Capacidad de carga	240- 300 kg/hr
Dimensiones	Largo 2.400 mm Ancho 2.260 mm Alto 2.950 mm Peso Neto: 1.300 Kg
Energía	Gas butano: 1 a 2 m3/h
Mano de obra necesaria	1 persona para cargado y una para recepción
Tiempo de tueste	20 min a 200°

Molino de Café	
Proveedor	Discaf
Precio	\$ 30,000
Capacidad de carga	150- 300 kg/hr
Dimensiones	Altura 1.450mm Ancho 660mm Largo 700mm Peso 380kg
Mano de obra necesaria	1 persona para cargado y una para recepción

Despulpadora de Café	
Proveedor	COMERSA TRADING SAC
Precio	\$ 30, 000
Capacidad de carga	400 kg/hr
Dimensiones	Altura 55 cm, Ancho36cm Largo 63cm, Peso 300kg
Mano de obra necesaria	1 persona para cargado y una para recepción
Insumos para la maquina	90 litros por Hora de agua para el despulpado.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Envasadora de café	
Proveedor	Fischer Agro
Precio	\$ 48,857
Productividad	20 a 60 bolsas/ minuto
Mano de obra necesaria	1 persona para cargado y recepción

Como se identifica en la parte superior para realizar el proceso de tueste es necesario el uso de Gas butano por lo cual es necesario contar con un proveedor.

Gas Butano	
Proveedor	MAR&MAR
Precio	\$ 16,000
Capacidad	1,000 L 218 kg
Dimensiones	Altura .86 m , Ancho .40 m
Costo de instalación	Sin costo de instalación

La maquinaria que se considera para este proyecto se eligió con base a su capacidad productiva de tal modo que tengan la misma capacidad para realizar todo el proceso de manera paralela. Dadas las características anteriores de la maquinaria se calcula la capacidad de producción que tendrá la planta expresándose a continuación.

Capacidad instalada

El potencial de producción que tiene esta fábrica de acuerdo a la maquinaria con la que cuenta se describe en seguida:

Maquina	Capacidad kg/ hr	Jornales hr	Producción kg mensual	Bolsas mensuales	Producción anual en bolsas
Despulpadora	400	16	6,400	25,600	307,200
Tostadora	300	16	4,800	19,200	230,400
Molino	300	16	4,800	19,200	230,400
Envasadora	300	16	4,800	19,200	230,400

Tal como se describe, la capacidad productiva de la fábrica va de los 4,800 a 6,400 kilogramos en una jornada laboral de 8 horas, con lo cual se obtienen cerca de las 9,600 bolsas, se planea que la producción se lleve a cabo dos veces por mes, lo cual refleja una producción de 19,200 bolsas, contando que se llevaran a la venta en bolsas de 250 gr.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

La estimación anual muestra 230,400 bolsas con lo cual se demuestra que café “Las Huertas”, cuenta con la capacidad suficiente para cubrir la demanda que se pronostica para futuros años, como bien se mencionó anteriormente en el pronóstico de ventas.

Insumos para el envasado

Para producir una bolsa de café de 250 gr se requiere de:

Materia Prima	Cantidad
Café cereza	595 gr
Bolsa de pet	1 unidad

La parte subsecuente del proceso es envasar el café ya procesado y listo para su consumo en bolsas de pet metalizado, que ayudan a la buena conservación del producto, para ello se requiere lo siguiente:

Artículo	Cantidad	Precio
Bolsas metalizadas	100	\$ 210 medidas: 34 x 10 capacidad: 250 gramos

Localización del proyecto

La ubicación de la planta de producción está pensada de tal forma que beneficie al proyecto, es por ello que está centrado en la región sur de Chiapas, en el municipio de San Cristóbal de las Casas.



Fuente: www.chiapas.gob.mx

Localización global

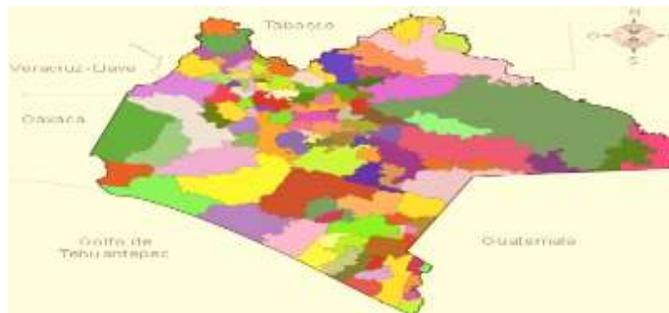
Chiapas es uno de los 12 estados productores de café en la República Mexicana, como principal fuente de trabajo de los indígenas que habitan esa zona se encuentra la agricultura. Chiapas se localiza al sureste de México; colinda al norte con el estado de Tabasco, al oeste con Veracruz y Oaxaca, al sur con el Océano Pacífico y al este con la República de Guatemala. Al norte $17^{\circ}59'$, al sur $14^{\circ}32'$ de latitud norte; al este $90^{\circ}22'$, al oeste $94^{\circ}14'$ de longitud oeste.

Macro localización

Dentro de San Cristóbal se dispone de 5 hectáreas de terreno, en cuanto a la compra de insumos, se facilita debido a que Chiapas es un gran productor de café.

Micro localización

El municipio está comunicado con el resto del estado, por medio de carreteras federales. A su vez cuenta con seis Aeropuertos, uno de ellos ubicado en San Cristóbal, de tal modo que las vías de acceso son muy accesibles.



Fuente: Google

Distribución de la planta.

Para poder llevar a cabo el proceso de producción de manera eficiente se cuenta con un terreno de 50,000 metros. Para su distribución se tomó en cuenta lo siguiente:

- 1.- Volumen de producción
- 2.- Movimientos de materiales
- 3.- Flujo de materiales

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Dentro de este terreno es necesario contar con estas instalaciones:

- Recepción, documentación y descarga de materia prima
- Despulpado de café
- Fermentación y lavado
- Ecurrido y secado
- Pesado y envasado
- Almacenamiento
- Carga
- Oficinas administrativas
- Sanitarios
- Áreas verdes
- Estacionamiento

A continuación, se describe gráficamente la distribución de la planta:

Figura 5. Distribución de la planta



Fuente: Elaboración propia

Proceso de producción.

- a. Selección de la semilla (2 meses)
- b. Transplantado en bolsa, almacigo (5 meses)
- c. Plantacion en el campo (2 años)
- d. Recolección
- e. Despulpado
- f. Fermentación (16 hr)
- g. Lavado
- h. Secado
- i. Envasad

Como se muestra el proceso de producción del café consta de una serie de pasos que conllevan un tiempo determinado, es decir que para obtener resultados de siembra deben pasar por lo menos 2 años y medio.

Es importante mencionar que la empresa Las Huertas comenzará su proceso en la etapa de despulpado, debido a que la materia prima será adquirida con productores de la zona.

4.3.3 Análisis Administrativo

4.3.3.1 Análisis FODA

Con el análisis FODA se pretende conocer la situación actual de la empresa, reflejando sus fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades de la misma, estos factores reflejan un análisis interno y externo respectivamente. Para efectos prácticos el análisis se presenta en el cuadro 1 y 2 expresados en seguida.

Cuadro1. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Sistemas de producción sostenibles2. Fomenta el intercambio cultural3. Conocimiento del mercado4. Posibilidad de acceder a créditos5. Características especiales del producto ofertado6. Buena calidad del producto final7. México ocupa el 9º lugar como productor de café.8. El café se produce en 12 entidades del país9. México es el tercer país en el mundo, con mayor número de productores agrícolas	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de acuerdos, con el país que se pretende exportar.2. Existen aún mercados cerrados.3. Aumento en las tasas de interés, al momento de obtener algún crédito.4. Falta de apertura de canales de distribución, para la exportación.5. Diversificación del producto.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El número de productores de café va en aumento 2. Los alimentos mexicanos han aumentado su demanda en el mercado local e internacional 3. El sector con mayor oportunidad de exportación es el de alimentos orgánicos 4. La actividad de cultivo genera gran cantidad de empleos 5. Existen organismos que regulan esta actividad. 6. La Unión Europea ocupa el 1er lugar en importaciones de café 7. Necesidad del producto 8. Tendencia en crecimiento, hacia el cuidado de la salud 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caída del precio internacional del café 2. El agotamiento de la planta, debido a la explotación 3. Cambios climatológicos que afecten los cultivos. 4. Alta competencia en el mercado 5. Competencia consolidada en el mercado, internacional y nacional 6. Falta de apoyo para el campo

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis FODA, previamente definido se creó una matriz que permita establecer estrategias.

Cuadro 2. Matriz FODA

<p>Matriz FODA: Planificación estratégica</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de producción sostenibles. 5. Características especiales del producto ofertado. 6. Buena calidad del producto final. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de acuerdos, con el país que se pretende exportar. 2. Existen aún mercados cerrados.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. El sector con mayor oportunidad de exportación, es el de alimentos orgánicos. 8. Tendencia en crecimiento, hacia el cuidado de la salud 	<p>Estrategias FO</p> <p>F5, O8. Realizar ferias de salud, para comunicar los beneficios del café orgánico</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1, D2, O3. Crear alianzas comerciales con la unión europea.</p>

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>2.El agotamiento de la planta, debido a la explotación.</p> <p>4.Alta competencia en el mercado.</p> <p>5.Competencia consolidada en el mercado, internacional y nacional.</p>	<p>F1, A2. Crear métodos de producción que reduzcan el impacto causado en el medio ambiente.</p> <p>F5,6,1, A5. Diferenciación del producto, lanzar campañas comerciales, donde se muestre el valor agregado del producto.</p>	<p>D2, A4. Incrementar la participación del producto en el mercado.</p> <p>Atraer clientes potenciales</p>

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizadas las ventajas y desventajas de la empresa Las Huertas, es necesario conocer los procesos administrativos que es pertinente realizar al momento de llevar a cabo la exportación.

Es importante destacar que al ser un producto que se va a exportar a la Unión Europea debe de cumplir con requisitos que se detallan más adelante.

Incoterm

Los instrumentos de los negocios internacionales más usados son los incoterms que fueron creados por la Cámara de Comercial Internacional. Dentro de una negociación internacional, puede haber diferentes interpretaciones comerciales por tal motivo es sustancial definir qué tipo de incoterm se desea llevar a cabo la operación.

El objetivo principal de identificar una regla de incoterms es establecer los términos y reglas que determinen los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como del comprador, si se logra una correcta interpretación se puede aminorar el riesgo de una mala negociación.

Para efectos prácticos se eligió trabajar bajo la regla CIF, a continuación, se describe el Incoterm con el que se desea llevar a cabo este proyecto, con la finalidad de tener una mejor interpretación de la siguiente tabla se entenderá la siguiente:

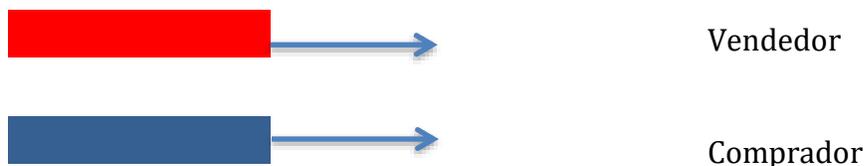


Tabla 5. Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores.

	PAÍS, CIUDAD, LUGAR DE ORIGEN					TRANSPORTE PRINCIPAL		PAÍS, CIUDAD, LUGAR DE DESTINO				
	Embalaje	Licencias y autorizaciones	Carga al camión o contenedor en fabrica o almacén	Transporte interior país de origen. De fabrica a puerto o terminal transportista	Formalidades aduaneras exportación.	Costos manipulación terminal origen	Transporte principal internacional	Seguro mercancia. Seguro transporte	Costos de manipulación terminal destino	Formalidades aduaneras importación. Arancel, impuestos	Transporte interior país de destino	Recepción y descarga
Costo												
Riesgo												

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Comercio Internacional (2019).

Como se expresa en la tabla anterior el Incoterms CIF definen claramente los derechos y obligaciones entre las partes involucradas dejando ver hasta qué punto le corresponde involucrarse al vendedor y comprador, por tal se entienden las siguientes:

Vendedor	Comprador
<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir los costos de embalaje • Licencias y autorizaciones • Gastos de manipulación en el lugar de origen • Transporte al interior del país. Desde la fábrica al puerto • Tramites de exportación con aduanas • Transporte marítimo • Seguro de mercancía 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de manipulación en lugar de destino • Tramites de importación con aduanas • Transporte al interior de país de destino • Recepción y descarga

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cámara de Comercio Internacional (2019).

Regulaciones arancelarias

Tratado de libre comercio

Actualmente México y la Unión Europea cuentan con un tratado de libre comercio (TLCUEM), el cuál entro en vigor desde el 1 de julio del 2000, el objetivo de esta

relación comercial es, generar mayores flujos de inversión extranjera directa y alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y europeas.

A partir de esa fecha se determinó que el café queda exento de arancel, por lo tanto, se puede comercializar libremente.

Clasificación arancelaria

De acuerdo a la Ley de los impuestos generales de importación y exportación (2007), el café tostado sin descafeinar se clasifica con la partida arancelaria 0901.21, el cual exenta del pago del impuesto general de importación o de exportación.

Certificado de origen

Todos los países manejan tasas arancelarias para determinados productos, una forma de establecer o exentar esta tasa, es conociendo el origen de tal producto, es indispensable para las aduanas saber de dónde proviene la mercancía. El certificado avala el país de origen y materia prima, por ende, este documento debe constatar que la mercancía en cuestión fue elaborada, o transformada en ese país, y que cumple con las reglas de origen.

En el caso de México la Secretaria de Hacienda y Crédito Público se encarga de elaborar dicho certificado a través de AMECAFE que a su vez es el órgano regulador para el mercado del café en México.

Regulaciones no arancelarias

Embalaje

Los envases comercializados dentro de la UE deben cumplir con los requisitos generales, con la finalidad de proteger el medio ambiente, así como con las disposiciones específicas diseñadas para prevenir cualquier riesgo para la salud de los consumidores. El embalaje debe prepara la carga en la forma más adecuada para su transporte la función principal es proteger la carga y facilitar el manipuleo desde el país de origen hasta el país de destino.

Con la finalidad de poder transportar el café se optó por utilizar palets de madera de 48 x 40 con capacidad para 2, 500 lb, esta opción se consideró buena ya que ofrece la posibilidad de ser reparado, reutilizado y reciclado.

Si se desea exportar alimentos a los países de la Unión Europea se deben cumplir diversos requisitos, los cuales son estipulados por la Comisión Europea. Principalmente cuando se trate de alimentos, ya que para los ciudadanos europeos es de suma importancia consumir alimentos que les generen confianza, seguridad y que a su vez las condiciones en las que se han obtenido y elaborado sean optimas y de trato respetuoso para el medio ambiente y la naturaleza.

Etiquetado

De acuerdo con la Comisión Europea (2019), para comercializar un producto dentro de la UE se deben cumplir con ciertas normas de etiquetado previamente establecidas. La etiqueta tiene la obligación de informar a los consumidores sobre el producto, con el objetivo de que puedan tomar una decisión informada al momento de comprar dicho producto. Por tal motivo la Comisión Europea establece lo siguiente:

Descripción
Nombre del producto
Lista de ingredientes
Cantidad neta
Fecha de durabilidad mínima
Condiciones de almacenamiento o condiciones de uso
País de origen o lugar de procedencia
Instrucciones de uso
Declaración nutricional

Fuente: Elaboración propia con dato de la Comisión Europea (2019)

Estos detalles deben aparecer en el empaque o en una etiqueta a los alimentos preenvasados. Tal como se menciona en la tabla anterior, el etiquetado para el café “Las Huertas” quedara como se expresa a continuación:

CAFÉ DE TUESTE NATURAL	
INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Una taza de café aporta:	
Valor energético	4,5 kcal
Carbohidratos	
Azúcares	2,5 g
Fibra	0,28 g
Sodio	0,02 g
Grasas	
Grasas saturadas	0,004 g
Grasas monoinsaturadas	0,021 g

Fuente: elaboración propia

Regulaciones sanitarias y fitosanitarias

Este tipo de regulación son algunas de las medidas que los países han establecido con el fin de proteger en este caso la vida humana dentro de su país, la finalidad de estas regulaciones son evitar riesgo como; propagación de plagas y enfermedades.

Dentro de México las entidades encargadas de regular ciertas normas son:

- ✓ Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)
- ✓ Secretaria de Salud (SS)
- ✓ Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

A continuación, se enlistan los requisitos para obtener un certificado fitosanitario.

- I. Datos generales del solicitante
- II. Datos para recibir notificaciones
- III. Datos de información del trámite

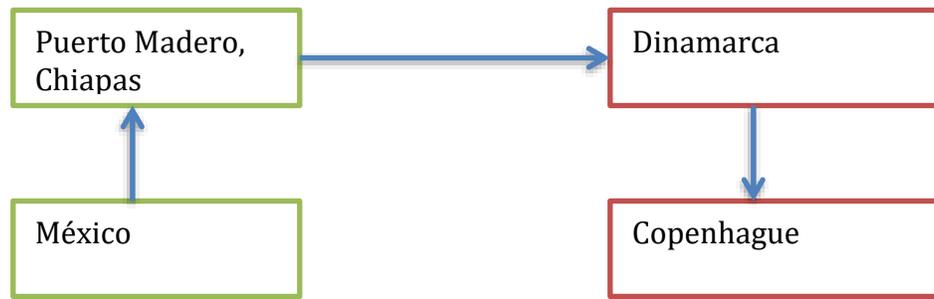
Logística

Gran parte del intercambio comercial que efectúa México con otros países se realiza por mar, en comparación con otros medios de transporte el marítimo es el más barato. Para la elección de este transporte se debe considerar lo siguiente:

- La naturaleza de la carga
- El tonelaje que se transportará
- El valor de la mercancía
- La relación peso-medida
- La distancia entre los puertos.

A fin de lograr el correcto tránsito de mercancía se consideró una entrega de puerto a puerto, así como ya quedo establecido en el incoterm CIF, la mercancía deberá ser entregada en el puerto del país destino, una vez entregada el importador será el responsable total de dicha mercancía. Para efectos de estudio se estableció que tal mercancía llevará la siguiente logística:

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca



Como refleja la figura anterior el tránsito de mercancía es de Puerto Madero en Chiapas con destino al puerto de Copenhague, Dinamarca.



Fuente: Google Maps

4.3.4. Análisis Económico

Uno de los pilares de este proyecto es el análisis económico con el que principalmente se valora la situación económica y financiera. Este análisis se lleva a cabo de la siguiente manera

Como primera parte se identifican los costos de la materia prima que se requiere para elaborar una bolsa de café "Las Huertas".

Es importante mencionar que la materia prima será adquirida con productores de la zona, la cual se maneja a un precio de \$ 10 pesos por Kilogramo.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

De tal modo que:

$$1\text{kg} = 1,000\text{gr} = \$ 10$$

Entonces:

$$1,000\text{ gr} = \$ 10$$

$$595\text{ gr} = \$ 5.95$$

Para obtener la cantidad de granos de café cereza para elaborar 250 gr de café molido, se realizó la siguiente lógica.

120 kg de cerezas	=	50.4 kg de café molido
2.38 kg de cerezas	=	1 kg de café molido
595 gr de cerezas	=	250gr de café molido

Costos de Materia Prima Directa

Materia Prima Directa	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Tiempo
Café cereza	Gramos	595	\$0.01	2.83 horas

Dado lo anterior se puede expresar lo siguiente:

$$\frac{595}{\text{Cantidad}} \times \frac{0.01}{\text{Costo Unitario}} = \frac{5.95}{\text{Costo Total}}$$

Se entiende que la cuota de MPD resultan ser \$ 5.95 pesos.

Así mismo se identifican los costos de mano de obra directa e indirecta en un estimado anual. Para realizar el cálculo de estos costos, se buscó el rango de salarios en bolsas de trabajo a manera de obtener el salario estimado vigente.

Tabla 6. Sueldos y salarios
(Cifras expresadas en pesos mexicanos)

Puesto	Salario (mensual)	No. De trabajadores	Estimación Anual
Supervisor de producción	\$ 9,000	1	\$108,000
Operador de maquina	\$ 5,000	8	\$480,000
Gerente de ventas	\$14,000	1	\$168,000
Gerente de marketing	\$14,700	1	\$176,400
Secretaria	\$ 6,000	1	\$72,000
Catador de café	\$10,000	1	\$120,000
Vigilante	\$ 5, 000	1	\$60,000
Jornaleros	\$ 4,000	5	\$240,000
Total	\$62,700	19	\$1,424,400

Fuente: Elaboración propia con datos de Indeed (2019)

Para efectos de costos se dividen los sueldos de los trabajadores de la siguiente manera:

Puesto	Clasificación
Vigilante	Mano de obra indirecta
Operadores de maquina	Mano de obra directa
Jornaleros	
Supervisor de producción	Costos Indirectos de fabricación
Catador de café	
Gerente de ventas	Gastos de Administración
Gerente de marketing	
Secretaria	

Luego entonces se expresan los costos indirectos de fabricación que representa un costo en el proceso de producción. De acuerdo al Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (2019) la cuota mensual para el municipio de San Cristóbal de las Casa, Chiapas es de \$ 1,600. Mientras que la Comisión Federal de Electricidad (2019), establece que para las industrias usando tarifa 9 el costo se aproxima a los \$ 40,000 pesos mensuales.

**Tabla 7. Costos indirectos de fabricación (CIF)
(Cifras expresadas en pesos mexicanos)**

Costos Indirectos de Fabricación	Mensual	Anual
Luz	\$40,000.00	\$480,000.00
Agua	\$1,600.00	\$19,200.00
Gas	\$5,000.00	\$60,000.00
MOI	\$5,000.00	\$60,000.00
MPI	\$406,824.00	\$4,881,888.00
Sueldo del supervisor de producción	\$9,000.00	\$108,000.00
Sueldo del catador de café	\$10,000.00	\$120,000.00
Total	\$477,424.00	\$5,729,088.00

Una vez estimados los costos, es necesario conocer la capacidad de producción que tiene la fábrica, pero en relación a la mano de obra, es decir:

- Lavado 1Hr
- Despulpado 1Hr
- Tostado 20 min
- Molido 30 min
- Envasado 5 segundos

Si una bolsa de café se aproxima a los 170.05 minutos para su elaboración el tiempo en horas es el siguiente:

Capacidad de la fábrica en horas

	Minutos	Horas	Tiempo
Fabricación	170.05	170/ 60	2.83

Tal como se mencionó anteriormente en el análisis técnico la maquinaria con la que se cuenta alcanza una producción de 230,400 bolsas de 250 gr al año, para traducirlo en hora trabajadas al año, se realiza la operación subsecuente:

$$230,400 \text{ unidades} \times 2.38 \text{ horas} = 652,992 \text{ horas totales}$$

Es indispensable conocer el costo de las horas trabajo, específicamente en la mano de obra directa (MOD). Dentro de la fábrica se tienen 13 obreros con un salario de:

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Número de obreros	Salario Mensual	Salario Mensual Total	Salario Anual Total
8	\$5,000.00	\$40,000.00	\$ 480, 000.00
5	\$4,000.00	\$20,000.00	\$ 240,000.00
Total	\$ 9,000.00	\$60,000.00	\$ 720,000.00

De tal modo que si se requieren \$ 720,000 pesos al año, con relación a las horas trabajadas da un total de:

$$\frac{720,000}{652,992} = \$ 1.10$$

Para obtener la cuota de Mano de Obra Directa (MOD) se debe contemplar la cuota por hora, por el tiempo que tarda la elaboración del producto.

$$\text{Cuota de MOD} = \$ 1.10 \times 2.83 = \$ 3.13$$

En cuanto a los costos indirectos de fabricación (CIF), también se requiere conocer la cuota tomando en cuenta el total de costos fijos entre el total de horas trabajadas y el tiempo que tarda el proceso, de la siguiente manera:

$$\text{Cuota de CIF} = \$ 5,729,088 / 652,992 = \$ 8.77 \times 2.83 = \mathbf{24.87}$$

De tal modo que la cuota CIF es de \$ 24.87 pesos

Los costos calculados anteriormente se resumen en esta tabla.

MPD	\$5.95	18%
MOD	\$3.13	9%
CIF	\$24.87	73%
CU Estándar	\$33.94	100%

Tal como refleja la tabla anterior el mayor costo que se registra es en cuanto a los Costos indirectos de fabricación, que sin duda representa la parte fundamental de este proceso, seguido de la mano de obra directa y por último la materia prima. Lo cual se entiende que elaborar una bolsa de café refleja un costo relativamente muy bajo.

4.3.4.1 Costos

Una vez razonado lo anterior se presentan los costos totales tanto directos como indirectos. Para su fácil entendimiento los costos serán divididos en directos e indirectos. Cabe mencionar que los costos son de un estimado anual.

Directos

Como ya se expresó anteriormente se utilizarán las siglas MOD para hablar de mano de obra directa y MPD para materia prima directa. Para obtener el estimado de MPD, se realizó la siguiente operación.

$$230,400 \text{ unidades al año} \times \$ 5.95 \text{ cuota de MPD} = \$ 1,370,880$$

Para el caso de MOD, se tomó en cuenta el sueldo de los 13 obreros. La siguiente tabla muestra el costo total.

Costos Directos	Total	Fijos	Variables
MPD	\$1,370,880		\$1,370,880
MOD	\$720,000.00		\$720,000.00
Total	\$2,090,880		\$2,090,880.00

4.3.4.2. Gastos

Para estimar los gastos se clasificaron en gastos de venta, administrativos, y financieros. En cuanto a gastos de venta se encuentran los siguientes:

Gastos de venta

Costos de tramites de exportación

Con base a datos obtenidos a través del portal del AMECAFE (2019) los precios para el certificado de origen y certificado sanitario y fitosanitario son los siguientes.

Descripción	Monto	Anual
Certificado de origen	\$ 1,100	\$ 13,200
Certificado sanitario y fitosanitario	\$ 558	\$ 6,696
TOTAL	\$ 1658	\$ 19,896

Fuente: Elaboración propia con datos de AMECAFE (2019).

Seguros

Tal como quedó establecido en el incoterm CIF, el seguro de transporte de carga queda a cargo del exportador. De tal modo que es importante elegir un seguro que pueda cubrir pérdidas o daños materiales que sufra la mercancía durante su transporte.

Por tal motivo se eligió trabajar con la empresa Almex que tiene una cobertura del 100% y un costo del 1 % sobre el valor de la mercancía. Si se estima un total de ganancia de \$ 53, 125, 632, el uno por ciento será \$ \$5,312,563.20.

Gastos de envío

Transporte marítimo

Dentro de los gastos de envío se contempla el transporte marítimo y el embalaje para exportar el producto. Para el caso del café se eligió lo siguiente:

Con datos del portal iContainers (2019) el costo por transportar un cargamento de proveniente de Chiapas con destino a Dinamarca es de \$ 882, 900

De tal modo que: $\$ 882, 900 \times 12 \text{ meses} = \$ 10,594,800$

Embalaje

La aduana en México se maneja con contenedores para poder transportar la carga, es por ello que se requiere adquirir un contenedor por mes, cada contenedor tiene un costo de \$ 3, 000, es decir que:

$$\$3,000 \times 12 = 36,000$$

Para asegurar la mercancía se optó por comprar palets de madera, en cada contenedor se necesitan 11 palets de madera para acomodar el producto.

Si se requieren 11 palets para transportar la producción de un mes el costo resulta ser el siguiente:

$$\$ 160 \times 11 \text{ palets} = 1, 760 \times 12 \text{ meses} = \$ 21,120$$

Una vez analizado lo anterior, se entiende que el costo de los gastos de venta asciende a \$ 10,651,920.

Gastos de aduana

Con el objetivo de realizar los trámites de exportación de manera eficaz y efectiva es necesario tener un agente aduanal, el cual cobra por su servicio. De acuerdo a DHL (2019) el costo por derecho a trámite de aduana es de \$ 316 pesos.

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Si es necesario exportar los 12 meses del año:

$$\$ 316 \times 12 = \$ 3,792$$

La siguiente tabla resume lo anteriormente expuesto.

Gastos administrativos

Dentro de estos gastos se ubican los salarios de los administrativos, así como gastos de papelería, teléfono internet, en una relación anual.

Gastos de administración	Fijos	Variables	Total
Sueldo Gerente de Ventas	\$168,000.00	\$168,000.00	
Sueldo Gerente de Marketing	\$176,400.00	\$176,400.00	
Sueldo de secretaria	\$72,000.00	\$72,000.00	
Papelería	\$36,000.00		\$36,000.00
Teléfono e Internet	\$18,228.00		\$18,228.00
Total	\$470,628.00	\$416,400.00	\$54,228.00

3.4.2.4. Gastos Financieros

Antes de comenzar este proyecto, es necesario contar con una buena planeación económica y financiera de tal modo que se debe determinar un monto inicial para echar andar el proyecto. Dentro de este rubro se tomarán en cuenta las siguientes erogaciones:

Gastos de venta	Fijos	Variables	Total
Certificados para exportación	\$19,896.00	\$19,896.00	
Seguro de Mercancía	\$5,312,563.20		\$5,312,563.20
Gastos de envío	\$10,651,920		\$10,651,920
Gastos de Aduana	\$3,792.00		\$3,792.00
Total	\$15,988,171.20	\$19,896.00	\$15,968,275.20

Terreno

El área que se pretende adquirir, para la producción de café comprende 5 hectáreas (ha) equivalente a 50,000 m², el costo asciende a \$ 1,750,000.00.

Maquinaria y equipo

Dentro de la maquinaria y equipo se toman en cuenta todas las herramientas que son necesarias para el proceso productivo, como ya se especificó anteriormente en el análisis técnico, el costo representa un total de \$ 184, 857.

Transporte

Se requiere un medio de transporte que ayude a cargar los sacos de café para ser comercializados, de tal manera que se cotizaron dos camionetas para comenzar, el precio es de \$ 1, 750, 000.

Equipo de oficina

Para lograr el objetivo propuesto es necesario contar con equipo de oficina para echar andar el proyecto. Se cotizaron 6 escritorios, 6 computadoras y 6 teléfonos, lo cual representa un costo de: \$ 52, 980

A manera de resumen se muestra una tabla reflejando los costos anteriores.

Descripción	Monto
Terreno	\$ 1, 750, 000
Maquinaria y equipo	\$ 184, 857
Transporte	\$ 1, 750, 000
Equipo de oficina	\$ 52, 980
Total	\$ 3, 087, 837

Lo anterior expresa que se necesita una inversión de \$ 3, 087,837 pesos.

Dentro de los gastos financieros se refleja el costo de los intereses que serán necesarios pagar. Con datos obtenidos en Bancomer (2019) el porcentaje de interés para un préstamo es del 25. 75%, por lo cual se pagarán \$ 795,118.03.

Dicho de otro modo:

$$\text{\$ 3, 087, 837 inversión inicial} \times 25.75 \% = \text{\$ 795, 118.03}$$

En resumen, a lo anteriormente expuesto se entiende que los costos totales en periodo anual ascienden a \$ 25,073,885.23 de los cuales \$ 2,018,614.03 son costos fijos y \$ 23,055,271.20 en costos variables.

4.34.3. Punto de equilibrio

Para poder determinar el punto de equilibrio es necesario conocer el precio de venta el cual será de \$ 230.58 pesos, así como es costo unitario estándar de \$ 33.94, que se determinó anteriormente.

Seguido de eso se determinó el costo variable unitario (CVU) con la siguiente fórmula:

$$\text{Total, de costos variables / Unidades al año} = \text{CVU}$$

$$\$ 23,055,271.20 / 230,400 = \$ 100.07$$

Asimismo, el Costo marginal (CM) como se determina a continuación

$$\text{CM} = (\text{PVU} - \text{CVU})$$

Donde:

PVU: Precio de venta unitario

CVU: Costo variable unitario

$$\text{CM} = \$230.58 - 100.07 = \$ 130.51$$

Una vez que se conoce el CVU y el CM, se determina el punto de equilibrio en unidades.

$$Q = \text{CF} / (\text{PVU} - \text{CVU})$$

Donde:

Q: Cantidad

CF: Total costos fijos

PVU: Precio de venta unitario

CVU: Costo variable unitario

$$Q = \$ 2,018, 614.03 / (230.58 - 100.07) = 15,467$$

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

Como consecuencia se entiende que el punto de equilibrio en la empresa Las Huertas se alcanza al producir 15,467 unidades. Si esto se traduce a pesos se expresa de la siguiente forma:

$$Y=Q*PVU$$

Donde:

Y: Importe

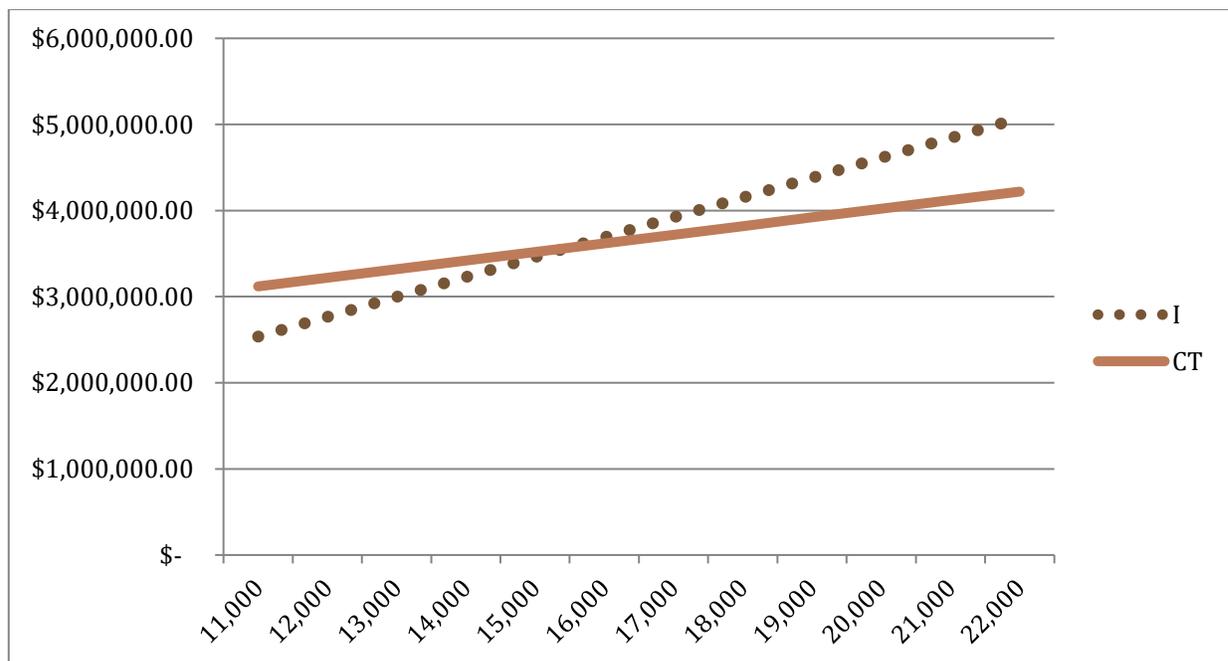
Q: Cantidad

PVU: Precio de venta unitario

$$Y= 15,467 * 230.58 = \$ 3, 566, 307.26$$

Esto indica que el punto de equilibrio respecto a la ganancia es de \$ 3, 566, 307. 26 pesos. Lo previo se refleja en la siguiente gráfica.

Punto de Equilibrio



4.3.5 Análisis Financiero

Por otra parte, se realizó el análisis financiero, con el cual se pretende conocer la viabilidad, estabilidad y rentabilidad del negocio. Del mismo modo los estados financieros que se presentan a continuación muestran una proyección de 5 años a futuro.

Estado de Resultados
(Cifras expresadas en pesos mexicanos)

Estado de Resultados " Las Huertas "			
	2019	2020	2021
VENTAS			
Ventas Unidades	230,400	230,400	345,600
Ventas Brutas	\$53,125,632.00	\$53,125,632.00	\$79,688,448.00
Ventas Netas	\$53,125,632.00	\$53,125,632.00	\$79,688,448.00
COSTO DE VENTAS			
Variables			
Materia Prima Directa	\$1,370,880.00	\$1,370,880.00	\$2,056,320.00
Mano de Obra Directa	\$720,000.00	\$720,000.00	\$1,080,000.00
Costos Indirectos de Fabricación	\$4,941,888.00	\$4,941,888.00	\$7,412,832.00
Fijos			
Costos Indirectos de Fabricación	\$787,200.00	\$787,200.00	\$787,200.00
COSTO TOTAL	\$7,819,968.00	\$7,819,968.00	\$11,336,352.00
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Administración			
Fijos	\$416,400.00	\$416,400.00	\$416,400.00
Variables	\$54,228.00	\$54,228.00	\$81,342.00
Gastos de Venta			
Fijos	\$19,896.00	\$19,896.00	\$19,896.00
Variables	\$15,968,275.20	\$15,968,275.20	\$23,952,412.80
Gastos financieros			
Fijos	\$795,118.03	\$795,118.03	\$795,118.03
GASTO TOTAL	\$17,253,917.23	\$17,253,917.23	\$25,265,168.83
Utilidad de Operación	\$28,051,746.77	\$28,051,746.77	\$43,086,927.17

Estado de Resultados
(Cifras expresadas en pesos mexicanos)

Estado de Resultados " Las Huertas "			
	2022	2023	2024
VENTAS			
Ventas Unidades	460,800	576,000	691,200
Ventas Brutas	\$106,251,264.00	\$132,814,080.00	\$159,376,896.00
Ventas Netas	\$106,251,264.00	\$132,814,080.00	\$159,376,896.00
COSTO DE VENTAS			
Variables			
Materia Prima Directa	\$2,741,760.00	\$3,427,200.00	\$4,112,640.00
Mano de Obra Directa	\$1,440,000.00	\$1,800,000.00	\$2,160,000.00
Costos Indirectos de Fabricación	\$9,883,776.00	\$12,354,720.00	\$14,825,664.00
Fijos			
Costos Indirectos de Fabricación	\$787,200.00	\$787,200.00	\$787,200.00
COSTO TOTAL	\$14,852,736.00	\$18,369,120.00	\$21,885,504.00
GASTOS DE OPERACIÓN			
Gastos de Administración			
Fijos	\$416,400.00	\$416,400.00	\$416,400.00
Variables	\$108,456.00	\$135,570.00	\$162,684.00
Gastos de Venta			
Fijos	\$19,896.00	\$19,896.00	\$19,896.00
Variables	\$31,936,550.40	\$39,920,688.00	\$47,904,825.60
Gastos financieros			
Fijos	\$795,118.03	\$795,118.03	\$795,118.03
GASTO TOTAL	\$33,276,420.43	\$41,287,672.03	\$49,298,923.63
Utilidad de Operación	\$58,122,107.57	\$73,157,287.97	\$88,192,468.37

Para realizar el flujo de efectivo se tomaron en cuenta el cálculo de los días en los que se pretende cobrar y pagar las cuentas, así como la realización del inventario de materia prima y producto terminado. Como se expresa a continuación

4.3.5.1 Flujo de efectivo

Antes de realizar el flujo de efectivo, se requiere conocer la inversión inicial, así como el interés bancario en cuanto al préstamo que se pretende adquirir.

Inversión Inicial	
Concepto	Monto
Maquinaria	\$184,857.00
Transporte	\$1,100,000.00
Terreno	\$1,750,000.00
Equipo de oficina	\$52,980.00
Peso	\$1.00

* Interés bancario: 25.75 %

AÑO	0	1	2	3
Inversión Inicial	-\$3,087,837.00			
Ganancias		\$28,051,746.77	\$28,051,746.77	\$43,086,927.17
Depreciación		\$308,783.70	\$308,783.70	\$308,783.70
Utilidad antes de impuestos	-\$3,087,837.00	\$28,360,530.47	\$28,360,530.47	\$43,395,710.87
ISR 30%		\$8,415,524.03	\$8,415,524.03	\$12,926,078.15
PTU 10%		\$2,805,174.68	\$2,805,174.68	\$4,308,692.72
Utilidad después de impuestos	-\$3,087,837.00	\$17,139,831.76	\$17,139,831.76	\$26,160,940.00
Capital de trabajo incremental		-\$4,453,792.00	-\$4,453,792.00	-\$6,680,688.00
Flujo de efectivo	-\$3,087,837.00	\$12,686,039.76	\$12,686,039.76	\$19,480,252.00
Flujo de efectivo acumulado	-\$3,087,837.00	\$9,598,202.76	\$22,284,242.53	\$41,764,494.53
Flujo de efectivo descontado	-\$3,087,837.00	\$10,088,302.00	\$8,022,506.56	\$9,796,492.03
Flujo de efectivo descontado acumulado	-\$3,087,837.00	\$7,000,465.00	\$15,022,971.56	\$24,819,463.59

Plan de Negocios para exportar café a Dinamarca

AÑO	4	5	6
Inversión Inicial			
Ganancias	\$58,122,107.57	\$73,157,287.97	\$88,192,468.37
Depreciación	\$308,783.70	\$308,783.70	\$308,783.70
Utilidad antes de impuestos	\$58,430,891.27	\$73,466,071.67	\$88,501,252.07
ISR 30%	\$17,436,632.27	\$21,947,186.39	\$26,457,740.51
PTU 10%	\$5,812,210.76	\$7,315,728.80	\$8,819,246.84
Utilidad después de impuestos	\$35,182,048.24	\$44,203,156.48	\$53,224,264.72
Capital de trabajo incremental	-\$8,907,584.00	-\$11,134,480.00	-\$13,361,376.00
Flujo de efectivo	\$26,274,464.24	\$33,068,676.48	\$39,862,888.72
Flujo de efectivo acumulado	\$68,038,958.77	\$101,107,635.26	\$140,970,523.98
Flujo de efectivo descontado	\$10,507,560.38	\$10,516,636.06	\$10,081,399.03
Flujo de efectivo descontado acumulado	\$35,327,023.97	\$45,843,660.03	\$55,925,059.06
VPN (valor presente neto)		\$55,925,059.06	
TIR (tasa interna de retorno)		\$140,970,523.98	
Índice de rentabilidad		19.1114026	
Retorno de la inversión (ROI)		1811.14%	
Periodo de recuperación descontado		0.306080944	
Periodo de recuperación tradicional		0.243404329	

Tal como se percibe en el flujo de efectivo, la inversión se recupera de manera muy rápida dado de que el café es un producto muy consumido por los daneses.

Para conocer el tiempo de retorno en días se realizó lo siguiente:

días del año x periodo de recuperación tradicional

$$365 \times 0.243404329 = 88.84$$

Lo anterior representa 89 días o bien 2 meses con 29 días.

En comparación con la inversión, las ganancias muestran ser muy buenas, se da de esta manera ya que los costos para realizar este proyecto son muy bajos. por lo cual se considera muy viable.

Referencias

Almex (2019). Recuperado de: <http://www.almex.com.mx/es-es/>

AMECAFE. Asociación mexicana de la cadena productiva dl café (2019). Recuperado de: <https://amecafe.org.mx/>

Bancomer (2019). Disponible en: <https://www.bbva.mx/personas/productos/creditos.html#prestamos-personales>

Comisión Europea (2019). Recuperado de: https://ec.europa.eu/commission/index_es

Comisión Federal de Electricidad (2019). Recuperado de: <https://www.cfe.mx/Pages/Index.aspx>

DHL (2019). Recuperado de: <https://www.logistics.dhl/mx-es/home.html>

iContainers (2019). Recuperado de: <https://www.icontainers.com/es/transporte-maritimo/>

Indeed (2019). Recuperado de: <https://www.indeed.com.mx/>

Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (2019). Recuperado de: <https://www.gob.mx/imta>

International Coffee Organization (2018). Recuperado de: http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp

Ley de los impuestos generales de importación y exportación (2007). Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIGIE.pdf>

Santandertrade (2018). Recuperado de: <https://es.portal.santandertrade.com/perfil-pais/15,dinamarca>

The observatory of economic complexity (2016). Recuperado de: <https://oec.world/en/>

Conclusiones

El objetivo fundamental de esta tesis era elaborar un plan de negocios para exportar café a Dinamarca, del mismo modo dar respuesta a las preguntas de investigación y saber si la hipótesis planteada se cumple. En definitiva, el plan de negocios nuestra un panorama más amplio y con varios enfoques que definen y determinan la factibilidad de este proyecto.

Cabe resaltar que México y sus pequeños productores, tienen la capacidad para ingresar a nuevos mercados de manera efectiva no obstante se tienen que tener en cuenta los estudios pertinentes para tener una base para encaminar su producto.

Así pues, el café mexicano cumple con la calidad deseada por los consumidores daneses, es importante mencionar que el consumo de productos orgánicos va en incremento cada vez de manera más acelerada, frente a la evolución del calentamiento global, las empresas se ven obligadas a ser socialmente responsables, es decir que se deben buscar opciones para cuidar el medio ambiente y que sus productos cumplan con su fin.

En esta tesis se demuestra que tener una idea clara y bien sustentada puede ser una gran fuente generadora de grandes ingresos. Tal como se presentó en el capítulo 4 las microempresas pueden tener acceso a grandes mercados si se ingresa de manera proporcional, dicho de otro modo, no se recomienda abarcar de inicio una gran parte del mercado, basta con enviar una producción controlada para ir observando la respuesta de los consumidores

Como resultado de este trabajo se deja ver que México conoce y cumple con las normas estipuladas por la Unión Europea y asimismo los productos que son enviados por nuestro país, tienen una gran aceptación en los países de Europa. Por lo tanto, el plan de negocios cumplió su función de ayudar a tomar la decisión de llevar a cabo la inversión para desarrollar esta idea de negocio.

México es un país con una gran riqueza natural, que da por oportunidad la plantación de café no solo en Chiapas, de este modo las tierras mexicanas pueden ser explotadas en cuanto a plantíos de café, teniendo la certeza que es un fruto que genera una gran cantidad de ingresos. Además de que gracias a los tratados de libre comercio con los que cuenta México, se tiene una amplia gama de países en los cuales se puede llevar el café mexicano.

Para finalizar con lo propuesto es importante destacar que el presente estudio cumplió con el objetivo de presentar un plan de negocios para exportar café a Dinamarca.