



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DEL ESTADO DE MÉXICO**



**CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO**

---

TÍTULO DE LA TESIS

**ALTERNATIVAS DE RENTABILIDAD FINANCIERA PARA LA EMPRESA DE  
“HORTICULTORES DE SAN JUAN XOCONUSCO”, DONATO GUERRA,  
ESTADO DE MÉXICO.**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN TURISMO

**PRESENTA**

**ELENA QUINTERO SÁNCHEZ  
CARMEN GUEDELIA ROSALES JUÁREZ**

DIRECTORES

M.A.N.I. MARCELA JUÁREZ LÓPEZ

Dr. en E. DAVID IGLESIAS PIÑA

Tenancingo, Estado de México, Agosto de 2015



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

Tenancingo, Estado de México; 05 de Agosto de 2015.

**ELENA QUINTERO SÁNCHEZ  
CARMEN GUDELIA ROSALES JUÁREZ  
PASANTES DE LA LICENCIATURA EN TURISMO  
PRESENTE**

Por este conducto comunico a Usted, que con base en el Reglamento de Facultades y Escuelas Profesionales de la UAEM que en su Capítulo VIII artículo 120, 121 y 122, así como el Reglamento de Opciones de Evaluación Profesional de la UAEM Capítulo I artículo 6º, puede proceder a realizar la elaboración en formato electrónico del trabajo de Tesis, "Alternativas de rentabilidad financiera para la empresa de "Horticultores de San Juan Xoconusco", Donato Guerra, Estado de México". y continuar con los trámites y requisitos requeridos para efecto de poder sustentar su examen profesional y obtener el título de **LICENCIADO EN TURISMO**.

Sin otro particular, quedo a sus apreciables órdenes.

Atentamente  
**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**

*"2015, Año del Bicentenario luctuoso de José María Morelos y Pavón"*

**DRA. LUZ MARÍA ROBLES HERNÁNDEZ  
SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL CENTRO  
UNIVERSITARIO UAEM TENANCINGO**

c.c.p. Dra. Luz María Robles Hernández, Subdirectora Académica/VLR  
c.c.p. Archivo EEBG/DEP



[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

Carretera Tenancingo - Villa Guerrero KM. 1.5, Tenancingo, Estado de México C.P. 52400  
Tels. 017141407724 y 017141407725 • [centrouniversitariotenancingo@outlook.com](mailto:centrouniversitariotenancingo@outlook.com)

Tenancingo, Méx. a 1° de julio de 2015

Por en REI. ELIZABETH ESTEFANÍA BRITO GARCÍA

ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL DEL  
C.U. UAEM TENANCINGO

P R E S E N T E

Por este conducto, remito a usted el dictamen del Documento escrito del trabajo de Tesis denominado: ALTERNATIVAS DE RENTABILIDAD FINANCIERA PARA LA EMPRESA DE "HORTICULTORES DE SAN JUAN XONONUSCO", DONATO GUERRA, ESTADO DE MÉXICO, el cual es presentado por las pasantes de la Licenciatura en Turismo Elena Quintero Sánchez, con número de cuenta 0524361 y Carmen Gudelia Rosales Juárez con número de cuenta 0113682.

Toda vez que se realizó la revisión del documento, se emite el siguiente Dictamen:

ÚNICO.- Se aprueba el documento, con el comentario de que se corrija la redacción del último párrafo de la página 125

En lo general, me parece un buen Documento, que cuenta con los elementos metodológicos y estructurales de un trabajo escrito de Tesis.

Sin otro particular por el momento, hago propicia la ocasión para reiterarle las seguridades de mi atenta y distinguida consideración.

ATENTAMENTE

Francisco J. Helguín García

Prof. De Tiempo Completo del C.U. Tenancingo.

TCM080715

Tenancingo, Estado de México, a 08 de julio de 2015

**P. en R. E. I. Elizabeth Estefanía Brito García**  
**Encargada del Departamento de Evaluación Profesional**  
**Centro Universitario UAEM Tenancingo**  
**PRESENTE**

Estimada P. Licenciada Brito, en atención a la revisión de tesis que me fue asignada, intitulada "Alternativas de Rentabilidad Financiera para la Empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco, Donato Guerra, Estado de México", le informo que el dictamen es aprobada sin comentarios.

Me permití realizar algunas observaciones en el documento, sólo en caso de que Tutores y Tesistas lo consideren necesario.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**



.....  
Dr. Tirzo Castañeda Martínez  
Profesor Tiempo Completo  
Centro Universitario UAEM Tenancingo

c.c.p. Dra. Luz María Robles Hernández, Subdirectora Académica del Centro Universitario UAEM Tenancingo.

## **DEDICATORIA ELENA**

### **A DIOS**

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A MI PAPÁ Y MAMÁ**

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

### **A MI AMADO ESPOSO FRANCISCO**

Que ha sido un impulso para la culminación de mi carrera, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido un compañero inseparable en todo momento para motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

### **A MIS HIJOS SANTIAGO, EMILIANO Y BEBÉ**

Que con su luz han guiado mi vida y para quien ningún sacrificio es suficiente.

Los amo pequeñitos.

### **A MIS HERMANOS**

Porque siempre he contado con ellos para todo gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido por el apoyo y amistad.

### **A MIS AMIGOS**

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos en especial a ti, Carmen por compartir conmigo el proyecto de tesis.

### **A MIS MAESTROS**

Que en este andar por la vida influyeron con sus lecciones y experiencias para formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.

## **DEDICATORIA CARMEN**

A quien me ha regalado la vida,  
y la oportunidad de estudiar,

**Para Dios.**

Para el hombre y la mujer,  
que decidieron ser padres,  
y junto con mis hermanos,  
regalarme una familia unida  
que con su esfuerzo

me han apoyado en mi estudios.

**Para mis padres: Ernesto y Tomasa**

**Para mis hermanos: Guadalupe, +Francisco y René**

Para mis directores de tesis,  
que me compartieron su conocimiento,  
que me apoyaron moralmente

y siempre me dijeron: ¡Animo Carmen, si se puede!

**Para: M.AN.I Marcela Juárez y Dr. En E. David Iglesias**

Y para todos los que me han brindado una amistad sincera,

un apoyo,

unas palabras,

o un tiempo en su vida.

**Para mis amigos**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESAS HORTICULTORES DE SAN JUAN XOCONUSCO .....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
JUSTIFICACIÓN.....	17
HIPÓTESIS .....	19
OBJETIVOS.....	19
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS-CONCEPTUALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS LOCALES .....	20
1.1 Teoría de la base económica.....	21
1.2 Teoría del nuevo comercio internacional.....	22
1.3 Teoría del desarrollo económico local (DEL) .....	25
1.4 Teoría de la diversificación productiva .....	27
1.4.1 Definición y tendencias del turismo.....	28
1.4.2 El agroecoturismo como determinante de la diversificación productiva .....	30
1.5 Caso de éxito en México. Empresa “Bionatur”. .....	33
1.6 Caso de éxito en Temascaltepec, México. Empresa “Orquídeas Río verde” .....	34
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	35
2.1 Generalidades de la empresa.....	36
2.2 Misión y objetivos. ....	39
2.3 Descripción del producto .....	39
2.3.1 Proceso productivo.....	41
2.3.2 Principales usos y competidores .....	45
2.4 Localización del tomate en el ciclo de vida.....	46
2.5 Portafolio de negocios, matriz (BCG) .....	49
2.6 Cadena de valor .....	51
2.7 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	55
2.8 Resultados del análisis de la empresa.....	57

<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE RENTABILIDAD FINANCIERA</b> .....	59
3.1 Comercio internacional del tomate .....	60
3.1.1 Matriz para selección del país meta .....	60
3.1.2 Clasificación arancelaria del producto .....	61
3.1.3 Principales importadores y exportadores de tomate.....	63
3.1.4 Ficha técnica de Estados Unidos de América .....	67
3.1.4.1 Aspectos cuantitativos y cualitativos del mercado.....	69
3.1.4.2 Barreras arancelarias y no arancelarias .....	73
3.1.5 Aspectos operacionales para la exportación.....	77
3.1.5.1 Logística internacional .....	77
3.1.5.2 Normas y controles de calidad .....	82
3.1.5.3 Formas de pago internacional .....	83
3.1.5.4 Contrato de compraventa internacional.....	86
3.1.6 Estrategias de comercialización .....	88
3.1.6.1 Estrategias de producto .....	89
3.1.6.2 Estrategias de precio internacional.....	90
3.1.6.3 Estrategia de distribución .....	91
3.1.6.4 Estrategias de promoción internacional .....	92
3.2 El agroecoturismo .....	93
3.2.1 Descripción de los principales recursos turísticos de Donato Guerra.....	94
3.2.2 Análisis de los atractivos turísticos .....	97
3.2.2.1 Matriz de funcionalidad .....	97
3.2.2.2 Matriz de interpretación estética .....	100
3.2.2.3 Matriz de integración .....	101
3.2.3 Propuesta de recorridos agroecoturísticos.....	103
<b>CAPÍTULO 4. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO</b> .....	105
4.1 Inversión inicial .....	106
4.2 Programa de inversiones .....	108
4.3 Programa de reinversiones en activo fijo.....	109
4.4 Depreciación de activo fijo .....	110



4.5 Fuentes de financiamiento .....	111
4.6 Amortización de créditos .....	111
4.7 Costos de producción.....	112
4.8 Costo de material de empaque para la exportación .....	113
4.9 Integración de costos y formulación de precio para el mercado de exportación .....	113
4.10 Determinación del margen bruto de la operación.....	114
4.11 Determinación del flujo del capital.....	115
4.12 Estado de resultados del proyecto.....	117
4.13 Evaluación financiera del proyecto.....	118
4.14 Estado de situación financiera .....	119
METODOLOGÍA APLICADA AL CASO DE ESTUDIO .....	120
RESULTADOS .....	123
CONCLUSIONES.....	128
ANEXOS .....	130
BIBLIOGRAFÍA .....	138

## RESUMEN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) son agentes económicos clave, ya que buena parte de la población y de la economía dependen de su actividad y desempeño, en razón de que el 98% de las empresas existentes en México son de esta dimensión, y que contribuyen con más del 50% del empleo nacional, sin embargo, en términos de producción, tienen limitada participación en el volumen de las exportaciones totales, lo que ha traído como consecuencia una saturación de vendedores locales provocando bajos precios y poca rentabilidad económica.

En este caso de estudio, se plantea la situación de la micro empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco” ubicada en el municipio de Donato Guerra, Estado de México, dedicada al cultivo del tomate orgánico. La empresa está interesada en hacer un diagnóstico para poner en marcha alternativas que les permita tener mayor rentabilidad económica, ya que los bajos precios del tomate en el mercado local no logran cubrir las necesidades para su crecimiento.

Dentro de este proyecto hay herramientas de diagnóstico que ayudan a determinar que la exportación es una alternativa de rentabilidad para aprovechar la producción de tomate y el agroecoturismo es otra, para aprovechar los recursos turísticos del lugar, y así romper con la estacionalidad de ingresos por la venta de tomate. Por último, desde el punto de vista financiero se analiza la rentabilidad de las propuestas y que tan conveniente es poner en marcha dichas alternativas.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco” ubicada en el municipio de Donato Guerra, Estado de México, que se dedica al cultivo del tomate orgánico. Esta empresa está ubicada en una zona de reserva de la biósfera, en la cual se conserva y preserva la mariposa monarca, por tal razón, la empresa no puede expandir fácilmente sus instalaciones, pero si puede hacer uso de los recursos turísticos que tiene a la mano.

Por ello, se contemplan sus antecedentes, misión, objetivos y metas, también el proceso productivo del producto y sus características. Además se utilizan herramientas como el ciclo de vida, portafolio de negocios, análisis FODA y cadena de valor para determinar el comportamiento actual de este producto en el mercado y así determinar alternativas de rentabilidad.

Las alternativas de rentabilidad son la exportación y el agroecoturismo. Para la primera propuesta, se realiza un estudio de mercado para analizar el comportamiento de las importaciones de este producto. Una vez elegido el país destino, se hace un análisis del precio del mercado internacional, de los costos, de la normatividad, legislación y cultura del mercado, todo esto para tener un panorama general del mercado meta.

Posteriormente, para analizar el agroecoturismo, se hace un inventario de los principales recursos turísticos más cercanos a las instalaciones de la empresa, ya que la finalidad es que los paquetes agroecoturísticos tengan relación con ésta. Realizado el ordenamiento de los recursos se continúa con el diseño de los recorridos turísticos, para lo cual se necesitan tres matrices según Zamorano (2007), y son: la matriz de funcionalidad, de interpretación estética e integración. Con los resultados de éstas, se pudieron formar dos recorridos agroecoturísticos.

Después de describir las dos alternativas de rentabilidad, ahora se integran mediante un análisis financiero donde se desglosa la inversión inicial para el proyecto, y de esa forma determinar la rentabilidad que les puede generar el incursionar en un mercado internacional a la empresa. Este apartado va acompañado de un programa de actividades y de inversión, también se presenta una tabla donde se determinan los costos, este análisis finaliza con un

estado de resultados donde se describe la rentabilidad que se puede esperar bajo la inversión de este proyecto.

Por último se presentan los resultados y las conclusiones donde se logra corroborar el postulado de Krugman en la teoría del comercio internacional, acerca de las economías de escala, y se destaca la gran oportunidad que representa el comercio internacional del tomate orgánico. También se ratifica que la diversificación propuesta por Igor Ansoff, es una alternativa para seguir percibiendo ingresos por motivos diferentes a la agricultura, de esta manera ambas activan el crecimiento económico de la empresa.

## **ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESAS HORTICULTORES DE SAN JUAN XOCONUSCO**

El tomate es una hortaliza originaria de América del sur, principalmente del Perú, pero fue en México donde se domesticó y se dio a conocer al mundo cuando los españoles llegaron a nuestro país pues ellos se encargaron de llevarlo a Europa. Según datos obtenidos de la Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2014), en nuestro país la producción de tomate ha sido constante entre 1,100 y 2,800 millones de toneladas por año desde 1990 hasta el 2012.

La empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco”, fue fundada en el año 2010 como iniciativa de treinta agricultores, que ante la problemática de las pérdidas por sus cultivos a campo abierto por las inclemencias del tiempo, decidieron organizarse y formar una micro empresa para gestionar recursos del gobierno federal a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) para producir tomate. Tiempo después, el gobierno les proporcionó el capital para poder instalar invernaderos adecuados para la producción y les brindó asesoría técnica especializada, a fin de familiarizarse con el proceso de producción del tomate orgánico, siendo este el producto que están ofreciendo actualmente.

Según el Consejo Nacional de Producción Orgánica (CNPO, 2014), la superficie agrícola de cultivos orgánicos en México registró un acelerado crecimiento en un periodo de apenas 12 años; de 21,265 ha en 1996 a 378, 693 ha en 2008. El 85% de la producción orgánica se destina a la exportación, principalmente al mercado europeo y estadounidense. Los principales productos orgánicos cultivados son el café, hierbas aromáticas y medicinales, hortalizas (dentro de las cuales se encuentran el tomate), cacao y uva silvestre. Las ventas de este tipo de productos han aumentado en 20% en las tiendas de autoservicio y 10% en las tiendas especializadas.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco, S.C. de R.L. de C.V.”, está ubicada en la comunidad de San Juan Xoconusco perteneciente al municipio de Donato Guerra, localizado al oeste del Estado de México. Dicha enmarcación territorial pertenece a la zona de reserva ecológica de la mariposa monarca, donde se alberga y trata de proteger el medio ambiente para la conservación de esta especie. Su cabecera municipal ocupa el mismo nombre y se encuentra a 77 kilómetros de la ciudad de Toluca, capital del estado. Las principales vías de acceso al municipio es la carretera federal número 35 México - Zitácuaro, tramo Monumento - Valle de Bravo.

La empresa se constituyó en el año 2010 con treinta productores de la zona, los cuales manifiestan que siempre se han dedicado a la agricultura, es por ello que les agrada producir tomate orgánico y mejor aún en invernadero. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), menciona que para ayudar a los agricultores en la difícil etapa de convertir sus cultivos convencionales a los orgánicos, el agroecoturismo sería una alternativa por la cual se beneficiarían monetariamente, porque al tiempo que se comercialice su producto en el mercado, ya sea nacional o internacional, se aprovecharía para difundir el lugar turísticamente y se compartiría con el visitante prácticas respetuosas con el medio ambiente, la biodiversidad, la cultura, así como el disfrute de los paisajes naturales colindantes.

Lamentablemente, ni el gobierno federal, ni mucho menos la empresa, han visualizado la oportunidad de establecer la relación de producción agrícola orgánica, el comercio, y el agroecoturismo, sin embargo, el gobierno contribuye en parte importante porque la creación de infraestructura, como los invernaderos, los impulsa en su crecimiento empresarial y motiva a los campesinos a no dejar esta labor.

Así pues, durante estos años, la empresa ha tratado de trabajar en armonía, pero algunos de sus integrantes decidieron salirse de la asociación para emprender nuevas empresas con el mismo giro, ya que durante su permanencia aprendieron el proceso de cultivo; en la

actualidad la empresa está integrada por seis productores, los cuales llevan a cabo las actividades tanto de producción como de comercialización.

La comercialización de su producto es principalmente en la central de abasto de Pátzcuaro, Michoacán, cuyo carácter de mercado local y regional, ha provocado una sobreoferta y saturación de este producto. Por otro lado, el consumidor nacional, no valora suficientemente la producción orgánica, ni está bien informado sobre las ventajas del consumo de este tipo de productos, de tal modo que los productores tienen que ofertar su producto como si fuera convencional y no han encontrado la manera de comunicar al consumidor de que se trata de un producto libre de plaguicidas y fertilizantes artificiales, lo que provoca una subvaluación de su tomate. En otras ocasiones venden su producto a los compradores que llegan a la misma empresa, con una oferta de precio (por parte del comprador) bajo al del mercado, por lo tanto su rentabilidad financiera se ha visto afectada.

La rentabilidad según Ortega (2008), es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados. Con el estudio de la rentabilidad se mide principalmente la eficiencia de los directores y administradores de la empresa, ya que en ellos descansa la dirección de ésta. Así mismo, Santadreu (2000), menciona que la rentabilidad es el objetivo fundamental y prioritario de todas las empresas lucrativas, y ésta viene dada por la relación entre los beneficios obtenidos con respecto a los capitales empleados.

Por lo tanto, la rentabilidad es el motivo más importante para quienes invierten capital en una empresa. El desempeño financiero, es sin duda uno de los aspectos más importantes y difíciles de determinar. Sin embargo, la empresa requiere mejorar constantemente su utilidad para permanecer en el mercado y a través de un mejoramiento en sus ganancias se puede pretender el crecimiento de la empresa.

De acuerdo con Baca (2013), son cuatro riesgos evidentes de la empresa, la primera es el riesgo de mercado, que consiste en que la demanda potencial no sea de la magnitud que se pensó; la segunda es que la tecnología no haya sido realmente optimizada; la tercera es que los costos de la inversión no resulten reales; y el cuarto riesgo es consecuencia de todas las anteriores y resulta en obtener una rentabilidad económica menor a la esperada.

Por ello, en esta investigación se pretende conocer la empresa y a través de un análisis proponer algunas alternativas que pudieran influir en el nivel de rentabilidad de la misma, las cuáles serán para la gerencia, opciones de aprovechamiento de oportunidades, por lo que surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son las alternativas de aprovechamiento de los recursos locales para la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco que podrían mejorar su rentabilidad financiera?



## JUSTIFICACIÓN

A causa de la competencia en los mercados, a la reducción de precios y a la falta de ingresos constantes debido a la estacionalidad de los ciclos agrícolas, las pequeñas empresas son las más afectadas porque los ingresos por ventas no cubren los costos de producción que son mayores a los de las grandes empresas, y en consecuencia sus estados financieros colapsan. Sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES), tienen una gran importancia en la economía a nivel nacional y regional, representan el segmento que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado ya que buena parte de la población dependen de su actividad y desempeño, a pesar de que muchas veces no tienen la solvencia económica.

Por lo tanto, la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento de la economía nacional es evidente, ya que cualquier decisión, se debe analizar y fundamentar desde la perspectiva de un análisis estratégico de la empresa. Según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), uno de los errores más comunes de los empresarios de Pymes es que muchas de sus actividades las hacen sin hacer un análisis estratégico de lo que requiere el mercado y del aprovechamiento de sus recursos, ignorando grandes oportunidades para la empresa.

Según PROMÉXICO, organismo de la Secretaría de Economía que promueve el comercio y la inversión internacional, las ventajas de ser micro, pequeña y mediana empresa son:

- Son motor de desarrollo del país.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

Sin embargo las desventajas más comunes de estas empresas tienen que ver con el ámbito financiero como son:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Ante esta problemática que tiene que ver con las desventajas de las pequeñas empresas, el presente trabajo de investigación propone el estudio de alternativas para la rentabilidad financiera de la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco, partiendo de su producción y análisis de su entorno, lo anterior desde la perspectiva que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen que planear sus actividades para obtener mayores rendimientos financieros, lo que ha obligado a estudiar posibles alternativas para mejorar los ingresos financieros para mantener la empresa.

La importancia del estudio cobra sentido si se considera que en México las micro, pequeñas y medianas empresas, constituyen la columna vertebral de la economía nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son micro, pequeña y mediana empresa y que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

## **HIPÓTESIS**

La exportación de tomate orgánico, así como el agroecoturismo representan alternativas de rentabilidad financiera para la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco.

## **OBJETIVOS**

### General

- Elaborar un diagnóstico socio económico de la empresa Horticultores de San Juan Xoconusco, para detectar oportunidades de comercialización internacional, así como proponer el agroecoturismo como alternativa para incrementar su rentabilidad financiera.

### Específicos

- Analizar la empresa por medio de herramientas de diagnóstico para conocer su situación actual, y vincularlas a posibles alternativas de rentabilidad.
- Realizar la descripción del proceso de exportación de tomate orgánico al mercado internacional.
- Analizar el agroecoturismo como alternativa financiera para la empresa Horticultores de San Juan Xoconusco.
- Elaborar un estudio financiero para verificar la rentabilidad financiera de la exportación de tomate y los recorridos agroecoturísticos.

**CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS  
TEÓRICOS-CONCEPTUALES  
DE LAS PEQUEÑAS  
EMPRESAS LOCALES**

Las pequeñas empresas son importantes agentes económicos en México, ya que buena parte de la población depende de su actividad y desempeño. Sin embargo, se habla de una frecuente carencia de recursos económicos que afectan su desarrollo, por tal razón en esta investigación se plantean los fundamentos teórico-conceptuales que servirán para estudiar e funcionamiento productivo de las empresas y sus ideales. Con lo anterior se pretende que sirva para como referencia para el análisis de la pequeña empresa “Horticultora de San Juan Xoconusco” y así plantear alternativas de rentabilidad económica que contribuyan a su desarrollo.

Las teorías son: teoría de la base económica, teoría del nuevo comercio internacional, teoría del desarrollo económico local y teoría de la diversificación productiva. Así mismo se describen conceptos y tendencias que se relacionan con las alternativas de rentabilidad, con la finalidad de que la empresa tenga capital para que su desempeño y desarrollo beneficie a la localidad.

### **1.1 Teoría de la base económica**

La Teoría de la base económica según Andrews en 1953, la define como el conjunto de actividades de una región, la cual exporta bienes y servicios a lugares que se encuentran fuera de sus límites económicos o que vende sus bienes y servicios a compradores que no son de la región, con el enfoque de esta teoría podemos decir que el crecimiento está dado en base a la posibilidad de exportación de la base económica. La orientación de la base económica según North en 1955, menciona que las actividades básicas son definidas como las labores que producen bienes y servicios de exportación y por tanto favorecen la entrada de recursos monetarios a la región y fomentan el crecimiento, sin embargo dependen de la demanda externa del producto. Ese crecimiento es definido por las actividades básicas (como la producción para la exportación o el consumo interno y el efecto multiplicador en la economía local) y las no básicas las cuáles van orientadas al mercado local (Tello, 2010).

La relevancia de la base económica es aprovechar las actividades de una región o un área geográfica local, para que puedan exportar bienes y servicios a los lugares que se encuentran fuera de sus límites (Tello, 2010). Así pues, las principales actividades del

municipio de Donato Guerra, perteneciente al Estado de México, son la agricultura en un 34.42% mientras que el 57.16% es bosque, y por su ubicación geográfica predomina el clima subhúmedo con lluvias en verano, el municipio está integrado por once pueblos, dentro de los cuales destaca San Juan Xoconusco, lugar donde se encuentra la empresa “Horticultora de San Juan Xoconusco”.

La empresa de horticultores produce tomate orgánico bajo invernadero, su evocación a la agricultura es porque esta labor ha sido la actividad de muchas de sus generaciones, y se dedican al cultivo del tomate porque lo consideran el principal ingrediente de muchos platillos, alto poder adquisitivo, añadiendo que es el principal producto que México exporta a diferentes países por su gran demanda.

Dicha empresa aprovecha sus actividades básicas para producir, y tiene como objetivo que el tomate orgánico sea comercializado en el exterior para colocarlo en un mercado de mayor poder adquisitivo con precios justos que generen mayor rentabilidad económica en la empresa, obteniendo mayores rendimientos por sus cosechas, ya que el mercado doméstico no valora el producto, ni por los beneficios a la salud, ni por el mejoramiento al medio ambiente, a pesar de ser una zona de gran importancia para la conservación del medio ambiente de la mariposa monarca.

Por tal razón en base a la teoría, la empresa tiene grandes posibilidades de exportar, porque tiene la base necesaria para producir que es: la mano de obra, lugar propicio para el desarrollo de la agricultura con grandes ventajas como el clima y la calidad del suelo y además el tomate mexicano tiene gran demanda en el extranjero, lo cual es parte esencial para sentirse motivados a producir y exportar.

## **1.2 Teoría del nuevo comercio internacional**

Según los autores de esta teoría, Porter y Krugman, mencionan que la dotación de factores de una región son cada vez más afectadas por fuerzas exógenas, por lo que para propiciar un desarrollo regional competitivo y armónico, es necesaria la creación de nuevo conocimiento que debe ser orientado y desarrollado desde la perspectiva de estados región

y vinculado a circuitos económicos internacionales, por eso es importante reconocer los factores que puedan generar mayores ventajas para poder especializarse en la producción y manufactura y de esta manera recurrir a las economías de escala (Mayorga y Martínez 2008).

La nueva teoría del comercio, menciona que existen dos razones por las que puede surgir el comercio entre países (Jiménez y Lahura, 1999), la primera es porque los países son diferentes entre sí en tecnología y dotaciones o preferencias, de las cuales pueden beneficiarse de ese comercio si cada uno produce y vende lo que sabe hacer relativamente mejor; la segunda es que los países comercian porque aprovechan la presencia de economías de escala en la producción; si cada país produce un número limitado de bienes, puede producirlos mejor y en mayor volumen. Lo que se observa en el mundo real es que ambas razones explican la presencia del nuevo comercio internacional.

La perspectiva del nuevo comercio internacional radica en las economías de escala, las cuáles se refieren a que mayores volúmenes de producción menores costos, que a su vez facilitan la oferta de los productos, beneficiando a los consumidores. La presencia de economías de escala en la producción incentiva a los países a que se especialicen en la producción de un número menor de bienes, pero a mayor escala; así, venderán el excedente de producción y comprarán los bienes que no producen (Jiménez y Lahura, 1999).

Krugman se enfocó en dos tipos de economías de escala, economía de escala interna y economía de escala externa. Las economías de escala interna se refieren cuando el costo por unidad de producción depende del tamaño de una empresa individual, cuando más grande sea la empresa, mayor será la escala de beneficios y menor el costo por unidad y las economías de escala externa, es cuando el costo por unidad de producción depende del tamaño de una industria, no del tamaño de la empresa individual, sino que un país puede producir a menores costos de una misma industria, de esta manera, puede dominar potencialmente los mercados mundiales en un producto en particular, no porque tenga una empresa masiva produciendo enormes cantidades, sino más bien porque tiene muchas pequeñas empresas que interactúan para crear una masa crítica grande y competitiva.

Esta teoría aplicada a la realidad y específicamente al caso de la producción de tomate en México, viene a ser una forma de explicar porque la comercialización de este producto ha llevado a éste país a ser líder de exportaciones de tomate a nivel mundial. De acuerdo a estadísticas de Centro Internacional de Comercio (ITC por sus siglas en inglés), México ocupó en el año 2014 el primer lugar en cuanto a cantidad exportada, superando a sus competidores como Holanda y España.

Cabe destacar que México siempre se ha caracterizado por su labor agrícola, pero no por la tecnología aplicada a estos, pues varias de las nuevas técnicas de cultivo provienen del extranjero. Tal es el caso de la agricultura protegida o sistemas de riego muy novedosos y recomendables y de los cuales nuestro país se apoya para ampliar la producción de tomate y así tener cosechas que cubren todo el año la demanda de los meses en que los países vecinos tienen deficiencias de producción por las inclemencias del clima.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), dándose cuenta de éste mercado potencial, y aprovechando los recursos naturales, otorgó como medio de incentivos a los productores agrícolas varios programas de apoyo al campo para la producción de tomate, y destacan los invernaderos dotados de tecnología para el cultivo, provistos a cooperativas, sociedades y pequeñas empresas. Lo que derivó en una economía de escala externa, teniendo una gran masa de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas al cultivo de tomate, haciendo competitiva la producción, dando pauta a la exportación del bien.

Con este tipo de incentivos, un gran número de empresas también se vieron en la oportunidad de ofertar insumos para la construcción de invernaderos, colocación de sistemas de riego, suministros para el cultivo de tomate como son fertilizantes, fungicidas, y pesticidas, provocando una avalancha de empresas ofertando sus productos con precios competitivos lo que derivó en bajos costos de producción del tomate.

Con todo lo anterior se puede visualizar que por el desarrollo de economías de escala externas en México que se dedican al cultivo de tomate, se ha aumentado la producción, se han bajado los costos, los productores se han especializado y se tiene mayor conocimiento sobre el cultivo, con todo esto se ha beneficiado al consumidor local por lo precios bajos y



cobertura de la demanda durante todo el año. Pero el mercado doméstico no es suficiente para consumir toda la producción, por lo que el excedente se destina para el mercado internacional.

Los horticultores de San Juan Xoconusco, forman parte de esta economía de escala, y pueden aprovechar esta ventaja para exportar el tomate. Ya que la producción del tomate en la localidad ha crecido, provocando la saturación del mercado doméstico y ahora la empresa tiene la necesidad de diversificar su mercado, para no tener pérdidas por los bajos precios por la sobre oferta del producto.

### **1.3 Teoría del desarrollo económico local (DEL)**

La teoría del desarrollo económico local, es sin lugar a dudas un tema relevante, y es el objetivo para enfrentar las crisis mundiales existentes, a partir de la cual se hace necesario imaginar otras formas de desarrollo que superaran cualitativamente las formas anteriores.

Tello (2006), menciona que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe sostiene que:

*“El desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por su sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permitan la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en el cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra política y administrativa, en las que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo”*

El desarrollo económico local, en el ámbito económico percibe los procesos de producción, el uso eficiente de los recursos locales, y del fomento de la competitividad y productividad

en el mercado interno local y nacional. El ámbito sociocultural comprende el desarrollo de los valores, deberes y derechos de la sociedad que de manera general apoyaran al proceso de desarrollo económico local. El ámbito político-administrativo, alcanza el desarrollo con el fin crear y fomentar entornos favorables mediante políticas y apoyos para el ámbito económico y sociocultural.

Tello (2006), cita a Blakely y Bradshaw, los cuales sostienen que el campo de DEL es una combinación de disciplinas y constituyen una industria en crecimiento, el concepto se basa en cuatro factores; los recursos autóctonos, la formación de nueva riqueza, el desarrollo de nuevas capacidades y la expansión de los recursos. Estos factores son vitales en el desarrollo local ya que son la base para poder obtener un producto competitivo así como generar capital para el crecimiento de una empresa y por consecuente en la región donde se encuentra localizada.

Con estas distintas concepciones se puede considerar al desarrollo económico local como un proceso estructural, en donde su fin es obtener el máximo bienestar de la sociedad dentro de un territorio determinado mediante el aprovechamiento de los recursos, generando riqueza para que haya crecimiento económico, desarrollando capacidades para mejorar el producto y mediante el impulso del gobierno en políticas que contribuya al desarrollo de la localidad.

Dentro de esta teoría toma importancia el gobierno que es el sector político-administrativo, el cual juega un papel muy importante, porque debe ayudar a los empresarios locales a abrirse las puertas en los mercados internacionales por medio de incentivos a la exportación para que se les facilite el proceso y poder entrar a competir internacionalmente. Uno de los apoyos proporcionados por el gobierno mexicano es la asistencia a ferias internacionales en las cuales se puede dar a conocer un producto y establecer contactos con posibles compradores, y en este caso, la Horticultora de San Juan Xoconusco, podría apoyarse del gobierno para establecer contacto con empresas que adquieran su producto.

#### **1.4 Teoría de la diversificación productiva**

La teoría de la diversificación propuesta por Igor Ansoff en 1957, propone la matriz de producto/mercado la cual permite identificar oportunidades de crecimiento en las empresas, ésta matriz describe las distintas opciones estratégicas, según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen (Martínez, 2006).

Las estrategias que propone son:

- Incremento en la penetración de mercado: mayor consumo del producto en el mercado actual.
- Desarrollo del mercado: pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.
- Desarrollo de productos: venta de nuevos productos en mercados actuales.
- Diversificación: desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados.

Por su parte, Martínez (2006), menciona que cuando una empresa está planeando su futuro teniendo como objetivo mejorar su rentabilidad, existen tres grandes alternativas: achicarse, mantenerse o crecer. Los vectores de crecimiento pueden ser desarrollo de un producto, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y la diversificación. Ésta última tiene gran importancia, ya que es una alternativa óptima para las empresas que no tienen ingresos durante todo el año y que pueden diversificar sus actividades para mejorar sus entradas de dinero.

Referente a la diversificación, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2008), añade el término “productiva” y comentó que diversificar las actividades productivas contribuye a una mayor percepción en los hogares, refiriéndose básicamente al sector rural y que las entradas salariales no agropecuarias son la principal forma de vida para la población rural mexicana, sin embargo, para alcanzar la diversificación, se requiere de cierto capital.

La diversificación productiva, según Ávila (2010) contempla, de manera general, todas las tareas no agropecuarias del sector; destacan, por su importancia como actividades sustentables, el aprovechamiento de la vida silvestre, como el ecoturismo, la cacería, el

pago por servicios ambientales y la agricultura orgánica, que son actividades productivas dentro del ambiente donde se desarrollan.

Ávila advierte que la población más pobre no recibe ingresos importantes por la agricultura, además, el uso indebido del suelo ha provocado daños al medio ambiente, lo que propicia una mayor pobreza. Por ello, es importante modificar la forma de aprovechar los recursos naturales y orientarse a una diversificación productiva, tomando en cuenta los límites del capital natural, y que además ayude a combatir la condición de las comunidades.

La diversificación productiva, es entonces una estrategia para que la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco, ubicada en el medio rural tenga ingresos diferentes a los agrícolas, aprovechando los recursos turísticos, orientados a una diversificación. Esto ayudaría a tener ingresos en la mayor parte del año, ya que con la estacionalidad de producción y venta de tomate, sólo se tiene ingresos en algunos meses.

#### **1.4.1 Definición y tendencias del turismo**

El turismo según la Organización Mundial del Turismo (OMT), comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo, con fines de ocio, negocio u otros. El fenómeno turístico no es nuevo, según la historia, desde los orígenes del hombre, éste se ha visto impulsado a trasladarse a diferentes lugares por diferentes razones: caza, religión, comercio y ocio. Por ejemplo, los romanos viajaban a sus villas de verano para descansar y escapar del bullicio de las ciudades. En la época de la Ilustración, las clases acomodadas realizaban viajes por motivos culturales, conocidos con el nombre de *Grand Tour*. Sin embargo, fue hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el turismo surge como un fenómeno de masas.

El turismo de masas surge después de la Segunda Guerra Mundial, donde aumentó el número de empleos, el ingreso económico y el tiempo libre, con lo cual incrementó la demanda de viajes y vacaciones. Desde entonces, el turismo dejó de ser un privilegio sólo de las personas de clase alta o de élite, para transformarse en un derecho de toda persona.

A raíz del turismo de masas se derivaron exigencias diversas de las demandas tradicionales de los bienes básicos. De esta manera las esferas productivas se apoderaron del fenómeno turístico para desarrollar lo que llaman la industria sin chimeneas un mercado potencial en virtud de las fuerzas productivas y de la acumulación.

Sin embargo, ese crecimiento económico originado por el turismo de masas ha traído consigo impactos negativos cuyas consecuencias están pagando las sociedades y los entornos físicos de los destinos receptores. Debido a ello, la tendencia actual es la diversificación de las modalidades turísticas pasando del turismo de masas a formas menos agresivas con la sociedad y con el medio ambiente, por ejemplo, el ecoturismo, turismo comunitario, turismo cultural, turismo de salud, turismo rural, agroturismo y agroecoturismo.

Como se puede observar en el Cuadro 1, la evolución del turismo ha tenido grandes cambios. En México, en los años 50's, se empezaba a desarrollar esta actividad y apenas se contaba con infraestructura para ofrecer al turista, pero en los siguientes treinta años el boom del turismo de sol y playa hizo que nuestro país tuviera un enorme crecimiento, pero lo negativo es que no se tenía planificado el cuidado de los recursos turísticos, los cuales eran el motivo del viaje, ocasionando graves deterioros a la imagen del destino. Ya para los años 90's el turista comienza a cambiar de pensamiento y empieza a observar y percibir que los destinos deben ser preservados para un mejor aprovechamiento, por lo tanto el turista es más consciente del impacto que ejerce sobre el destino y ahora demanda nuevos destinos, los cuáles mantenga el equilibrio entre la sociedad y el cuidado ambiental.

Cuadro 1 Evolución del mercado turístico en México

<b>En los 50's</b>	<b>De los 60's a 90's</b>	<b>De los 90's al presente</b>
<b>Turismo de elite</b> En México apenas comienza el turismo	<b>Turismo de masas</b> En México es el boom del turismo masivo. El objetivo es: diversión y encuentro con lo desconocido. El destino: Sol y playa	<b>Turismo segmentado</b> En México y en general, el turista ahora ya es más experimentado y exigente. Analiza el impacto que ha tenido el turismo de masas sobre el medio ambiente. El destino: lugares poco conocidos donde convive cultura y naturaleza.

Fuente: Estudio de gran visión del turismo en México, perspectiva 2020, SECTUR 2000

De acuerdo a la evolución del mercado turístico en México el cual demanda nuevos destinos con tendencias hacia lugares poco conocidos y donde se convive con la naturaleza y la cultura, el turismo alternativo es el que ha tomado gran relevancia en los últimos años, con un crecimiento anual promedio del 30%. Ahora las preferencias del turista son turismo de aventura, ecoturismo o turismo rural. Ante esto, la OMT (2015), menciona que es importante potenciar a las comunidades a través de industrias creativas y turismo. Esto pone de manifiesto la importancia de ésta actividad dado que representa los nuevos gustos de los turistas que quieren vacacionar y hacer algo “diferente”.

El programa sectorial de turismo 2013-2018, hace mención a que el turismo es una actividad en expansión que muestra un claro horizonte de posibilidades de crecimiento para los próximos años. En México el crecimiento ha sido moderado, y las características del mercado turístico marcan una tendencia hacia la diversificación de la oferta de destinos y productos del sector, lo cual abre espacios para una mayor competencia y una gama de atracciones para los turistas. Según dicho documento, México ha crecido en menor proporción a otros países tanto en términos de llegada de turistas, como de ingresos por turismo internacional. Estos aspectos son relacionados a la recesión económica global, que como resultado los destinos turísticos han perdido competitividad y los aspectos que han contribuido a debilitar esta actividad se asocia a la falta de propuesta innovadoras de la oferta del sector, respecto a las tendencias que muestran los productos.

#### **1.4.2 El agroecoturismo como determinante de la diversificación productiva**

La evolución del mercado turístico en la actualidad tiende a segmentarse y ya no ser únicamente de “sol y playa”. La búsqueda de nuevos escenarios o lugares en los que se pueda desarrollar actividades donde se conviva con la naturaleza y la cultura del lugar, son la tendencia clave para desarrollar ideas y nuevos proyectos. El propósito es convertir en un atractivo turístico, algún rasgo en particular como podría ser un santuario, la medicina tradicional o las características del paisaje en detonadores de ésta actividad, sin embargo, es posible que dos o más elementos coincidan en algún lugar, surgiendo nuevas modalidades de turismo de manera que se conviertan en opciones de desarrollo, por ejemplo el agroecoturismo.

Según la Organización de los Estados Americanos (OEA), menciona que el agroecoturismo es un elemento innovador en el turismo de reciente creación. Mientras que Piñera y Martínez (2013), expresan que es una opción alternativa del turismo para la generación de ingresos económicos y empleos, además colabora en la preservación de las especies protegiendo al ambiente y sus recursos naturales.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés) (2009), en el glosario de términos empleados en agricultura orgánica, menciona que el agroecoturismo es una actividad que se está utilizando como herramienta para ayudar a pequeños agricultores a realizar en ocasiones, la difícil transición de la agricultura convencional a la agricultura orgánica. De esta manera, los agricultores se benefician financieramente, al tiempo que se difunden y comparten con los visitantes prácticas respetuosas con el medio ambiente y se protege el paisaje natural, la biodiversidad, la cultura y tradiciones locales, asistiéndose del agroturismo y turismo ecológico en el que se busca educar a los turistas sobre la agricultura orgánica, los alimentos orgánicos, y proporcionar a los agricultores un mercado adicional para sus productos.

Por su parte, la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM por sus siglas en inglés), destacó que la situación actual y potencial futuro del agroturismo vinculado a actividades de la producción ecológica como modelo sostenible de turismo, es en respuesta al desarrollo urbanístico incontrolado y al turismo de masas de “sol y playa”, que está poniendo en grave peligro el entorno natural y la propia economía de varios países. Por lo tanto, el agroturismo vinculado a la producción ecológica es una de las mejores vías para impulsar un desarrollo rural sostenible en los países.

En este sentido, la conferencia abordó diferentes aspectos que vinculan a la producción ecológica y el agroturismo, como detonantes para contribuir al desarrollo y son: que se proteja la biodiversidad, apoyar la comercialización en canales cortos (mercados locales, venta directa), resaltar el desarrollo rural local con características socioculturales de cada región (gastronomía local), y la interrelación entre áreas protegidas y las fincas ecológicas, así como la educación y concientización medioambiental de la sociedad o la economía verde.

Entonces, el agroecoturismo es una modalidad del turismo que consiste en una forma de turismo alternativo y sostenible en el que se utiliza las parcelas o zonas forestales como atractivos turísticos promoviendo la conservación y el uso racional de los recursos naturales, ya que se combina la agronomía, la ecología y el turismo para formar una triada donde los empresas que ofertan el agroecoturismo puedan producir sus productos agropecuarios, venderlos a precios justos y además conservar el ambiente y sus recursos.

El programa sectorial de turismo en México 2013-2018 menciona que la competitividad de los destinos turísticos está enmarcada bajo los términos de productividad, innovación, especialización, profesionalización, sustentabilidad y diversificación. Una de las líneas de acción en referencia a esta última será reforzar la oferta de productos convencionales con productos regionales, con experiencias de turismo de nicho como deportes, cultura, gastronomía y actividades ecológicas. En dicho programa también hace mención que la sustentabilidad en el turismo es uno de los retos más importantes para la gestión del sector, que a su vez es entendida como el equilibrio entre los recursos del medio ambiente y se configura a través de tres dimensiones, la económica, la social y la ambiental.

El agroecoturismo representa una alternativa de diversificación productiva, Piñera y Martínez (2013), mencionan que es importante porque contribuye a la generación de empleo, protege los recursos naturales en forma sustentable, combina las actividades agrícolas y forestales a favor del ambiente y se pueden convertir los huertos agrícolas en centro promotor para el desarrollo agroecológico y turístico de la región y del país. Se recomienda además, considerar como atractivos turísticos, las fiestas públicas (religiosas y civiles), fiestas privadas (familiares y organizaciones) y organizar recorridos culturales y ecológicos por parte de autoridades y empresas. Estos complementos de atractivos turísticos se proponen para lograr la estancia de los visitantes en la localidad por más tiempo y por ende que la derrama económica de estos turistas quede dentro de la comunidad para beneficio de los habitantes.

Lo anterior trae como consecuencia el repensar a esas comunidades rurales como posibles destinos turísticos, con este punto es posible enriquecer el término agroecoturismo para



quedar así: modalidad de turismo en la que las actividades económicas primarias constituyen el principal atractivo, y en torno a las cuales se desarrollan otros productos y servicios, lo que implica que los turistas se desplacen a comunidades rurales a fin de interactuar efectivamente con los entornos natural y las diversas manifestaciones sociales y culturales, al mismo tiempo que la comunidad diversifica sus ingresos e incide en su desarrollo.

El agroecoturismo representa una opción para combatir los rezagos del sector primario debido a que contempla, la necesidad de modernización de la actividad agropecuaria en mira de la sustentabilidad y producción de alimentos orgánicos, la diversificación de actividades económicas, en la que se pretende que se rescate y proteja el entorno el cual se ve afectado por prácticas de agricultura deficientes, se valore el contexto sociocultural y se vea un claro desarrollo del contexto comunitario.

### **1.5 Caso de éxito en México. Empresa “Bionatur”.**

Es la empresa líder en Latinoamérica en el cultivo y producción de tomates de la mejor calidad mediante el sistema hidropónico, utilizando tecnología de punta, reconocida a nivel mundial. Los invernaderos están ubicados en Pastejé, municipio de Jocotitlán en el Estado de México, tiene una extensión de 80 hectáreas de invernadero y dan miles de empleos a la localidad, contribuyendo al desarrollo local.

La experiencia en el cultivo les ha dado renombre y mucha experiencia. Para obtener los tomates de calidad que producen, ellos se encargan desde el cultivo de la plántula, hasta el procedimiento final que es la recolección del fruto y la comercialización, realizado bajo altos estándares de calidad.

Gran parte de la producción está destinada al mercado de Estados Unidos, Canadá y una pequeña porción se queda en México. Las presentaciones de tomate destinadas a la exportación son el tomate de racimo empacado en presentación de 4 unidades por bolsa, o en *clamshells*.

Como parte de su éxito empresarial, gran cantidad de personas desean visitar las instalaciones y ver de primera mano la forma en la cual la empresa produce, ante ésta

necesidad la empresa da recorridos a las personas que así lo soliciten, ellos comentan que no están cerrados a proponer en algún tiempo los recorridos guiados por todas las instalaciones de la empresa, pero por el momento se enfocan más en la producción para satisfacer al mercado exterior.

### **1.6 Caso de éxito en Temascaltepec, México. Empresa “Orquídeas Río verde”**

La empresa Río Verde, ubicada en el municipio de Temascaltepec, inició sus operaciones en 1994 con la instalación de un laboratorio de reproducción “*In Vitro*” de orquídeas. Los primeros años se dedicaron a producir solo para la exportación, eso les dio la oportunidad de viajar para participar en exposiciones en Europa, Asia y América. Lo anterior les permitió comprar y obtener plantas madres de especies e híbridos exóticos para ser usados en su programa de reproducción, con lo cual, a la fecha producen una gran variedad de orquídeas exóticas.

La experiencia en el cultivo de esta flor ornamental les ha dado un gran respaldo en el mercado en cuanto a calidad del producto y para seguir mejorando. Ellos comparten sus conocimientos con el consumidor mediante cursos de cultivo y técnicas de cuidado de estas plantas, mismos que imparten en las instalaciones de la empresa. El objetivo es que el cultivo de las orquídeas se difunda, para el cuidado, conservación y preservación de estas plantas y que mediante el curso ellos aprendan los principios básicos de cultivo orgánico para que lo hagan de forma adecuada en sus hogares una vez que adquirieron estas plantas.

Actualmente la empresa, exporta orquídeas y ofrece cursos se llevan a cabo en las instalaciones de la empresa, lugar dónde se desarrollan los cultivos, de esta manera interactúen con el entorno natural, éstos son tomados por turistas de distintas partes de la república que llegan a comprar o de visita, y el curso oscila entre los \$400.00 y \$500.00 pesos incluyendo la planta de regalo, estos cursos se ha convertido en una entrada de ingresos adicional a la venta de orquídeas, pero principalmente comparten con el turista la importancia y la educación para el cuidado del medio ambiente.

# **CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

## 2.1 Generalidades de la empresa

Horticultores de San Juan Xoconusco S.C. de R.L. de C.V., está ubicada en el municipio de Donato Guerra, Estado de México, el cuál limita con los municipios de Valle de Bravo, Ixtapan del Oro, San José Villa de Allende, Amanalco de Becerra y con el estado de Michoacán, las principales actividades económicas son la agricultura y la explotación forestal, sin embargo y a pesar de no ser una actividad común, el turismo también se desarrolla ya que cuenta con destacables atractivos turísticos, como son el parque eco turístico “Chihuahua”, el santuario de reserva de la mariposa monarca “El Capulín”, la Iglesia de Santa María la Asunción y es destacable la realización de artesanías de ocoxal, ropa confeccionada con lana de borrego, así también la comida típica del lugar que es borrego en pulque.

La empresa se dedica al cultivo de tomate orgánico y fue fundada en el año 2010 como iniciativa de treinta agricultores, que ante la problemática de las pérdidas por sus cultivos a campo abierto decidieron organizarse y formar una micro empresa para gestionar apoyos del gobierno para la adquisición del equipo necesario para la producción bajo invernadero.

La Secretaria de Economía (SE), detalla los criterios para la estratificación de las empresas (Cuadro 2.1), en el cual dice que el tamaño de la empresas se determinará por el rango del número de trabajadores y el rango del monto de ventas anuales.

Cuadro 2.1 Estratificación de las empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas anuales (Mdp)	Tope Máximo Combinado*
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta 4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 40	Desde 4.01 hasta 100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250	235
	Industria	Desde 51 hasta 100		
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: [http://www.economia.gob.mx/files/marco\\_normativo/A539.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf)

Así pues, en base a los criterios de estratificación antes mencionados, la empresa de “Horticultores de San Juan Xoconusco” es una micro empresa ya que el número de empleados es de seis y el rango de ventas anuales no excede los 4 millones de pesos, siendo el tope máximo combinado de 2.85

La finalidad de crear la empresa fue para gestionar apoyos, pero a su vez para aumentar la productividad, el Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018, menciona que la estrategia integral para elevar la productividad y alcanzar el máximo potencial del sector agroalimentario es mediante el rendimiento, que debe ser elevado a través de modelos de asociatividad, las cuales tienen una serie de ventajas: crear su propia empresa integradora para actuar de manera más eficiente en el mercado e incrementar la capacidad y volumen de producción, entre otros.

En este contexto, en México se están desarrollando modelos de asociación que generen economías de escala con mayor valor agregado a lo largo de la cadena productiva. Por tal razón se fundó la empresa Horticultores de San Juan Xoconusco, para desarrollar proyectos en conjunto que beneficien a cada uno de sus miembros y a la sociedad que los rodea.

En el año 2010, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en base a las gestiones de la empresa y a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México (SEDAGRO), se les otorgaron tres invernaderos para la producción de hortalizas de tomate rojo y así impulsar y promover el desarrollo agropecuario del cultivo orgánico. Existe la remembranza de que en la localidad ya se desarrollaba el cultivo del tomate, pero se hacía a campo abierto y tenía muchas deficiencias en la producción, debido al mal manejo del control de plagas y los sucesos climatológicos.

Ahora la empresa se dedica al cultivo del tomate bajo invernadero produciéndolo de manera orgánica porque para ellos es muy importante no dejar la agricultura y también el cuidado del medio ambiente, además los productos orgánicos tienen cada vez más demanda en el mercado exterior, y el tomate es el principal producto de exportación de México.

La empresa está legalmente registrada conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, en la denominación de persona moral bajo el régimen de Sociedad

Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, la integran seis personas debido a que los demás integrantes decidieron salirse de la sociedad para crear ellos sus propias empresas.

Los integrantes son: Noé Sáenz Peña el cual funge como presidente de la asociación, Miguel Hernández Ramírez; secretario, Sergio Sáenz González; tesorero, María Isabel Salas García, Evelia Sáenz Peña, y Silvia Araceli Salgado Méndez, se ocupan de la producción y supervisión del cultivo. Cabe resaltar que todos contribuyen en el proceso del cultivo ya que siendo una sociedad cooperativa, su principal aportación es el trabajo, con la finalidad de ahorrar costos y aumentar la rentabilidad.

Para el año 2012, decidieron incrementar su productividad agrícola, por lo cual, aprovechando el impulso que el gobierno le da al campo mexicano, gestionaron seis invernaderos, los cuales fueron otorgados en ese mismo año. Actualmente cuentan con 5000 m<sup>2</sup> de infraestructura en invernaderos, que están distribuidos en tres diferentes parcelas dotados de sistema de riego por goteo suministrados de agua de manantial, también han adquirido un motocultivador, así como herramientas básicas para el cultivo, como son: azadón, machetes, palas, carretillas, tambos y bombas para fumigar. Para el año 2013 su producción de tomate orgánico fue de 29 toneladas, durante los meses de septiembre a diciembre, y con las ventas se recuperó la inversión, sin embargo no hubo muchas ganancias.

Es por ello, que los integrantes se han dedicado aún más a las actividades de la empresa porque confían en la rentabilidad de la misma, ahora toman cursos de agricultura orgánica, de cristalizados, de licores, entre otros, los cuales han contribuido a diversificar su oferta, produciendo: licor, mermelada y cristalizados de tomate, que son comercializados en las ferias o exposiciones a las que son invitados, pero sus ingresos por ventas de estos productos no tienen mucha relevancia para aumentar su rentabilidad.

Pero ahora, la empresa enfrenta otros retos emanados del aumento de la producción a nivel regional del tomate, uno de ellos es buscar otros mercados para ofertar su producto, que les permita generar mayores ingresos, para lo cual se tiene planeado obtener la certificación de proceso orgánico, con ello se tendrían mayor posibilidades de competir con otras empresas.

## **2.2 Misión y objetivos.**

### **Misión**

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, visión y filosofía de los dueños y colaboradores son diferentes a otras organizaciones. La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al encubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados, el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Por tal razón se propone la siguiente ya que la empresa no cuenta con ninguna.

“Horticultores de San Juan Xoconusco, es una empresa dedicada al cultivo de tomate, mediante prácticas respetuosas con el medio ambiente con la finalidad de comercializar un producto totalmente orgánico y a la vez difundir y compartir con los visitantes o compradores la necesidad de adquirir productos libres de plaguicidas”.

### **Objetivos**

- Exportar el 70% del tomate orgánico, como estrategia de crecimiento de la empresa.
- Conseguir la certificación de producto orgánico con validez internacional.
- Tomar cursos de producción orgánica para mejorar la producción del tomate.
- Diversificar las actividades de la empresa.
- Desarrollar proyectos turísticos para aprovechar los recursos.

## **2.3 Descripción del producto**

El tomate de acuerdo a la ficha técnica de la SAGARPA (2010), pertenece a la familia: *Solanaceae*, especie: *Lycopersicon esculentum* Mill, el nombre de jitomate procede del náhuatl xictli, ombligo y tomatl, tomate, que significa tomate de ombligo y este nombre es utilizado principalmente en el centro de la república, ya que en el resto de ella es conocido como tomate, su origen es de América del Sur, de la región andina, particularmente de Perú, Ecuador, Bolivia y Chile, sin embargo su domesticación fue llevada a cabo en México.

Es una planta perenne de porte arbustivo y su cultivo es anual. Puede desarrollarse de forma rastrera, semi erecta o erecta. Existen variedades de crecimiento limitado y otras de crecimiento ilimitado. Su fruto es una baya ovalada, redonda o periforme. Su tamaño va desde pequeños frutos del tamaño de una cereza, hasta enormes frutos de 600 gramos. Su tallo principal oscila entre 2 a 4 cm en su base, sobre el que se van desarrollando hojas, tallos secundarios e inflorescencias, las cuales se agrupan en racimos, generalmente en número de 3 a 10 en variedades.

Según el Sistema Producto Nacional del Tomate, en su plan rector 2012, existen tres maneras de clasificar el tomate, según su forma, madurez y color. De acuerdo a su forma, existen 5 tipos, del más pequeño al más grande: *cherry*, *saladette*, tipo pera, bola estándar y bola grande. Por su grado de madurez y color (Cuadro 2.2) se clasifica de la siguiente manera:

Cuadro 2.2 Clasificación del tomate

<b>Grado de madurez</b>	<b>Color</b>	<b>Descripción</b>
1	Verde	La piel del tomate está completamente verde. El color verde puede variar de claro a oscuro.
2	Quebrado	Existe un rompimiento del color verde hacia colores amarillo, rosado o rojo en no más del 10 % de la superficie del fruto.
3	Rayado	Entre el 10 y el 30% de la superficie del fruto muestra un cambio definido del color verde hasta amarillo, rosado o rojo, o una mezcla de ellos.
4	Rosa	Entre el 30 y el 60% de la superficie del tomate tiene color rosa o rojo.
5	Rojo claro	Entre el 60 y el 90% de la superficie del tomate muestra colores rosados o rojo
6	Rojo	Más del 90% de la superficie del tomate tiene color rojo.

Disponible en: <http://www.aserca.gob.mx/Documents/04-06--mexico-calidad-suprema.pdf> Consultado el 14 de diciembre de 2014.

El valor nutricional del tomate según el departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus siglas en inglés), los nutrimentos aportados en una cantidad de 100 gramos es: 89.44% es agua, y el 7.9% son hidratos de carbono; también aporta minerales como calcio, hierro, magnesio, fósforo, potasio y sodio; vitaminas, C, B6, B9, B12, A, B, D, K. y no contiene colesterol.



### **2.3.1 Proceso productivo**

El sistema productivo del tomate en invernadero es un sistema que permite la posibilidad de obtener mejores rendimientos, así como reducir o evitar los daños causados por plagas y enfermedades o fenómenos meteorológicos, haciendo uso eficiente y óptimo del agua suministrada y controlada mediante un sistema de riego por goteo. Además contempla el mejor manejo de las plantas en población a través de aspectos como la edad del trasplante, la distribución y densidad de plantas, el tipo e intensidad de podas y las formas de tutores. El proceso productivo del tomate consta de trece etapas como lo muestra el esquema 2.1 en el cual se describen los pasos del cultivo desde su plantación hasta la cosecha del mismo.

#### **1.- Preparación del terreno**

Cosiste en realizar labores del suelo, que son: barbecho, rastreo, nivelación, surcado y trazo de riego, esto debido a la diferencia en el tipo de suelo, complementándose con labores de acolchado y cintilla para riego.

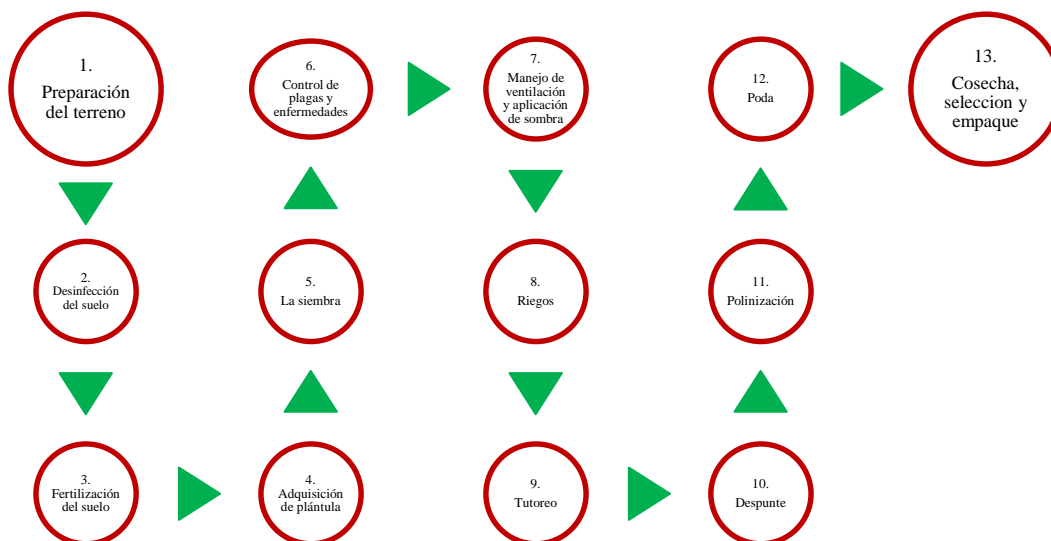
#### **2.- Desinfección del suelo**

El proceso puede hacerse mediante el proceso de solarización apoyado de algún desinfectante químico, esta labor se considera orgánica ya que cumple con las normas de protección del medio ambiente y del personal que labora en los invernaderos. La solarización consiste en cubrir con plástico toda la superficie de la tierra donde se va hacer el cultivo, esto provocará elevar la temperatura en la tierra y así eliminar las plagas.

#### **3.- Fertilización del suelo**

Los nutrimentos necesarios para las plantas incluyendo el tomate necesitan 16 elementos en diferentes cantidades para obtener la producción adecuada, de los cuales el carbono, oxígeno y nitrógeno representan el 95% del total requerido y son suministrados a través del agua y el aire. Los otros nutrimentos necesitan ser suplementados y de éstos, solamente el nitrógeno, fósforo y potasio se requieren en altas cantidades, el resto de los nutrientes son proporcionados por el suelo. Por tal razón se debe aplicar abono Bocashi, el cual es materia orgánica fermentada que da los nutrientes necesarios para la planta, se recomienda aplicar dos o tres puñados en donde se va a plantar, y esperar una semana para realizar la siembra.

## Esquema 2.1 Proceso productivo del tomate



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, julio 2014

### 4.- Adquisición de plántula

La producción de planta es un método muy laborioso y de grandes cuidados y si no se tiene el conocimiento suficiente es mejor obtenerla por medio de un proveedor externo, el cual vende la planta en condiciones óptimas para la siembra.

### 5.- La siembra

La siembra se realiza manualmente, el ancho de los surcos oscila entre los 150 y 180 centímetros y la distancia entre cada planta es de 35-40 centímetros y la plantación deberá realizarse de ser posible en uno o dos días máximos para que su crecimiento sea el mismo.

### 6.- Control de plagas y enfermedades

Para las plagas y enfermedades se procede a un control interno, mediante la siembra intercalada de ajo, cebolla, epazote y zempazochitl, también se hace la aplicación de insecticidas orgánicos, obteniendo buenos resultados, sin la necesidad de usar pesticidas u otros químicos.

#### 7.- Manejo de ventilación y aplicación de sombra

La ventilación en los invernaderos es muy importante para rendimientos máximos; tiene como objetivos fundamentales disminuir las altas temperaturas, y bajar la humedad relativa excesiva. Así mismo, con el manejo de la ventilación se busca mantener un desarrollo óptimo de la fotosíntesis mediante la continua renovación del aire en el dosel de las plantas y favorecer la polinización mediante el movimiento de las flores por el viento. Por ello, desde el diseño de los invernaderos se considerara un área de ventilación superior al 30% de la superficie cubierta, así como la combinación de ventanas laterales y frontales que promueven la circulación eficiente del aire.

#### 8.- Riegos

El agua utilizada para el riego proviene de un manantial y se distribuye por goteo. Son suministrados en intervalos de 5 y 8 días, dependiendo del tipo de suelo y de la humedad, y se aplican alrededor de 20 y 30 veces durante todo el ciclo de producción.

#### 9.- Tutorio

El tutorio o guiado de las plantas de tomate, es una práctica necesaria en el invernadero, porque permite un crecimiento adecuado de la planta e impide que los frutos se dañen o sufran el ataque de alguna enfermedad si estuvieran en contacto con la base. Además, el tutorio facilita las labores de poda, aplicación foliar e insecticidas orgánicos y la cosecha; aumenta porque la densidad de producción es de mejor calidad.

Si el invernadero es suficientemente resistente, se tutora a éste, de lo contrario, se deberá instalar un sistema de tutoraje independiente, puesto que con el peso existe riesgo que la estructura se dañe. Éste proceso se inicia a los 15 días o mes después del trasplante, iniciando por debajo de la cuarta hoja de cada planta donde se efectúa un amarre alrededor del tallo de tal manera que no lastime el tallo dicho cordón, se debe realizar por lo menos cada semana para lograr un crecimiento vertical y evitar que los tallos cuelguen de los alambres y se trocen.

#### 10.- Despunte

El despunte consiste en la eliminación de la yema terminal del tallo, se efectúa una vez que hayan aparecido las tres primeras inflorescencias dejando dos hojas arriba de la tercera. Las labores de poda posibilitan el crecimiento a un tallo y con el despunte se logran plantas de poca altura; esta práctica agrícola se hace con el objetivo de guiar el crecimiento en sentido de una producción limitada en cantidad calidad, mejorando así la calidad.

#### 11.- Polinización

La polinización se lleva a cabo de manera artificial. Todos los días entre las 10:00 y 12:00 hrs, se sacuden los alambres de tutoraje para que la planta tenga movimiento, o bien se reemplaza el movimiento con el aire de un ventilador o con un aspersor de viento para favorecer la polinización, con esta práctica se propicia la liberación del polen sobre los estigmas de la flor asegurando así la fecundación de los frutos.

#### 12.- Poda

Es la eliminación de ciertas partes de la planta como hojas, tallos y/o frutos para mejorar el desarrollo y aspecto de la planta relacionados con su eficiencia fotosintética, crecimiento, sanidad, fructificación y facilidad de manejo. Las podas consisten en la eliminación manual de los brotes laterales que emiten las plantas, cuando estos alcanzan una longitud entre 3 y 5 cm; se inicia más o menos a los 40 días después de la siembra y se continúa en intervalos de 15 días, durante 2 meses.

#### 13.- Cosecha, selección y empaque

La cosecha se realiza manualmente, cuando en la base del fruto se muestre una estrella amarilla o rosa pálido. Se recomienda iniciar el corte cuando los frutos alcancen un color rosa o anaranjado (aunque esto depende de la localización y exigencia del mercado a abastecer). Durante la selección y empaque del producto se debe proceder a clasificar el producto según su grado de madurez y tamaño, para lo cual en la mesa de empaque se colocarán las cajas respectivas a la clasificación para que el personal proceda manualmente a realizar dicho labor.

### 2.3.2 Principales usos y competidores

Los usos del tomate son muy variados (Cuadro 2.3) la más común, la alimenticia y recientemente la medicinal porque aporta grandes beneficios a la salud. Una investigación realizada en Italia demostró que uno de sus componentes, el licopeno, que es un pigmento natural que le confiere el color y que se encuentran en la sandía, pomelos, ají y morrón rojo pero la mayor cantidad la concentran los tomates. Los licopenos poseen funciones antioxidantes por excelencia, es decir previenen el daño celular, aportando propiedades anti envejecimiento y los ataques al corazón. Esta sustancia no puede ser producida en el interior de nuestro organismo, por lo tanto sólo se obtiene mediante la ingesta de alimentos ricos en él.

Por consiguiente el uso del tomate, sigue siendo alimenticio, aunque la finalidad del consumo sea distinta. Los principales competidores son productos que satisfacen necesidades idénticas o similares a la nuestra, y que por ende, tiene repercusión en la venta e ingresos de la empresa. Por ello en el cuadro 2.4 se mencionan los principales productos que ofrecen y satisfacen las mismas necesidades que nuestro producto el tomate Saladette.

Cuadro 2.3 Principales usos del tomate

Usos	Necesidad que satisface
Alimenticia	Es uno de los principales ingredientes para la elaboración de platillos, se utiliza de manera natural o industrializada, es considerado rico en vitaminas y sales minerales.
Ornamental	Este producto es utilizado principalmente en imagen y es plasmado en artesanías, manualidades y hasta en el arte más refinado.
Industrial	Su principal uso es la cosmética, ya que se utiliza en la elaboración de shampoo y jabones. Actualmente se están desarrollando una seria de cremas las cuales se hacen a base de licopenos, las cuales ayudan a reducir los signos de la edad en la piel.
Medicinal	Su uso se reduce al empleo de la planta de manera botánica, se emplea para bajar la inflamación de las anginas, para el dolor del riñón, y las flores, hojas y tallos son molidos y usados como cataplasma cuando se tienen cálculos renales. Sin embargo en estudios recientes mencionan que ayuda en la prevención de ciertos tipos de cáncer, particularmente el de colon y próstata.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, diciembre 2014

Cuadro 2.4 Principales productos competidores

Producto	Necesidad que satisface	Productos competidores directos	Productos competidores indirectos
Tomate	Alimenticia	Tomate tipo <i>cherry</i> Tomate tipo bola Tomate tipo ramillete o racimo Tomate tipo <i>marmande</i> Tomate tipo <i>beef</i> Tomatillo verde	Salsa de tomate. Jugo de tomate Conservas Pasta de tomate.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, noviembre 2014.

## 2.4 Localización del tomate en el ciclo de vida

William Cohen (2004) dice que cada producto tiene un ciclo de vida dividido en diferentes etapas: introducción, crecimiento, maduración y declinación. A esto se le llama ciclo de vida del producto (CVP). Durante cada fase, el producto exhibe características y desempeños que favorecen el uso de diferentes estrategias de mercadotecnia.

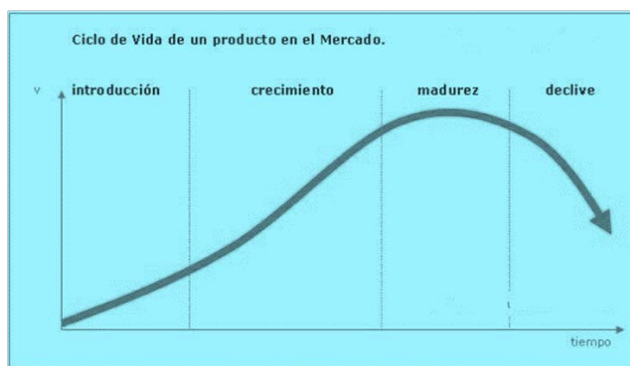
**Introducción:** La compañía experimenta altos costos debido a la mercadotecnia, en esta etapa aún no hay competidores o son pocos, por supuesto todavía no hay utilidades o no son significativas, la estrategia básica durante este periodo es contar con participación de mercado y persuadir a los primeros adeptos a comprar el producto.

**Crecimiento:** en esta etapa el producto se estableció y tiene éxito, las ventas siguen en aumento y como resultado, otras compañías se sienten atraídas y es probable que nuevos competidores entren en el mercado con su versión del producto, la distribución tiene diferentes canales, producción en masa y las estrategias a seguir en esta etapa nueva penetración del mercado y el incremento en la participación del mismo.

**Maduración:** la competencia aumenta y ocurre lo que se conoce como estrechamiento del mercado, quienes han adquirido el producto siguen comprándolo y aunque las ventas siguen aumentando, las utilidades empiezan a disminuir. Los costos de fabricación son mucho más bajos, la estrategia a seguir en esta etapa es la de afianzamiento; búsqueda de nuevos mercados, bajar precios contra competidores y aumentar la promoción.

Declinación: en esta etapa hay pocos competidores, los compradores del producto ahora son mucho más sofisticados y selectivos, la producción presenta una excesiva capacidad y una demanda reducida, bajan utilidades y ventas, las estrategias a seguir en esta etapa son alguna forma de retiro por medio de reducción de canales de distribución, precios bajos y aumentos rápidos selectivos de promoción, ahora debe estar preparado para el retiro final del producto. Para lograr una mejor visión sobre el ciclo de vida se muestra la figura 2.1 en la que se representan las cuatro etapas.

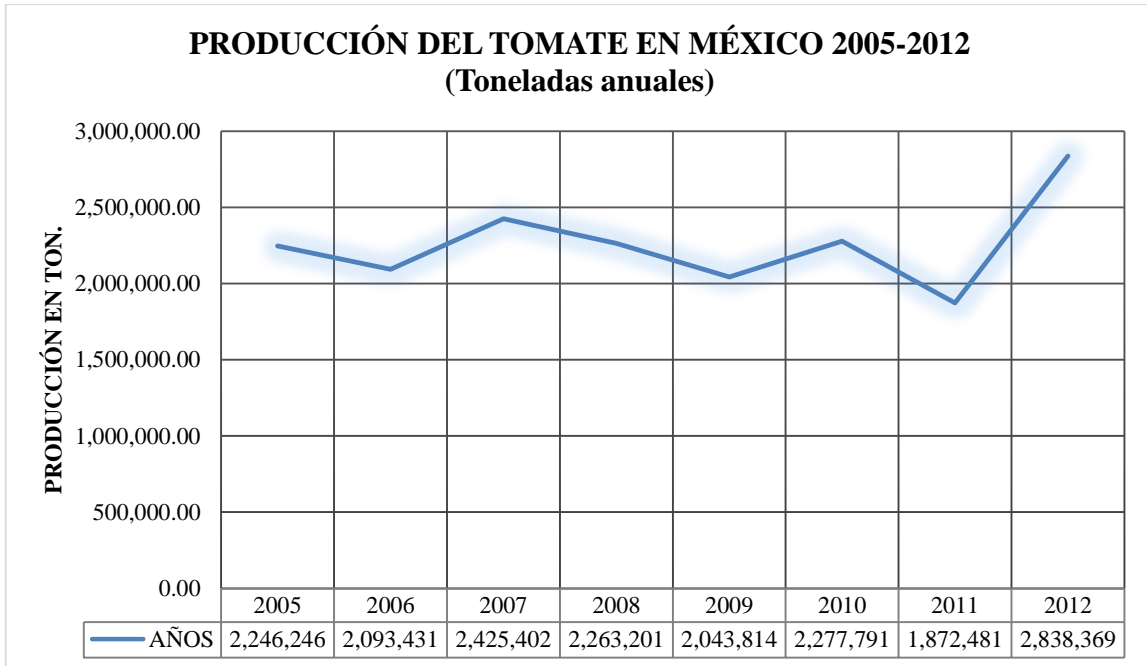
Figura 2.1



Según datos de SAGARPA (2011), en la República Mexicana, el tomate se cosecha a lo largo del año, pero la mayor concentración de producción es en los meses de enero, febrero y marzo, y su mínimo nivel es durante el verano, en los meses de junio y julio, sin embargo hacia los últimos dos meses del año presenta un ligero incremento.

La producción de tomate en México durante los últimos años se puede visualizar en la gráfica 2.1 donde nos muestra cómo ha sido en un periodo de años de 2005-2012. Los niveles de producción en promedio se han mantenido estables. Sin embargo en el 2012 la cantidad de producción ascendió ligeramente, pues en 2011 se tuvo 1, 872,481 toneladas y para el siguiente año 965, 888 toneladas más que el año anterior.

Gráfica 2.1



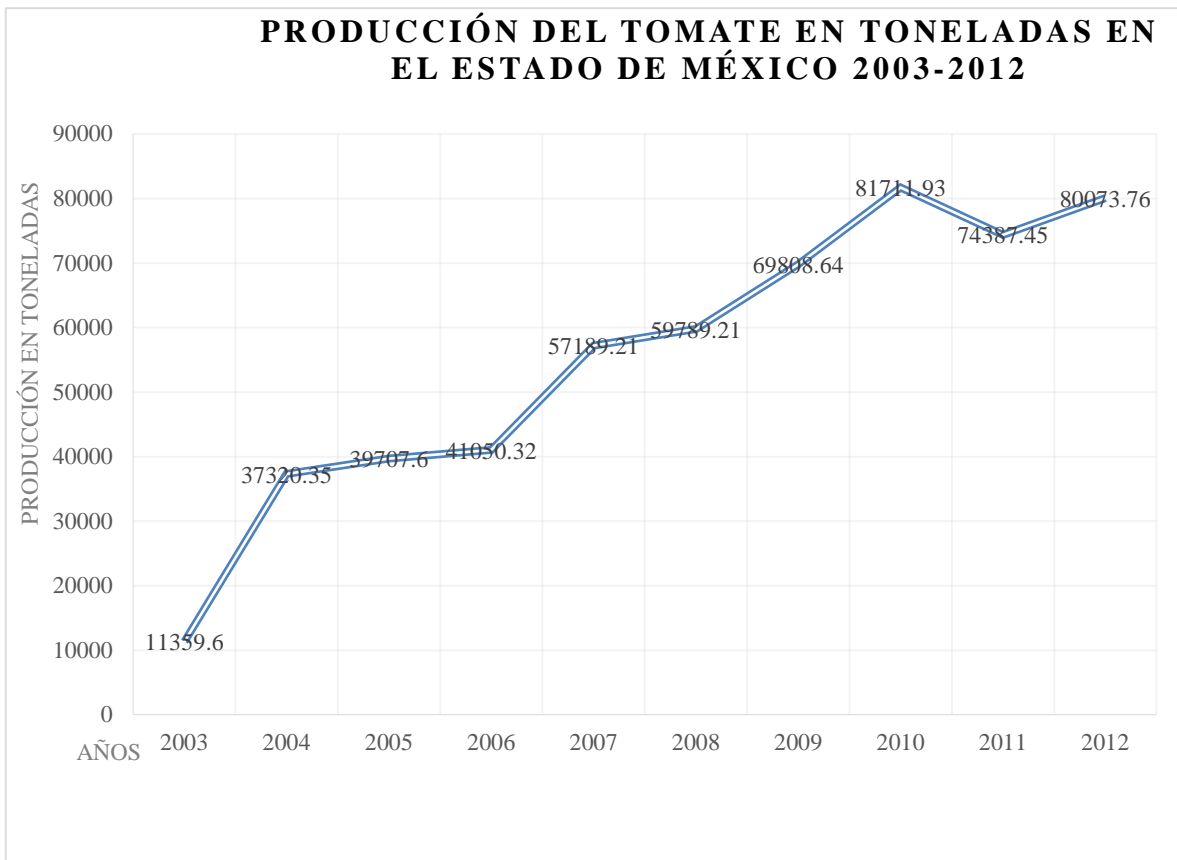
Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2012.

La producción de tomate en el Estado de México del año 2003 al 2012 (Gráfica 2.2), había estado en crecimiento, pero los dos últimos años hubo un descenso en la cantidad. Las etapas han sido difíciles por el acoplamiento en el proceso de producción y el rendimiento de las hortalizas, ya que no se tiene las mismas condiciones climatológicas de los estados del norte de México, como Sinaloa el cual es líder de producción del tomate.

Con respecto a las gráficas 2.1 y 2.2 se llega a la conclusión de que México produce gran cantidad de toneladas de tomate al año. A nivel nacional se encuentra en etapa de madurez notándose un claro crecimiento en la producción, pero a nivel local, el Estado de México como parte de su etapa de lanzamiento en el cultivo del tomate se vislumbra en etapa de introducción en la producción.



Gráfica 2.2



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP, 2012

### 2.5 Portafolio de negocios, matriz (BCG)

Dentro de una empresa, son muchas las operaciones que se llevan a cabo para el logro de sus productos por lo cual tiene mucha semejanza con un portafolio, en el cual se tienen todos los elementos que conducen a una empresa. Según la descripción de Morales (2007), el concepto del portafolio de negocios se refiere a la colección de negocios y productos que constituyen la empresa actualmente. Así mismo, Porter (2012) menciona que es un método para determinar la asignación de recursos, los cuales sirven para diseñar algunas estrategias a nivel gerencial.

El modelo de análisis de Portafolio del *Boston Consulting Group* (BCG), se basa en el uso del crecimiento de la industria y la participación relativa en el mercado como criterios para

determinar la posición competitiva de la unidad de negocios y el uso resultante de efectivo para operar en el mercado.

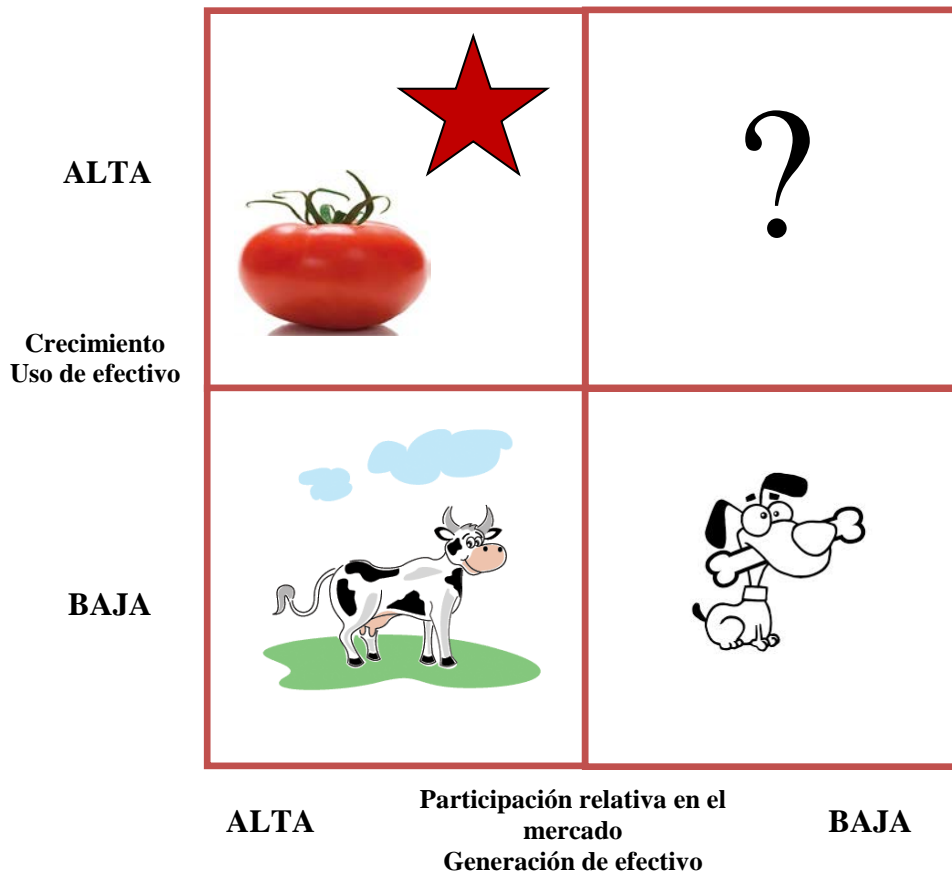
Las características anteriores dieron origen a un diagrama como el de la figura 2.2 donde se plasma la matriz BCG, y se divide en cuatro cuadrantes en función del crecimiento y de la participación relativa en el mercado.

- El producto estrella: es aquel que tiene rápido crecimiento y gran penetración en el mercado, pero necesitan de mucho uso de efectivo para sostener el crecimiento para seguir generando altos rendimientos.
- El producto vaca: son productos de crecimiento lento pero con una importante penetración en el mercado, no requieren de grandes inversiones para su mantenimiento, al contrario de esto pueden financiar la creación de nuevos productos.
- El producto perro: son productos o negocios con un crecimiento lento y de poca penetración en el mercado.
- El producto interrogante: son aquellos que no tienen una penetración significativa en el mercado pero que si son de rápido crecimiento, necesitan grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento y no generan mucho efectivo a causa de su débil posición en el mercado.

En el caso de la empresa Horticultores de San Juan Xoconusco, el tomate orgánico se define como producto estrella, debido a que es un producto de primera necesidad y es el principal producto exportado de México, además los productos orgánicos actualmente tienen un alto crecimiento pues según los datos presentados por el Consejo Nacional de Producción Orgánica (CNPO) la tasa media de crecimiento de esta actividad es del 20% anual en promedio en los últimos 10 años. Entre el 85 y el 90% de esta producción es destinada al mercado de exportación.

En esta etapa es recomendable invertir en infraestructura para sacar mayor producción, e invertir en promoción que permita introducir el producto a nuevos mercados y de esta forma incrementar las ventas del producto, para convertirlo en producto “Vaca” y así destinar el flujo de efectivo a la creación de nuevos productos para el mercado.

Figura 2.2 Matriz de portafolio (BGC)



Fuente: Elaboración propia con base en Morales, 2008.

## 2.6 Cadena de valor

Las crisis financieras según Bisang (1998), ponen nuevamente en la agenda de discusión local el tema de producción agropecuaria y agroindustrial como factor de crecimiento y desarrollo de la economía. Las crisis son oportunidades para replantear el funcionamiento de las empresas, pues abren ventanas análisis de oportunidades para una construcción distinta, aplicando nuevos modelos al análisis a las fuentes de oportunidades o ventajas competitivas en las empresas, como lo es la cadena de valor.

La cadena de valor según Porter (2012), es una herramienta para identificar y crear nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro de la organización. Se sostiene que cada empresa lleva a cabo un conjunto de actividades para producir, diseñar, llevar al mercado, y entregar la mercancía al consumidor. Cada una de estas actividades puede contribuir a crear una

base para la diferenciación. Y esto consiste en identificar aquellas actividades que agregan valor al producto o servicio y se dividen en primarias y de apoyo.

Las actividades de apoyo son aquellas que tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructuras requeridos para tal fin. En cambio las actividades primarias tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización del producto, y son las generadoras de valor para el mercado. Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier empresa: logística interna (logística de entrada), operaciones, logística externa (logística de salida), mercadotecnia, ventas, y servicios

Para el caso de la Horticultora de San Juan Xoconusco, en la cadena de valor (Cuadro 2.5) se muestran viñetas de círculos negros las cuales son todas las actividades que los productores realizan actualmente y las viñetas de asteriscos son las que faltan de implementar y que generarían una diferencia entre los demás productos y un plus para la empresa.

- Logística de entrada: son todas aquellas actividades previas a empezar el cultivo de tomate, las cuales pueden ser el suministro de materia prima, el almacenamiento de materia prima para elaborar el bocashi, la planificación de siembras, entre otras. Para que la empresa pueda dirigirse hacia el mercado internacional es importante que los productores planifiquen sus actividades primarias, que traten de suministrarse de materia prima, que tomen cursos para mejorar la producción y que adquieran más herramientas de trabajo que permita agilizar el trabajo de los colaboradores.

Cuadro 2.5 Cadena de valor, caso Horticultores de San Juan Xoconusco.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
ADQUISICIONES				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIOS
<p>Preparación del suelo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Análisis del suelo</li> </ul> <p>Microbiología Fertilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Preparación del suelo</li> </ul> <p>Surcado</p> <p>Maquinaria y equipo agrícola</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sistemas de riego de goteo.</li> <li>•Herramientas</li> <li>•Moto Tractores</li> </ul> <p>Insumos para la producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fertilizantes</li> <li>•Fungicidas</li> <li>•Herbicidas</li> <li>•Insecticidas</li> <li>•Mejoradores</li> </ul> <p>Asesoría Técnica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*<i>Labores agrícolas</i></li> <li>*<i>Manejo de la producción</i></li> <li>*<i>Combate de plagas y enfermedades</i></li> </ul> <p>Capacitación empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*<i>Cursos de contabilidad.</i></li> <li>*<i>Cursos de administración de PYMES</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Barbecho</li> <li>•Riego</li> <li>•Fertilización</li> <li>•Cosecha</li> <li>•Mantenimiento de equipo de operaciones</li> </ul> <p><i>*Certificación de producción orgánica con reconocimiento internacional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Selección del tomate</li> <li>•Transportación a la bodega</li> <li>•Concentración del tomate en el centro de acopio</li> <li>•Tratamiento y limpieza</li> <li>•Empacadoras manuales de tomate</li> <li>•Comercialización</li> </ul> <p><i>*Revisión del producto para obtener el certificado de buenas prácticas de manufactura.</i></p>	<p>Mercado nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Distribuidores mayoristas.</li> <li>•Central de abastos</li> <li>•Venta al menudeo</li> </ul> <p><i>Mercado de exportación</i></p> <p><i>*Nuevos mercados internacionales.</i></p> <p><i>*Etiquetar el producto.</i></p> <p><i>*Diferenciar al producto por medio de la certificación orgánica.</i></p> <p><i>*Buscar mercados de consumo de producto orgánico.</i></p>	<p><i>*Recorridos turísticos de interpretación de la naturaleza para conocer el proceso de producción del tomate y complementarlo con el avistamiento de mariposa monarca.</i></p> <p><i>*Cursos de agricultura orgánica para niños.</i></p> <p><i>*Agroecoturismo</i></p>
M A R G E N				

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, Septiembre 2014.

- Operaciones: son todas aquellas actividades relacionadas con el cultivo del tomate, mediante el cual a través de un proceso se cosecharán los frutos. Durante este proceso es importante cuidar todos los aspectos del cultivo para poder obtener la certificación de producción orgánica, si se desea comercializar en el exterior. Una de las empresas en México encargadas de certificar el proceso de producción orgánica es CERTIMEX.
- Logística hacia afuera: son las actividades relacionadas con la cosecha del producto como es la selección del fruto aplicando los criterios de color, textura, tamaño y peso. En términos de exportación, el peso estándar por caja de tomate es de 25 libras, lo que equivale a 11.33 kg y el envase es caja de cartón diseñada especialmente para su transporte internacional. Por lo que se recomienda que en la logística de salida se tenga especial cuidado en el empaque del producto, tomando en cuenta las recomendaciones básicas de que el producto no esté dañado o en estado de putrefacción para evitar que contagie a otros.
- Mercadotecnia y ventas: actualmente los productores de San Juan Xoconusco venden su producto en el mercado local y en la central de abastos de Zitácuaro, no tienen marca registrada ni mucho menos un plan de mercadotecnia. Es conveniente implementar estrategias de mercadotecnia, en primer nivel, ponerle marca al producto, posteriormente se pueden implementar estrategias en relación a los costos y programar cosechas para los meses en que no haya mucha oferta.
- Servicios: son las actividades que tienen como finalidad mejorar el valor del producto, por tal razón se desea implementar recorridos agroecoturísticos en los cuales se interactúa de manera directa con la producción de tomate orgánico, contribuyendo a formar conciencia sobre la agricultura orgánica y a su vez tener la publicidad de boca en boca de los visitantes para adquirir nuestros productos.

## **2.7 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Antes de definir las estrategias siempre es útil realizar un análisis de la empresa mediante el FODA que es un acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una herramienta donde se identifican y articulan las ventajas o puntos fuertes competitivos de la organización, al igual que sus debilidades para elaborar estrategias con que se aprovechen las primeras y se minimicen las segundas. El análisis FODA está diseñado para encontrar el las tendencias del medio y permitir a la organización formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.

Ferrell (2007), menciona que el análisis FODA es un marco de referencia para evaluar la posición estratégica de una organización. Los enfoques o estrategias que se tomen a raíz de éste análisis deben darle una ventaja competitiva en relación a su competencia. Rocha (2008), alude a estas estrategias porque las empresas interactúan en un medio socioeconómico, político y cultural, complejo y cambiante. Una estrategia puede lograr los propósitos perseguidos en la medida en que se cuente con información completa. Con base en datos de la empresa y del entorno se procedió a realizar el análisis FODA (Cuadro 2.6) para formular las estrategias para los horticultores.

Estrategias FO:

Al obtener la información generada en el estudio de la empresa se recurrió a crear estrategias por medio de las cuales se pueda aprovechar las oportunidades generadas por los mercados y puedan ayudar a convertirlos en una fortaleza para la empresa y ésta siga creciendo. Algunas de las estrategias son la capacitación para mejorar los cultivos, ya que mediante el conocimiento se puede mejorar la calidad del producto. También se propone exportar el tomate, posteriormente industrializarlo o diversificar las actividades de la empresa y ofertar el agroecoturismo, que como ya se mencionaba anteriormente es una estrategia para romper con la estacionalidad de ingresos por la venta de tomate y aprovechar los recursos turísticos, como son: el mirador de la mariposa Monarca el “Capulín”, el salto de agua “Chihuahua”, y el centro histórico de Donato Guerra incluyendo sus artesanías y comida típica.

Cuadro 2.6 Análisis FODA de la empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco”

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS DEBILIDADES Internas</p> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES AMENAZAS Externas</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Clima y ubicación geográfica favorable para este cultivo y desarrollo del agroecoturismo</li> <li>2.-Cuentan con terrenos propios para la producción.</li> <li>3.-Experiencia en el cultivo.</li> <li>4.-Los productores fabrican sus propios fertilizantes.</li> <li>5.-Los integrantes de la asociación realizan la mano de obra.</li> <li>6.-Cuentan con apoyo por parte del gobierno.</li> <li>7.-Fabrican productos derivados del tomate rojo.</li> <li>8.-Cuenta con grandes espacios para el esparcimiento.</li> <li>9.- El producto tiene calidad para competir en otros mercados.</li> </ol>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Falta de capacitación acerca de la comercialización de su producto.</li> <li>2.-No aprovechan los recursos con potencial turístico cercanos a la empresa.</li> <li>3.-No tienen certificación de tomate orgánico.</li> <li>4.-No cuentan con recursos suficientes para incrementar la producción.</li> <li>5.-La situación actual de la economía nacional desmotiva a la organización.</li> </ol>
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-El gobierno del estado ofrece cursos para capacitarse y adquirir conocimientos para mejorar la producción.</li> <li>2.-Arancel tasa cero para la exportación del tomate.</li> <li>3.- El tomate tiene diferentes usos.</li> <li>4.- El consumidor cada día es más consiente en el consumo de alimentos.</li> <li>5.- Existe una tendencia en el extranjero por el consumo de productos orgánicos.</li> <li>6.-Según estudios científicos, el tomate posee propiedades benéficas para prevenir el cáncer.</li> <li>7.- El tomate puede ser industrializado de diferentes maneras.</li> <li>8.- El agro-ecoturismo es una tendencia para fortalecer los ingresos de las empresas agrícolas.</li> </ol>	<p>ESTRATEGIA FO</p> <p>Capacitación para mejorar los cultivos (F2, F3, F4, F6, O1)</p> <p>Exportar el tomate (F1, F9, O2, O3, O5)</p> <p>Industrializar el tomate (F7, O5, O6, O7)</p> <p>Diversificar las actividades de la empresa y ofertar el agroecoturismo. (F5, F8, O4, O8)</p>	
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Reducción del precio en el mercado nacional.</li> <li>2.- Saturación del mercado doméstico.</li> <li>3.- El mercado mexicano no tiene la cultura de consumir productos orgánicos.</li> <li>4.- El consumidor desconoce o poco les importa que los productos sean orgánicos.</li> <li>5.- Los productos orgánicos se ven obligados a ser comercializados como producto convencional.</li> <li>6.- Las empresas que no cuidan el medio ambiente están dañando los recursos naturales.</li> </ol>		<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Realizar un plan de negocios de exportación. (D1, D5, A1, A2, A3)</p> <p>Obtención del certificado para la exportación. (D3, A3, A4, A5)</p> <p>Obtener fuentes de financiamiento. (D4, A3)</p> <p>Ofertar recorridos agroecoturísticos. (D2, A4, A6)</p>

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo, junio 2014.



Estrategias DA:

En base a las debilidades y sus amenazas de la empresa se proponen las siguientes estrategias, realizar un plan de negocios de exportación para conocer de manera anticipada los trámites, la información necesaria para evaluar el proyecto y los lineamientos, cabe destacar que es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas; así mismo, se propone la obtención del certificado de producción orgánica para la exportación y así incursionar en el mercado internacional.

Por otra parte se propone ofertar recorridos agroecoturísticos, en temporadas de baja producción de tomate, aprovechando los ciclos de hibernación de la mariposa monarca en la región complementándolos con los demás recursos turísticos de la zona. Con ésta diversificación productiva de actividades, se pretende que la empresa tenga ingresos diferentes a los agrícolas, contribuyendo a mejorar la rentabilidad de la empresa.

## **2.8 Resultados del análisis de la empresa**

En base al diagnóstico de la empresa, se puede destacar que la venta de tomate en el mercado local no ha sido rentable económicamente, sin embargo, la manera en la que lo producen resulta de vital importancia, porque actualmente los productos orgánicos tienen gran demanda, principalmente en el mercado internacional, pues lamentablemente en México no tenemos la cultura del consumo de productos orgánicos.

Es entonces, la exportación una alternativa para mejorar la rentabilidad económica de la empresa. El comercio internacional es una manera lógica de protegerse de los riesgos e incertidumbres del negocio nacional y una manera de obtener mejores ingresos por la venta de tomate orgánico en un mercado que sí lo está demandando.

Por otra parte como parte de su ciclo común de actividades de cultivo y cosecha agrícolas, hay un periodo en el cuál, la empresa deja de percibir ingreso, por eso se plantea que la diversificación productiva de actividades, aprovechando los recursos turísticos de la localidad, sería la otra alternativa para seguir percibiendo ingresos en la empresa.

Es entonces, la exportación y la diversificación productiva de actividades, las dos alternativas que se plantearán para analizarlas y saber si son rentables económicamente para la empresa. La exportación como resultado de la demanda en el extranjero del tomate orgánico. Por otra parte aprovechar los recursos turísticos de la localidad para diversificar las actividades de la empresa y seguir percibiendo ingresos a la empresa.

**CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE  
LAS ALTERNATIVAS DE  
RENTABILIDAD FINANCIERA**

### **3.1 Comercio internacional del tomate**

El comercio internacional es el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más países o regiones económicas. El informe sobre el comercio mundial del año 2013 menciona que el comercio se ha transformado en los últimos años: la participación se ha ampliado y dispersado desde el punto de vista geográfico, ha cambiado la composición del comercio y se ha producido un auge de las cadenas de suministro internacionales.

El comercio mundial del tomate fresco está expandiéndose, principalmente, entre países vecinos, gracias a la reducción de aranceles (firma de tratados comerciales) y a menos costos de transporte derivados de la cercanía geográfica, como es el caso de Estados Unidos, Canadá y México. Las importaciones agroalimentarias mantienen una tendencia creciente en los principales centros de consumo del mundo y representan una gran oportunidad para la continuidad y crecimiento de las exportaciones agroalimentarias mexicanas.

En México la oferta de tomate mantiene una producción de más 3 millones de toneladas promedio al año. Los tipos de tomate más cultivados, tanto a campo abierto como en agricultura protegida, son: Saladette, seguido por los tipos Bola, Cherry, Racimo, y otras especialidades como Mimi y Campari. Los principales países importadores de tomate son Estados Unidos de América y Alemania, mientras que los principales exportadores son México, Países Bajos (Holanda) y España.

#### **3.1.1 Matriz para selección del país meta**

El mercado internacional lo compone el conjunto de posibles compradores situados en cualquier parte del globo terráqueo. Existen amplias diferencias entre regiones y países, como son: cultura, nivel de desarrollo, medio ambiente, estructuras sociales, políticas y normatividad, entre otros. Por tal razón la matriz de selección es una herramienta en la cual se facilita el análisis del mercado internacional de un producto mediante la recuperación de varios indicadores presentados de forma clara y ordenada.

De Anta (2000), menciona que en las primeras etapas de incursión en el mercado internacional, las empresas se sienten más cómodas si realizan negocios con países cercanos, que tengan similitud en el idioma, en el marco de sistemas legales, también influyen las semejanzas culturales, las cuales en su conjunto contribuyen a la reducción de costos y riesgos.

En la matriz de selección del país meta se analizan las variables económicas de cada uno de ellos, y se puede afirmar que en cuanto al país meta para exportar el tomate es Estados Unidos de América (Cuadro 3.1). Éste país es el principal importador de tomates frescos a nivel mundial registrando 1.537.402 toneladas de las cuales México le provee el 82.9% de su adquisición total, colocándose así como el principal socio comercial de tomate.

Algunos otros datos importantes a considerar es que Estados Unidos tiene el mayor consumo actual per cápita y su poder de compra es de US\$52,800 dólares, el arancel es tasa cero gracias al Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), contribuyendo de esta manera a que sean menos las restricciones fronterizas para el comercio, beneficiados también por la cercanía geográfica entre países.

### **3.1.2 Clasificación arancelaria del producto**

La clasificación arancelaria según el Servicio de Administración Tributaria (SAT) consiste en la ubicación de una determinada mercancía en la fracción que le corresponde dentro de la Tarifa de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE), la cual se identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en la mayoría de las aduanas del mundo. El motivo por el cual las mercancías deben clasificarse arancelariamente al pasar por las aduanas, es con el fin de identificar la tasa porcentual de arancel que les corresponde y pagar de acuerdo a lo establecido.

Todas las mercancías se encuentran clasificadas en un orden sistemático, armonizado y codificado, de acuerdo a la Organización Mundial de Aduanas, el Sistema Armonizado es establecido conforme a un sistema de código en la que cada mercancía es identificada con una serie de números que se leen de izquierda a derecha por pares.

Cuadro 3.1 Matriz de selección del país meta para el producto con fracción 070200 (Tomates en fresco)

Principales Importadores mundiales	IMPORTACIONES MUNDIALES (toneladas) AÑO 2013	Crecimiento anual de las importaciones en los últimos 5 años ( A nivel mundial)	Crecimiento anual de la exportaciones de México en ese país	Consumo actual per cápita kg.	Principales países proveedores y % de participación		Aranceles vigentes	Valores promedio FOB de exportación mexicana dólares por toneladas	PPP (Poder de Compra Per Cápita)	Población
E.U.A.	1.537.402	5%	6%	45.5	MÉXICO Canadá Guatemala Rep. Dom. Holanda	82.9 % 15.7% 0.9% 0.2% 0.1%	MÉXICO 0 Canadá0 Guatemala0 Rep. Dom.0 Holanda1.7	1241	\$52,800	318,892,103
ALEMANIA	739.360	2%	-7%	8.8	Holanda España Italia Marruecos MÉXICO	52.7% 24.6% 6.4% 6.1% 0%	Holanda0 España0 Italia0 Marruecos21.7 30 MÉXICO18.2	2111	\$39,500	80,996,685
FEDERACIÓN RUSA	852.535	6%	N/D	23.2	Turquía España China Holanda MÉXICO	40.9% 10 % 9.6% 9.3% 0%	Turquía11.2 España15 China11.2 Holanda15 44 MÉXICO 11.2	N/D	\$18,100	142,470,272
REINO UNIDO	422.970	1%	N/D	6.5	Holanda España Marruecos Alemania MÉXICO	40 % 32.9% 9.2% 4.4% 0%	Holanda 0 España0 Marruecos22.7 Alemania0 26 MÉXICO 18.2	N/D	\$37,300	63,742,977
FRANCIA	558.404	2%	N/D	13.7	Marruecos España Bélgica Holanda MÉXICO	49.8% 29.2% 6.5% 6.4% 0%	Marruecos21.7 España0 Bélgica0 Holanda0 34 MÉXICO18.2	N/D	\$35,700	66,259,012
CANADÁ	199.931	1%	5%	15.1	MÉXICO E.U.A. Guatemala Italia Israel	64 % 34.7% 0.5% 0.1% 0.1%	MÉXICO 0 E.U.A.0 Guatemala7.3 Italia7.3 Israel 3.7	1694	\$43,100	34,834,841
PAKISTÁN	265.353	24%	N/D	1.3	India Afganistán Rep. Irán Emiratos MÉXICO	96.8% 2.8% 0.3% 0% 0%	India0 Afganistán0 Rep. Irán0 Emiratos0 13 MÉXICO 0		\$3,100	196,174,380
JAPÓN	8.629	40%	9%	5.7	E.U.A. Corea Holanda Canadá MÉXICO	51.3% 28.9% 8.3% 5% 2.1%	E.U.A. 3 Corea 3 Holanda 3 Canadá 3 6 MÉXICO 0	5606	\$37,100	127,103,388

Fuente: Elaboración propia con datos del International Trade Centre, 2014.

Los dos primeros indicarán el capítulo, los dos siguientes la partida, los otros dos la subpartida y los restantes determinarán el arancel, en su conjunto forman la fracción arancelaria. Los primeros seis números son a nivel internacional, es decir, identifican a esa mercancía en todas las aduanas del mundo y los dos últimos (arancel), los asigna el país de que se trate a efecto de tasar los impuestos al comercio exterior.

La clasificación del tomate rojo (Cuadro 3.3), en su presentación en fresco, a nivel subpartida es 070200, a partir de este nivel corresponde a cada país poner una clave para reconocer el producto, para el caso de exportación es importante saber en qué temporada se exportará el producto para saber que arancel corresponde.

### 3.1.3 Principales importadores y exportadores de tomate

- **Importaciones de tomate**

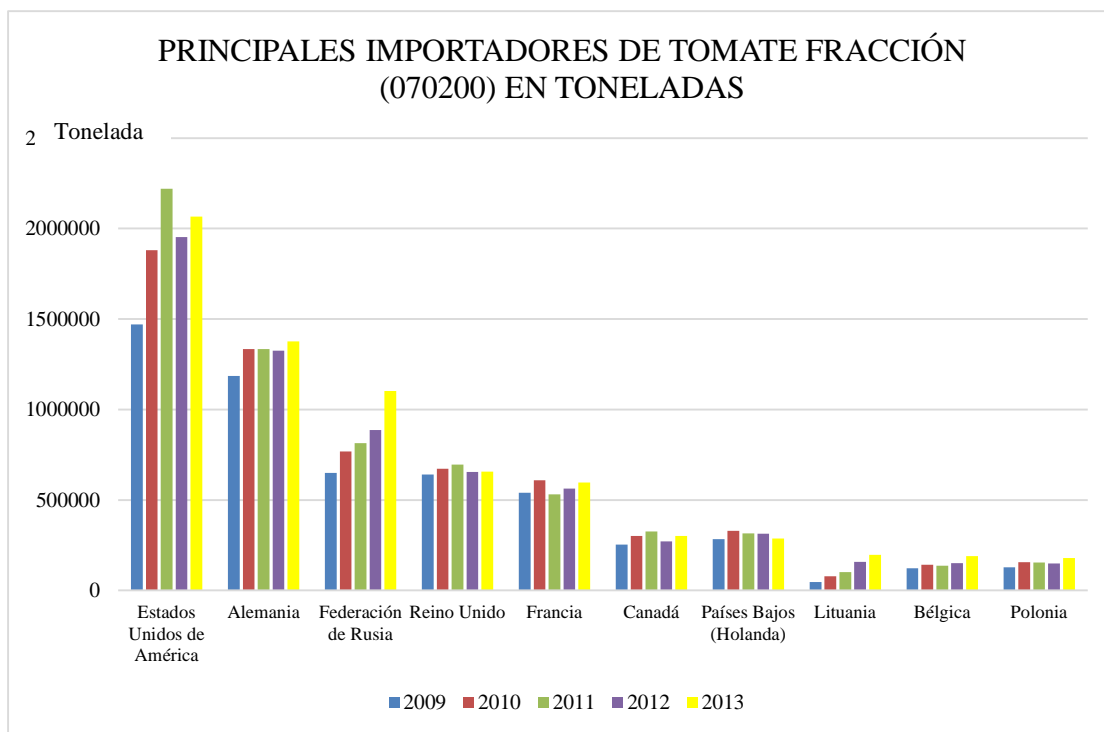
Las hortalizas han demostrado ser un producto rentable y en crecimiento para México ya que las exportaciones han aumentado en los últimos 5 años, el comercio internacional del tomate fresco se está expandiendo principalmente con los países vecinos de Estados Unidos y Canadá. Los principales importadores (Gráfica 3.1) de tomate en el mundo del 2009 al 2013 son: Estados Unidos con el 22.92 % y Alemania que representa el 15.66%.

Cuadro 3.3 Clasificación arancelaria del tomate

<b>Capítulo</b>	07	Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios
<b>Partida</b>	0702	Tomates frescos o refrigerados
<b>Sub partida</b>	070200	Tomates frescos o refrigerados
<b>Fracción arancelaria en México</b>	07020099	Los demás tomates frescos o refrigerados
<b>Fracción arancelaria en Estados Unidos de América</b>	0702000035	Tomates con certificado orgánico fresco o refrigerado
	0702002010	Tomates de invernadero ingresados durante el periodo del 01 de Marzo al 14 de Julio
	0702004010	Tomates de invernadero ingresados durante el periodo del 15 de Julio al 31 de Agosto
	0702006010	Tomates de invernadero ingresados durante el periodo del 15 de Noviembre al culminar el año

Fuente: Elaboración propia con base en datos del CCI 2014.

Gráfica 3.1



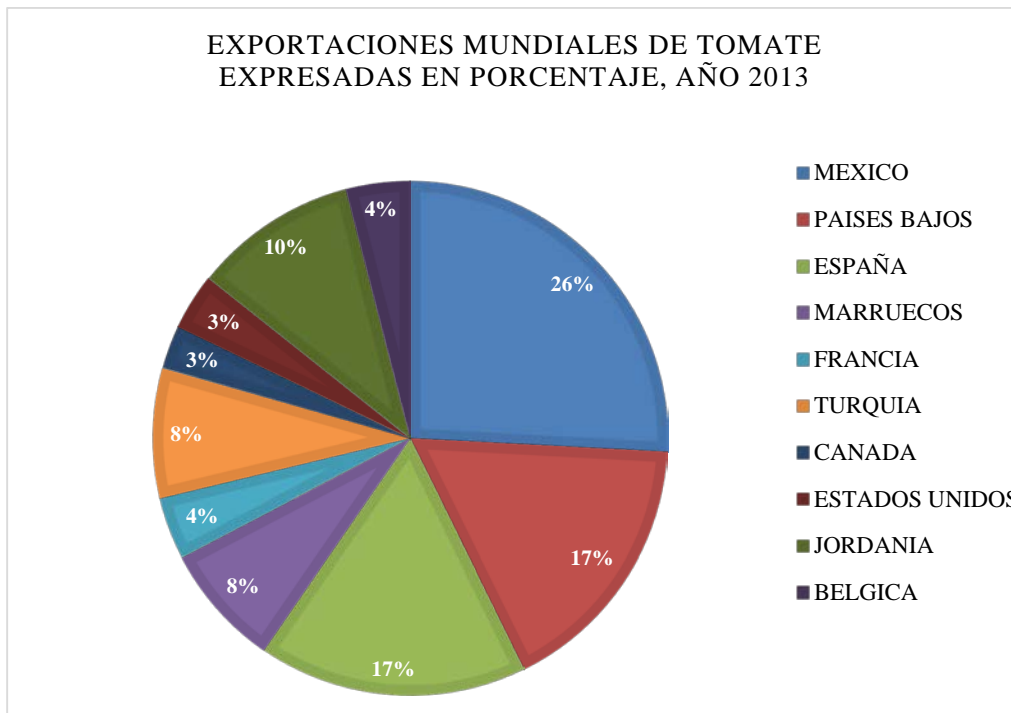
Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basado en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

- **Exportaciones de tomate**

En el 2013, México fue el líder de exportaciones mundiales de tomate con un 26%, (Gráfica 3.2) desplazando a España y los Países Bajos (Holanda) a segundo y tercer lugar respectivamente (Gráfica 3.3). Esto da cuenta de la importancia que la producción a escala del tomate ha tenido en cuanto a cantidad de producto destinado a la exportación.

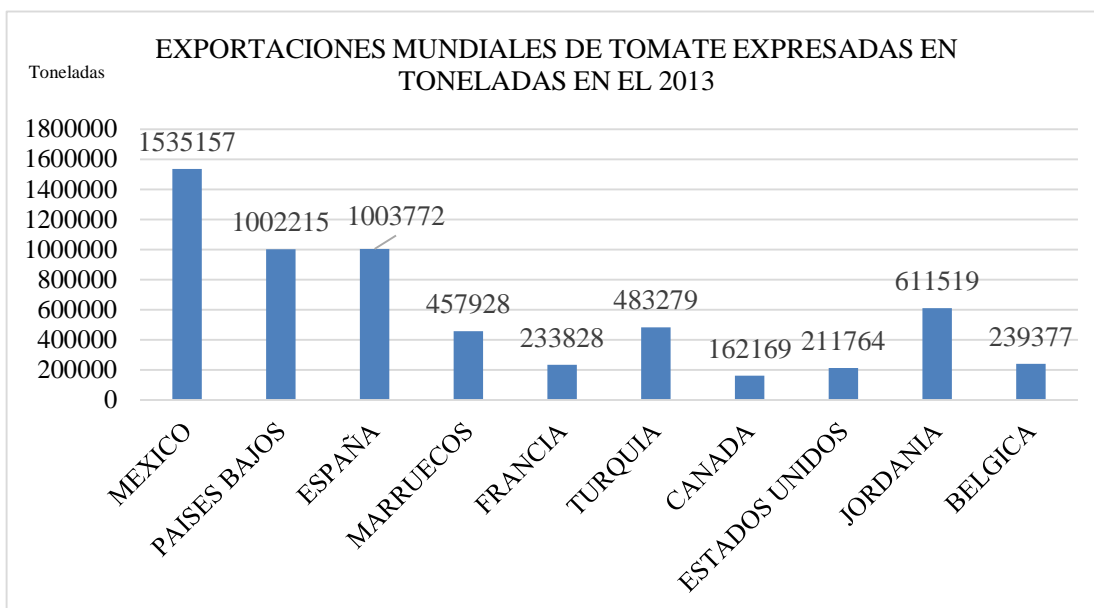


Gráfica 3.2



Fuente: Elaboración propia en base a los cálculos de CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

Gráfica 3.3

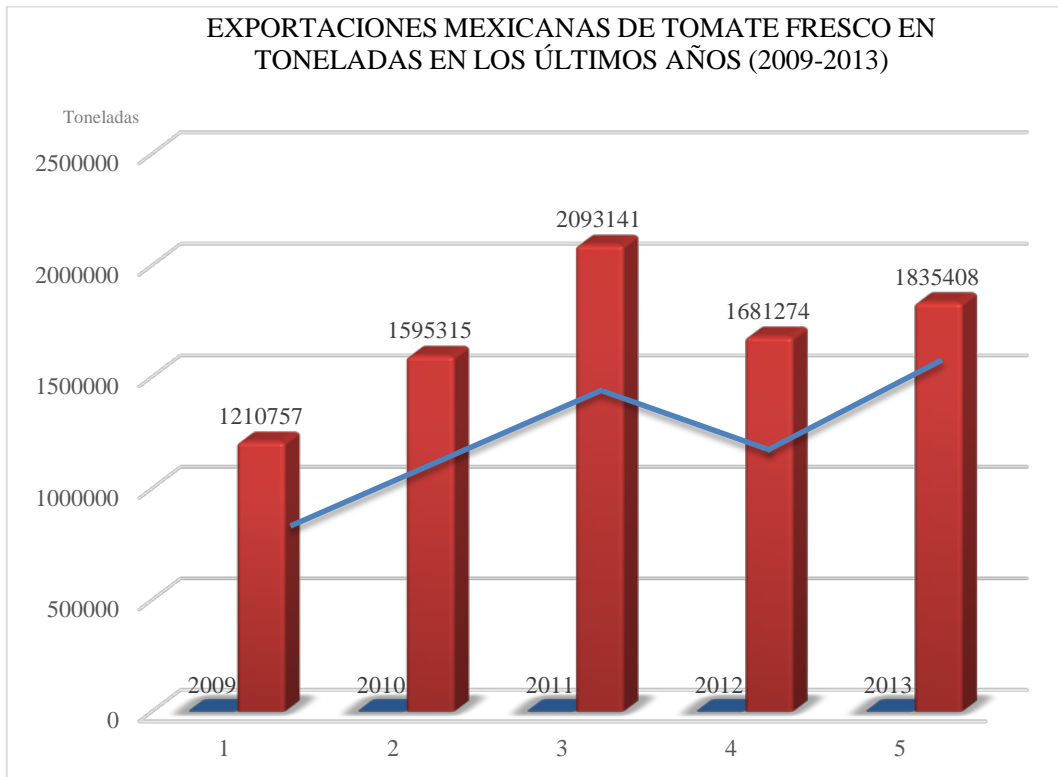


Fuente: Elaboración propia en base a los cálculos de CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

- **Exportaciones mexicanas de tomate**

Las exportaciones de tomate en los últimos cinco años se han mantenido estables (Gráfica 3.4) gran parte de estas operaciones comerciales se hacen con Estados Unidos, ya que la cercanía con el país y su demanda de tomate, colocan a México como el cliente potencial para llevarle a su mercado el producto que a ellos le hacen falta.

Gráfica 3.4



Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basado en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

### 3.1.4 Ficha técnica de Estados Unidos de América



Los Estados Unidos de América (en inglés: United States of America) de manera abreviada en inglés suelen utilizar los siguientes; USA, U.S.A., US ó U.S. y en español E.U.A. ó EE. UU. Las características principales son las que muestra el cuadro 3.4 con ellas se podrá ir reconociendo el mercado al cual se dirigirá la mercancía.

México juega un papel importante en la economía de E.U.A. por que ambos mantienen comercios bilaterales que benefician el comercio (Cuadro 3.5), como cliente potencial ocupamos el segundo lugar y como proveedor somos el tercero, colocando a nuestro país como elemento importante del mercado estadounidense.

Cuadro 3.4 Características del Estados Unidos de América

Capital	Washington D.C
Moneda	Dólar estadounidense (US\$)
Población total	318 892 103 (junio 2014)
Territorio (área)	9, 826, 675 km <sup>2</sup>
Principales ciudades	Nueva York, Los Angeles, Chicago, Washington, San Francisco, Dallas, Philadelphia, Houston y Atlanta.
Idioma oficial	Inglés
Otros idiomas predominantes	Español el 10.7% y otros 7.2 %
Forma de gobierno	Una república federal basada en una democracia representativa con separación de poderes entre las ramas del gobierno. Se compone de 50 estados libres y soberanos.

Fuente: <http://comercioexterior.banesto.es/> consultada en mayo 2014

Cuadro 3.5 Principales países asociados con Estados Unidos

Clientes principales en las exportaciones	Porcentaje de participación 2013	Principales proveedores en las importaciones	Porcentaje de participación 2013
Canadá	19,0%	China	19,8%
México	14,3%	Canadá	14,5%
China	7,7%	México	12,2%
Japón	4,1%	Japón	6,1%
Reino Unido	3,0%	Alemania	5,0%

Fuente: <http://comercioexterior.banesto.es/consultada> en mayo 2014

Sin embargo, el entablar relaciones comerciales con personas de distintas culturas, religión y modos de vida, provoca que se tengan protocolos de acercamientos distintos (Cuadro 3.6), por tal razón es de vital importancia tener en cuenta los principios fundamentales de la cultura de negocios para establecer relaciones comerciales perdurables y gratas.

Cuadro 3.6 Reglas de ética para la negociación

La puntualidad	La cultura norteamericana se mueve con la iniciativa individual y los logros. En Estados Unidos, el dinero es una prioridad: el concepto 'el tiempo es dinero' se toma en serio en esta cultura del negocio.
El primer contacto	Los estadounidenses son directos en los negocios, le escucharán y se reunirán con usted si creen que su idea o empresa resulta interesante para sus negocios.
Los saludos	Evitar las reuniones que incluyan abrazos y contacto físico, el espacio estándar entre Usted y su socio debería ser de aproximadamente medio metro.
Cómo presentarse	Vaya directamente al asunto en cuestión, sea claro y sencillo cuando necesite presentarse a la empresa y muéstrese amable y tranquilo.
Los regalos	Los regalos de negocios se realizan cuando se cierra el trato. Evitar los regalos como perfumes o ropa porque se consideran demasiado personales.
Código de etiqueta	En una primera reunión debe vestir conservador. Después deberá seguir el ejemplo de sus socios estadounidenses, dependiendo de la industria en que se trabaje.
Tarjetas de visita	Lleve consigo tarjetas para entregarla a las personas con las que se reúna. Los estadounidenses le entregarán sus tarjetas al empezar la reunión.

Días festivos	Año Nuevo, 1 de enero Nacimiento de Martin Luther King, 17 de enero Día de los Presidentes, 15 febrero Día de los Caídos, 31 de mayo Día de la Independencia, 4 de julio Día del Trabajo, 06 de septiembre Día de Colón, octubre Día de los Veteranos, 11 noviembre Acción de Gracias, Último viernes de noviembre Navidad, 25 de diciembre
Periodos durante los cuales cierran las empresas	Año Nuevo, 1 de enero Día de los Caídos, 31 de mayo Día de la Independencia, 4 de julio Día del Trabajo, 6 de septiembre Acción de Gracias, 25 de noviembre Navidad, 25 de diciembre

Fuente: <http://comercioexterior.banesto.es/> consultada en mayo 2014.

### 3.1.4.1 Aspectos cuantitativos y cualitativos del mercado

- **Aspectos cuantitativos**

Son aquellos que permiten examinar de manera numérica los datos referentes a temas específicos, para el caso de exportación de tomate se analizan los principales productores (Cuadro 3.7), para ver la competencia, los importadores (Cuadro 3.8) para analizar nuestro mercado y los exportadores (Cuadro 3.9) para ubicar la importancia de tiene México en la venta de tomate a nivel mundial.

Cuadro 3.7 Principales productores de tomate a nivel mundial, 2012

Posición	Región	Producción (Toneladas )
1	China, Continental	50,000,000
2	India	17,500,000
3	Estados Unidos de América	13,206,950
4	Turquía	11,350,000
5	Egipto	8,625,219
6	Irán	6,000,000
7	Italia	5,131,977
8	Brasil	3,873,985
9	España	4,007,000
10	México	3,433,567

Fuente: Elaboración propia con datos de la FAOSTAT, 2014.

Cuadro 3.8 Principales países importadores de tomate en 2013

<b>País</b>	<b>Toneladas</b>
Estados Unidos de América	1,537,402
Alemania	739,360
Federación de Rusia	852,535
Reino Unido	422,970
Francia	538,404
Canadá	199,931
Pakistán	265,353
Japón	8,629

Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basado en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

Cuadro 3.9 Principales exportadores de tomate a nivel mundial en 2013

<b>País</b>	<b>Cantidad</b>
México	1,535,157
Países Bajos (Holanda)	1,100,912
España	1,003,772
Marruecos	457,928
Turquía	483,046
Francia	233,828
Canadá	162,169
Estados Unidos de América	211,764

Fuente: Elaboración propia con base en cálculos del CCI basado en estadísticas de UN COMTRADE, 2014.

De acuerdo al cuadro 3.7 los principales productores de tomate son China, India y Estados Unidos, mientras que México se posiciona en el décimo lugar. Sin embargo algo interesante y benéfico para el comercio se muestra en el cuadro 3.8 en el cual se visualiza que Estados Unidos es el principal importador de tomate a pesar de ser uno de los principales productores del mismo. Por consiguiente, México aprovecha esta ventaja posicionándose como el principal exportador de tomate (Cuadro 3.9), colocándose como el principal socio comercial de tomate para este país.

El mercado del tomate, especialmente en Estados Unidos, según cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE, para el caso de México, la tasa de crecimiento de las cantidades importadas en los últimos 5 años según ha sido del 6%. La cantidad exportada en 2013 fue de 1,381,260 toneladas por lo que se prevé un aumento en las exportaciones del

6% lo que equivalen a 82,875.6 toneladas más. Lo que daría como resultado una cantidad aparente de 1,464,135.6 de toneladas.

Por lo tanto, los Horticultores de San Juan Xoconusco, con una producción de 116.5 toneladas de tomate por ciclo, y tomando en cuenta que el 70% de la cosecha será para la exportación, se dice que la participación del producto en el nuevo mercado, puede abarcar el 0.098% de la demanda pronosticada.

- **Aspectos cualitativos del mercado**

Algunos aspectos cualitativos que influyen en la oferta y demanda de un mercado son: la demografía, los recursos naturales, los costos de transporte, la tecnología, la cual, según la asociación mexicana de estándares para el comercio electrónico (GS1 México), uno de los factores para impulsar y desarrollar las PYMES es el factor tecnológico, en el cual se centra la diferenciación de un producto desde la elaboración del producto hasta el consumidor final, otorgándole mayor valor agregado a la cadena de valor, sólo por mencionar algunos de los más importantes, pero cada uno desempeña una función distinta para complementarse al final. Sin embargo para efectos de esta investigación, se analiza la población y preferencias del consumidor.

### **Demografía o población**

El informe sobre el comercio mundial 2013 emitido por la Organización Mundial del Comercio, menciona que el tamaño y la composición de la población mundial está cambiando profundamente como resultado de la transición demográfica, proceso que entraña, en primer lugar, un descenso de las tasas de mortalidad y posteriormente, una reducción de la fecundidad y es probable que esas tendencias tengan repercusiones en la estructura del comercio a través de dos elementos principales: cambios en la ventaja comparativa y cambios en el nivel a la demanda de importaciones.

En Estados Unidos, se muestra que es un caso de continuo aumento de la población (Cuadro 3.10), de acuerdo a la Agencia Central de Inteligencia (CIA por sus siglas en inglés) el país se sitúa como el cuarto país más poblado del mundo y el tercero en extensión

territorial. Y su población ha ido creciendo en los últimos diez años, por lo que se justifica su gran demanda de productos básicos como el tomate.

Actualmente la distribución de la población se encuentra dividida en cinco rangos (Cuadro 3.11). El rango predominante es de 25 a 54 años, ubicándose el 40% de la población total y es justamente este segmento de mercado el económicamente activo, pues tiene un alto poder de compra, son más conscientes y cuidadosos con su salud.

Cuadro 3.10 Población de Estados Unidos 2004-2013

<b>Año</b>	<b>Población</b>
2004	292,805,298
2005	295,516,599
2006	298,379,912
2007	301,231,207
2008	304,093,966
2009	306,771,529
2010	309,326,295
2011	311,582,564
2012	313,873,685
2013	316,128,839

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Banco Mundial, consultado Julio 2014.

Cuadro 3.11 Distribución de la población

<b>Rangos de edad</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
0-14 años	19.4%	31,580, 349	30,221,106
15-24 años	13.7%	22,436,057	21,321,861
25-54 años	39.9%	63,452,792	63,671,631
55-64 años	12.6%	19,309,019	20,720,284
65 años y más	14.5%	20,304,644	25,874,360

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial, consultado Julio 2014.

### **Análisis de consumidor**

El consumidor estadounidense, en los últimos años a raíz de la crisis económica ha tenido grandes cambios en sus hábitos de compra de artículos básicos, ahora busca opciones como cupones, artículos de oferta o supermercados para tratar de gastar menos. De acuerdo al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA por sus siglas en inglés), el



precio de los alimentos aumentó en un 4% en 2007, en comparación con un aumento promedio anual del 2.5% en los últimos 15 años.

La tendencia nos dice que el estadounidense para ir a comprar y no afectar sus finanzas, antes de salir a la tienda, revisan los boletines de anuncios y ofertas para mirar y comparar los precios y es entonces cuando ya salen a una tienda en específico, de esta manera estarán ahorrando tiempo y gasolina, para destinarlo en comprar los comestibles y productos indispensables para la comida.

De acuerdo a un estudio realizado por una de las asociaciones productoras más importantes de tomate en Estados Unidos “Florida Tomatoes”, menciona que el tomate se encuentra entre los líderes de producción y venta, esto se debe a que los consumidores lo compran con regularidad, pues el 72% de los consumidores aseguran comprar de 3 a 4 tomates a la semana, con esto los consumidores dan a notar una seria responsabilidad en no desperdiciar la comida y ahorrar en las compras. Por otra parte, menciona que la demanda de bebidas y alimentos orgánicos está creciendo rápidamente, pues el 40% de los encuestados se identificaron con el consumo para cuidar su salud, mientras que el 47% lo consumen por su sabor. En cuanto a la decisión de compra, los consumidores están consientes del tipo de tomate van a comprar, los preferidos son los tomates redondos, pero la decisión de compra la determina el precio, posteriormente la apariencia, el color, la frescura, el sabor, la textura, entre otras.

#### **3.1.4.2 Barreras arancelarias y no arancelarias**

- **Barreras arancelarias**

Las barreras arancelarias son los impuestos (aranceles) que se deben pagar en la aduana de un país y son los importadores ó exportadores que pagan por la entrada o salida de las mercancías. Para el caso de exportación de tomate a Estados Unidos, la tasa arancelaria es cero, esto con la finalidad de que ambos países tengan mayor comercio entre sus fronteras. Sirviendo también como incentivo de comercio para los pequeños productores, reduciendo de alguna forma los costos de exportación, aumentando así la rentabilidad de las empresas.

- **Barreras no arancelarias**

Las regulaciones no arancelarias son las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países, ya sea para proteger la planta productiva y las economías nacionales o para preservar los bienes de cada país, en lo que respecta a medio ambiente, salud, sanidad animal y vegetal o para asegurar a los consumidores la buena calidad de las mercancías que están adquiriendo. Por su naturaleza, estas regulaciones pueden ser modificadas en tiempos relativamente cortos, lo que ocasiona que muchas veces los pequeños productores no tengan la información actualizada.

En Estados Unidos se menciona que todo alimento ofrecido para exportación tiene que cumplir con los mismos requisitos que los productos manufacturados y procesados, cumpliendo con las reglas de inocuidad, libres de contaminación, producidos bajo buenas prácticas de agricultura y cumplir con las reglas y procedimientos administrativos. Por lo cual a continuación se detallan los permisos y regulaciones vigentes para la exportación de tomate a Estados Unidos.

- Registro: este trámite lo realizan todos los fabricantes, procesadores, empacadores entre otros, que deseen exportar a este país. El trámite se hace a través de la página web de la (FDA) la cual es <http://www.access.dfa.gov> el registro es gratis y se tiene que actualizar cada dos años.
- Aviso previo: Para el cruce de la mercancía hacia Estados Unidos según la Ley sobre Seguridad a la Salud Pública y de Previsión y Respuesta al Bioterrorismo del año 2002, como medida de seguridad para el país se debe de enviar un aviso de envío o también llamado (*Prior Notice*) la cual aplica para todos los productos alimentarios importados hacia los Estados Unidos. Este es un registro ante la autoridad notificándoles de que se enviara determinado producto otorgándoles información sobre la empresa para tener referencia de lugar de donde procede dicha mercancía. Cada registro debe incluir: nombre, dirección y número telefónico del local comercial y su sede central (si corresponde), nombre, dirección y número telefónico del dueño, operador o agente a cargo, todos los nombres comerciales que utiliza el local comercial, categoría de producto alimenticio que corresponda, una declaración certificando que la información remitida es verdadera y exacta y que la

persona está autorizada a remitir dicha información. La empresa deberá además designar un Agente en Estados Unidos quien deberá residir o tener un local comercial y estar físicamente presente en el país a los efectos del registro, el cual en este caso puede ser el comprador. El trámite es gratis y deberá hacerse mínimo dos horas antes de que la carga vaya a ser enviada y se debe hacer a través de la página de internet <http://www.registrarcorp.com>

- Regulaciones de etiquetado: El etiquetado debe ir conforme a los lineamientos de *Food and Drug Administration* (FDA) en ella están las regulaciones de etiquetado para alimentos procesados.
- Etiqueta o marca de país de origen: el producto debe llevarla a fin de identificar el país de origen de las mercancías que se importan. Son marcas físicas que deben ostentar las mercancías en el momento de su importación tales como etiquetas, que deben estar claramente visibles, legibles e indicar el país de origen. En México, para cuando se utilice el emblema “Hecho en México”, es aplicable la Norma Mexicana NMX-Z-009-1978, la cual dice que el marcado de país de origen se puede realizar en el idioma del mercado del país de destino cumpliendo con las regulaciones defina el país importador. En este sentido, podrá ir impreso en el empaque con la leyenda “Hecho en México”, “*Made in México*”, o en el idioma del país de destino.
- El Pedimento de exportación: es la forma autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en donde se señalan los datos del régimen aduanero al que se destina la mercancía y la información necesaria para el cálculo y el pago de los impuestos al comercio exterior (Anexo 1).
- Factura comercial: Documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones, sirve como comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para la importación en el país de destino.
- Carta encomienda: Documento mediante el cual el exportador otorga al agente aduanal el poder para que efectúe su despacho aduanero.

- Lista de Empaque: Es un documento que permite al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, identificar las mercancías y conocer que contiene cada bulto o caja.

### **Documentos y trámites que facilitan la exportación**

Para llevar a cabo una distribución exitosa se deben revisar anteriormente todos los trámites con los que se tienen que cumplir para evitar que la mercancía sea retrasada en la entrega al cliente y se tengan pérdidas del producto y demandas por incumplimiento. Sin embargo existen otros documentos que ayudan y facilitan los trámites de exportación, los cuales son:

- Registro federal de contribuyentes (RFC).
- Firma electrónica avanzada (FIEL).
- Comprobante de valor electrónico (COVE).
- Estar registro ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI).
- Tener una carta de instrucciones para el embarque de la mercancía.
- Contar con la “Carta porte”.

El Registro Federal de Contribuyentes (RFC), es para darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ahí se proporciona la información relacionada con la identidad, domicilio y sobre su situación fiscal, mediante los avisos que se establecen en el Reglamento de este Código. El exportador debe tomar en cuenta que el RFC es indispensable para aprovechar los mecanismos de apoyo del gobierno, también para solicitar devoluciones o acreditamiento del IVA, abrir cuentas bancarias y recibir pagos del exterior, entre otras.

Por otra parte, la firma electrónica avanzada es una modalidad reciente del Servicio de Administración Tributaria (SAT) la cual es un archivo digital que sirve como identificación para realizar trámites por internet. La FIEL es una identificación útil para realizar el comprobante de valor electrónico el cual es un requisito para el trámite de exportación.

En el comercio internacional resulta necesario proteger los derechos de propiedad intelectual ya que son susceptibles de plagio, para evitar estas prácticas, México y otros países cuentan con leyes y organismos para la protección y el registro de los derechos de

propiedad intelectual. En México, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), lleva a cabo el registro de patentes y marcas, a fin de que la empresa que realiza exportaciones quede protegida de cualquier plagio (piratería).

La carta de instrucciones, son órdenes escritas dirigidas al agente aduanal donde se le indican las características de la operación tales como régimen, valoración, entrega y situaciones especiales sobre las importaciones y exportaciones del contribuyente (Anexo No. 2).

La carta porte es emitida por el transportista, en él se hace constar que se ha recibido la mercancía para ser transportada a algún punto de referencia en el transporte que se indica, y algunos datos que debe de contener la carta son: nombre del exportador, consignatario, e importador, lugar y fecha de emisión, detalle de la carga (peso, cantidad, volumen y descripción), el monto del flete, la ruta y plazo de transporte, nombre de la aduana de salida del país exportador y nombre de la aduana de entrada del país importador y declaración del valor de la mercancía.

### **3.1.5 Aspectos operacionales para la exportación**

#### **3.1.5.1 Logística internacional**

En la actualidad la logística se relaciona con procedimientos que abarcan desde la compra de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. Intervienen en ella procesos de planificación, de implementación y de integración. La logística internacional, comprende todo lo relativo a planificar la producción, el manejo de empaques y embalajes, la preparación de paletas o tarimas y el transporte, a fin de que los consumidores obtengan los productos de manera rápida, económica y confiable. El empaque y el embalaje son los elementos que protegen físicamente la mercadería; su objetivo es, justamente, garantizar que la mercancía llegue a su destino en las condiciones estipuladas en el contrato.

- **El empaque**

El empaque es cualquier material que encierra un artículo, a fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor (Rodríguez, 2009) y dada la amplia gama de empaques disponibles,

para efectos de la exportación de tomate fresco se sugiera el empaque del producto en caja de cartón corrugado, la cual tienen buena resistencia al aplastamiento, es de fácil impresión con el logo empresarial, no ocupa mucho espacio de almacenamiento porque se puede mantener doblada, es económica, y lo más importante es que se puede reciclar, contribuyendo de esta manera al cuidado de la naturaleza. La caja puede ser de cartón corrugado de pared doble y de flauta BC o BA, pueden ser de una o dos piezas.

En el caso de productos frescos o húmedos hay que usar cajas de cartón cubiertas de cera, las cuales protegen mejor el producto, y evitan que se pierda humedad. Para la ventilación y circulación de aire las cajas deben ir con orificios. La marca México Calidad Suprema recomienda la caja de cartón de 22.5 cm de altura, 39.5 cm de largo y 29.5 cm de ancho (25 libras a granel de tomate bola o *saladette*) con tapa o doblada con cejas.

- **El embalaje**

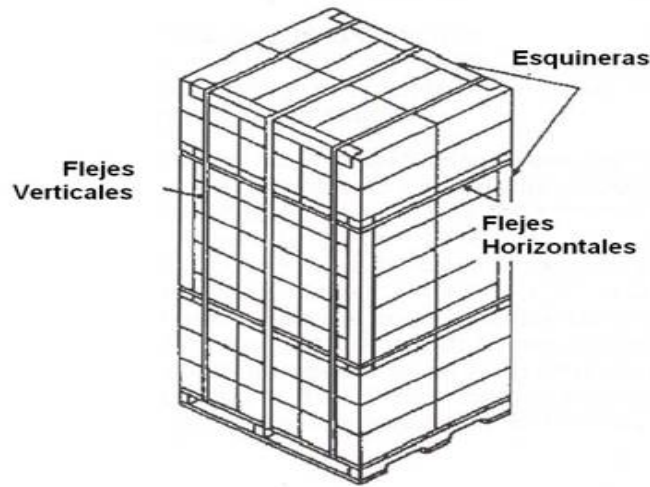
El embalaje alude a todos los materiales, procedimientos y métodos que sirven para acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía, desde la fábrica o planta de empaque hasta el consumidor final (Rodríguez, 2009). Una buena selección de empaques y un buen proceso de embalaje ayudarán a los exportadores a ser más competitivos en los mercados internacionales.

En el caso del tomate, primero se procede a la revisión de las cajas, para cerciorarse de que ninguna este rota, en mal estado o haya colapsado por el peso, después a la preparación de las cajas en las paletas o tarimas, y enseguida se procede a la carga de los artículos en el contenedor con los debidos cuidados de maniobra de productos frescos.

En el pliego de condiciones para el uso de la marca México Calidad Suprema, se recomienda que el embalaje del tomate sea provisto de lo siguiente (Imagen 3.1)

- Patrón de carga vertical
- Tarimas, preferentemente de 40 x 48 pulgadas
- Flejes (metálicos o malla de plástico).
- Esquineros (plástico o cartón).

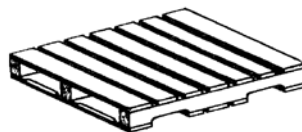
Imagen 3.1 Fleje del tomate



- **Preparación de las paletas o tarimas**

Las tarimas forman parte esencial en el embalaje para exportación, también conocidas como estibas o paletas. Estas pueden ser de madera, de papel corrugado, de plástico o de metal. La tarima óptima para el transporte del tomate es la de cuatro entradas (Imagen 3.2) la cual puede ser de una o dos caras. De esta manera el montacargas puede tomarlas por los ambos lados, con lo cual se facilita el proceso de carga en el contenedor y ayuda a maximizar el uso del espacio en el contenedor.

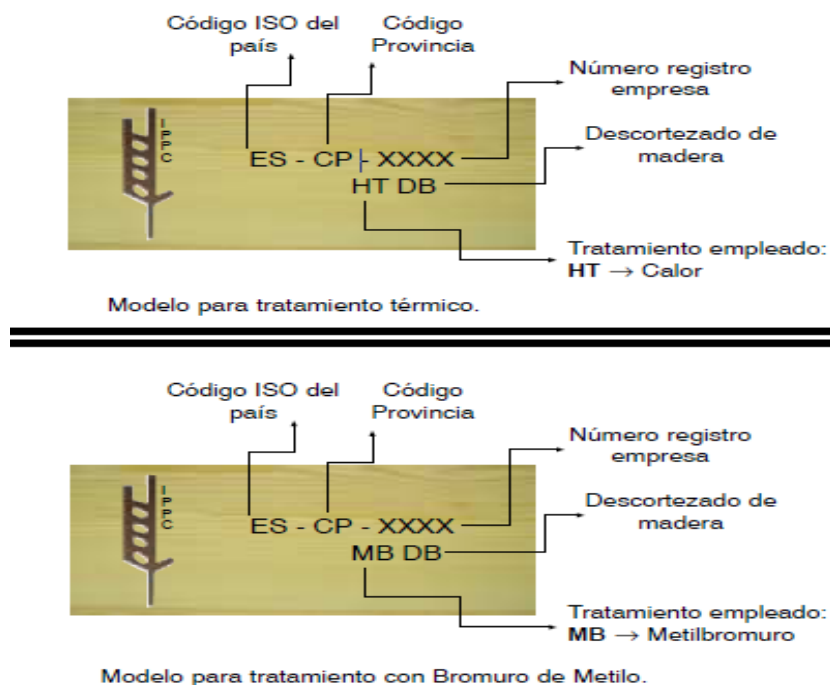
Imagen 3.2 Tarimas para cargar tomate



En el caso de las cajas y tarimas de madera hay que prestar atención al cumplimiento de la norma sanitaria, NOM-144-SEMARNAT-2012, que establece las medidas fitosanitarias reconocidas internacionalmente para el embalaje de madera, que se utiliza en el comercio internacional de bienes. Todas las tarimas de madera deben tener el sello de seguridad de tratamiento térmico como lo muestra la imagen 3.3 en el cual el signo de la izquierda

representa el símbolo de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, IPPC (*Internacional Plant Protection Convention* por sus siglas en inglés).

Imagen 3.3 Sello de seguridad de tratamiento térmico



Fuente: <http://aduanaenmexico.wordpress.com/2011/01/31/fumigacion-de-tarimas-de-madera/>

- **Transporte**

Un buen transporte permite que los productos de las empresas exportadoras transiten por la cadena de distribución de manera eficiente y al menor costo posible. Esto a su vez, ayuda a aumentar la competitividad de las empresas. Los medios de transporte que más se emplean para el comercio internacional con Estados Unidos de productos agroalimentarios son el terrestre, dada la cercanía con el país vecino.

Las tarifas de transporte terrestre se basan en la cantidad de producto, en el peso, la densidad, el volumen, el valor, la susceptibilidad a daños y la distancia. Los tipos de contenedor para transportar el tomate se describen en cuadro 3.12 donde se muestra el tamaño y la capacidad de carga. Así mismo, la contratación del transporte ideal para el tomate es el terrestre, en camiones con sistema de refrigeración, la empresa a la cual se le contrata este tipo de servicios deberá expedir un documento llamado “Carta de Porte” en el



cual menciona se decidirán las cuestiones que ocurran sobre la ejecución y cumplimiento de dicho servicio.

Cuadro 3.12 Características del contenedor con sistema de refrigeración

Tamaño				Capacidades			
Tamaño	Detalle	Largo	Ancho	Alto	Tara	Carga	Volumen
20 pies	Frigorífico	5.45 m	2.26 m	2.10 m	3200 kg	21800 kg	27 m <sup>3</sup>
40 pies	Frigorífico	11.50 m	2.28 m	2.10 m	4400 kg	26000 kg	57 m <sup>3</sup>
40 pies	Frigorífico grande.	11.50 m	2.25 m	2.36 m	4200 kg	26000 kg	66 m <sup>3</sup>

Fuente: Integral logística y aduanal S. de R.L. de C.V., 2014.

El rango de temperatura en el cuarto de almacenamiento o durante el transporte dependerá del estado de madurez del fruto (Cuadro 3.13) Mantener la humedad relativa del aire en el almacenamiento es imprescindible se recomienda que entre el 90 y 95 % para prevenir la deshidratación del fruto y especialmente el color. Los tomates son sensibles al frío cuando se almacenan por más de dos semanas por debajo de los 10°C. El daño por frío se manifiesta por una incapacidad para desarrollar completamente el color y el sabor y un incremento de pudriciones.

Cuadro 3.13 Temperatura de almacenamiento del tomate de acuerdo al grado de madurez

GRADO DE MADUREZ		TEMPERATURA (°C)
1	Verde	13 –15
2	Quebrando	10-12
3	Rayado	10-12
4	Rosa	9-10
5	Rojo claro	9-10
6	Rojo	7-10 por 3-5 días

Fuente: Pliego de condiciones para la marca oficial México calidad suprema, 2010.

Las recomendaciones especiales para la carga y transporte de productos frescos destacan (Rodríguez 2009): Mantener la temperatura, humedad y circulación del aire en caso de ser necesario, proteger los productos de los golpes y vibraciones, prevenir la entrada de plagas a la carga para lo cual se recomienda evitar cargar por la noche, ya que los insectos son atraídos por la luz y someter al producto a un pre-enfriamiento completamente antes de proceder a cargarlos.

### 3.1.5.2 Normas y controles de calidad

Hoy en día las empresas y las comercializadoras de Estados Unidos solicitan ciertas pruebas de que el producto que se ofrece brinda seguridad a sus clientes. Esto no es nuevo, sin embargo ha aumentado su auge debido a la entrada en vigor de la nueva Ley de Bioterrorismo implementada en 2002 por el gobierno de los Estados Unidos a raíz de los atentados del 11 de septiembre de 2001. Lo que el cliente solicita es el certificado de Buenas Prácticas Agrícolas, Certificado de Buenas Prácticas de Manejo y Certificado de Inocuidad, entre otros. Lo que se pretende con estas certificaciones es que le muestren al cliente que se llevan a cabo las mejores maniobras con el fin de cuidar en todo momento la cadena de producción y la integridad del producto.

La SAGARPA a través del proceso de adquisición del certificado “México Calidad Suprema” se garantiza la certificación de BPA (Buenas Prácticas Agrícolas) y BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Esta es una Marca Oficial Mexicana registrada por la SAGARPA, Secretaría de Economía y BANCOMEXT, con el objetivo de garantizar la calidad superior de los productos agroalimentarios respecto de sus cualidades, propiedades y naturaleza, además de identificarlos y diferenciarlos como productos que cumplen con Normas Oficiales Mexicanas (NOM's), Normas Mexicanas (NMX), Normas Internacionales y aspectos de inocuidad, sanidad y calidad agroalimentaria de manera confiable y transparente, en beneficio de productores, compradores, distribuidores y consumidores.

Algunas otras normas importantes para certificar que la empresa cumple con las normas esenciales de calidad son:

- NOM-FF-031-1997-SCFI Productos alimenticios no industrializados para consumo humano - hortalizas frescas - tomate - (*Lycopersicon esculentum* Mill).
- NOM-069-FITO-1995 Para el establecimiento y reconocimiento de zonas libres de plagas.
- NOM-037-FITO-199523/04/1997: Por la que se establecen las especificaciones del proceso de producción y procesamiento de productos agrícolas orgánicos.
- NOM-EM-001-FITOO-200226/12/2002 Instalación y operación de los puntos de verificación e inspección interna en materia de sanidad agropecuaria.

### 3.1.5.3 Formas de pago internacional

- **Términos internacionales de comercio (INCOTERMS)**

Directamente relacionados con el proceso de transporte de productos para la exportación se encuentran los INCOTERMS (*International Commercial Terms*). Estos son un conjunto de términos comerciales empleados por compradores y vendedores para realizar cualquier transacción comercial internacional, independientemente del destino, del medio de transporte, del seguro que se adopte o de los productos que se van a transportar.

Los INCOTERMS (ver cuadro 3.14), son trece abreviaturas o acrónimos estándar que son emitidas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) para evitar problemas debidos a la mala interpretación en las obligaciones y compromisos entre compradores y vendedores, de este modo, se establecen los costos (ver cuadro 3.15 ), para cada contraparte con la finalidad de entablar mejores negociaciones.

Cuadro 3.14 Clasificación de INCOTERMS

Texto inglés		Texto en español
Código	Descripción	Descripción
EXW	EX Works	Entrega de la mercancía en la fábrica
FCA	Free Carrier	Entrega en punto acordado dentro del país
FAS	Free Along Side ship	Entrega al costado del buque
FOB	Free On Board	Entrega sobre el buque
CFR	Cost and Freight	Entrega en lugar convenido incluye costo y flete
CPT	Carriage Paid To	Entrega en lugar convenido en país de destino con todos los gastos pagados
CIF	Cost, Insurance, Freight	Entrega de mercancía en lugar convenido en el puerto de destino. Incluye costos, seguro y flete.
CIP	Carriage and Insurance Paid to	Entrega en lugar convenido en el país de destino. Incluye transporte y seguro.
DAT	Delivered At Terminal	Entrega de mercancía en terminal
DAP	Delivered at Place	Entrega de mercancía en lugar convenido
DDP	Delivered Duty Paid	Entrega con derechos pagados en lugar convenido en país de destino

Fuente: <http://comercioexterior.banesto.es/es/cuenta-con-nosotros/guia/incoterms-2010>

Cuadro 3.15 Repartición de los costos según el INCOTERMS

TÍTULOS	Salida fábrica	Transporte principal no pagado por el vendedor			Transporte principal pagado por el vendedor				Gastos de envío asumidos por el vendedor hasta el destino			
		EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Embalaje	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carga en fábrica	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Antes de la entrega de la mercancía al transportista	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Aduana exportación	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Manutención al partir	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Transporte principal	C	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V
Seguro de transporte	C	C	C	C	C	V	C	V	V*	V	V	V
Manutención al llegar	C	C	C	C	C	C	C	C	V	V	V	V
Aduana importación	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Al finalizar la ruta	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Descarga fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V

V: Costo asumido por el vendedor

C: Costo asumido por el comprador

\* No obligatorio

Fuente: <http://comercioexterior.banesto.es/es/cuenta-con-nosotros/guia/incoterms>, 2010

### 3.1.5.3 Formas de pago internacional

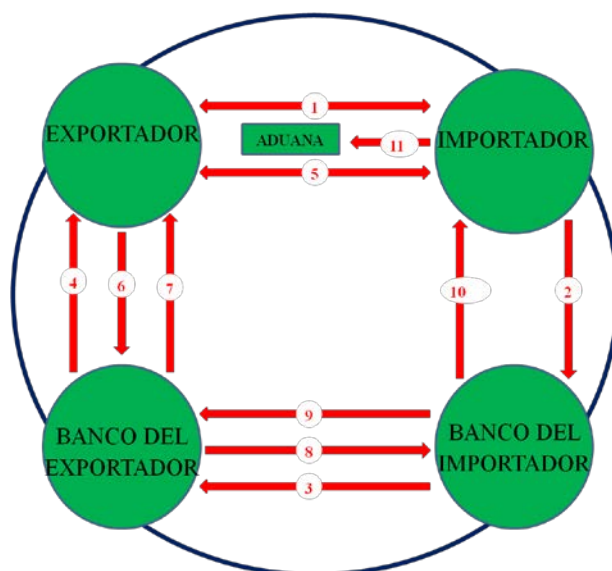
Las formas de pago pueden ser de diferentes maneras dependiendo de lo acordado entre las partes por ejemplo, la forma de pago en efectivo; que se efectúa cuando el importador se encuentra en el país y puede realizar dicha transacción, el pago con cheque, pago con tarjeta de crédito, o transferencia de cuentas. Sin embargo cada una de éstas tiene sus limitantes y desventajas, por lo cual se recomienda que al iniciar operaciones internacionales se recurra a la carta de crédito, la cual es una de las modalidades más conocidas en el comercio internacional, también llamada *letter of credit (C/L)*, éste es el medio de pago más seguro y equitativo que existe.

La carta de crédito es una operación en virtud de la cual el comprador de una mercancía o el receptor de un servicio, presta por medio de un tercero (normalmente un banco) una garantía del pago al vendedor o suministrador. La principal ventaja de la carta de crédito para la empresa exportadora es la seguridad en el cobro, pues el banco del comprador, se encargará de investigar la solvencia del importador antes de abrir el crédito en su nombre.

Los pasos a seguir para la solicitar la carta de crédito (Esquema 3.1) son los siguientes:

1. El importador y exportador deberán acordar previo a la apertura del crédito, qué instrucciones, plazos y cláusulas se incorporaran al condicionamiento del crédito.
2. Apertura de la carta de crédito del importador a favor del exportador.
3. Envío de la carta de crédito del banco del importador al banco del exportador.
4. Notificación de la carta de crédito al exportador.
5. Embarque de la mercancía.
6. Entrega de documentos de la exportación.
7. Pago al exportador (cuando la carta de crédito se acordó a la vista).
8. Envío de los documentos al banco del importador.
9. Reembolso entre bancos.
10. Entrega de documentos al importador encargado de efectuar el pago.
11. Retiro de la mercancía en la aduana por parte de importador.

Esquema 3.1 Carta de crédito



Fuente: Elaboración propia con base en datos de PROMEXICO, 2014

#### 3.1.5.4 Contrato de compraventa internacional

El contrato de compraventa internacional es el actor central de toda transacción comercial, constituyéndose en el punto de partida del comercio internacional e instrumento jurídico de la actividad económica mundial. De acuerdo a la convención de Viena, Austria celebrada el 11 de abril de 1980, se adoptó las formas sobre los contratos de compra venta, las cuales entraron en vigor el 1<sup>ro</sup> de enero de 1988, y en México entro en vigencia 1<sup>ro</sup> de enero de 1989, y es un documento que aplica a las compraventas entre empresas que tengan su establecimiento en diferentes países.

El contrato se formula en base a la consideración, en que el desarrollo del comercio internacional se base en la igualdad y el beneficio mutuo lo cual constituye un importante elemento para el fomento de las relaciones amistosas entre beneficiarios. Es importante establecer de forma clara los términos y condiciones de embarque, entrega e *Incoterms*, para evitar contratiempos y reclamos posteriores.

Por tal razón es recomendable que la asociación de Horticultores de San Juan Xoconusco, elaboren un contrato internacional como una manera práctica de garantizar sus transacciones internacionales, brindando seguridad legal y comercial a los actores, para lo

cual se anexa un formato elaborado por PROMEXICO, como un instrumento auxiliar en su modalidad de guía (Anexo No. 3).

La convención de las Naciones Unidas sobre contratos de compraventa internacional de mercancías establece que debe ser elaborado bajo los siguientes puntos:

- Disposiciones generales
  - Formulación del contrato (oferta/aceptación).
  - Objetivo del contrato (naturaleza, descripciones cualitativas y cuantitativas).
  - Vigencia.
  - Descripción de la mercancía (al detalle).
- Obligaciones del vendedor
  - Entrega de las mercaderías y de los documentos.
    - El plazo de entrega, el lugar, tipo de embalaje, la contratación de transporte y seguro, el trámite aduanero de exportación e importación, transferencia de propiedad, transferencia de riesgo.
  - Conformidad de las mercaderías y pretensiones de terceros.
  - Derechos y acciones en caso de incumplimiento del contrato por el vendedor.
- Obligaciones del comprador
  - Pago del precio.
  - Recepción de la mercancía.
  - Derechos y acciones en caso de incumplimiento del contrato por el comprador.
- Transmisión del riesgo, el cual aplica en cuanto haya habido pérdida o deterioro de la mercancía sobrevenidos después de la transmisión de riesgo, la cual se aplicara según sea el caso.
- Disposiciones comunes a las obligaciones del vendedor y del comprador
  - Incumplimiento previsible y contratos con entregas sucesivas.
  - Indemnización de daños y perjuicios.
  - Intereses.
  - Exoneración.
  - Efectos de la resolución.
  - Conservación de las mercaderías.

Dentro del contrato también se estipula que cuando una de las partes deje de cumplir cualquiera de sus obligaciones o cause a la otra parte un perjuicio tal que la prive

sustancialmente de lo que tenía derecho a esperar en virtud del contrato, se puede acudir al arbitraje internacional.

Cuando los problemas se tornan más difíciles, Bancomext menciona que el arbitraje internacional es una forma de resolver un litigio sin acudir a la jurisdicción ordinaria. El árbitro es un sujeto ajeno a las partes y a los intereses en conflicto y es llamado por las mismas partes para componer las diferencias que los separan. En México, para el caso de resolución de problemas internacionales esta la Cámara de Comercio de la Ciudad de México (CANACO) y el Centro de Arbitraje de México (CAM), entre otros.

### **3.1.6 Estrategias de comercialización**

El comercio internacional hoy en día tiene un impacto muy amplio y simultáneo entre países, empresas e individuos. De acuerdo con cifras de la Organización Mundial de Comercio publicadas en el informe sobre el comercio mundial 2013, el volumen del comercio mundial de mercancías, como promedio de las exportaciones e importaciones creció un 2% en 2012. Los envíos de los países desarrollados crecieron a un ritmo más lento que el promedio mundial (del 1%), mientras que las exportaciones de las economías en desarrollo como lo es México, aumentaron un 3.3%.

En este contexto, la creciente competencia existente en los mercados nacionales e internacionales, genera mayores necesidades de conocimiento y preparación de las empresas sobre mercadotecnia internacional a fin de permanecer y competir en la contienda. En el caso de México, gracias a los tratados de libre comercio, las empresas tienen más oportunidades de ampliar sus mercados, pero tienen que ser más competitivos y aplicar técnicas de comercialización en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, que vayan más allá de las fronteras del país enfocándose a mercados diferentes.



### 3.1.6.1 Estrategias de producto

Un producto se puede considerar como un conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado. De acuerdo a la clasificación de los productos (Fisher y Espejo, 2004), pueden ser industriales o de consumo; los industriales son aquellos bienes destinados a la producción de otros artículos, y los productos de consumo, son aquellos que están destinados a ser utilizados y adquiridos por los consumidores finales, en base a sus deseos y necesidades sin utilizar algún proceso industrial adicional, como es el caso de tomate en fresco.

Como parte del producto, el empaque juega un papel importante por esta razón, para la presentación del tomate, para el caso de exportación a Estados Unidos tiene que ser, caja de cartón corrugado de 25 libras, y los colores que se eligieron para la caja son rojo y negro (Figura 3.1). El rojo significa el color del tomate y el negro la calidad gourmet del producto, se omite el color blanco por que se dice que en países industrializados éste color está perdiendo popularidad porque no quieren que sean confundidos con productos genéricos.

Figura 3.1 Diseño de caja para exportación de tomate



### 3.1.6.2 Estrategias de precio internacional

Según PROMEXICO, el precio es uno de los elementos más relevantes para competir, y mantener una economía sana, el valor que se le asigna a un producto tiene un impacto en los ingresos de la empresa, por tal razón requieren de mucha atención debido a que los precios están en constante cambio. Para el caso de la empresa, se retomarán las técnicas más comunes para fijar el precio de exportación que es el “*costing* y *pricing*”.

El *costing*: ésta técnica consiste en fijar el precio partiendo de los costos, adicionar la utilidad deseada y sumar a éstos el costo que implica la logística de exportación; el resultado es el precio en el mercado internacional; sin embargo, tiene la desventaja de que el precio puede ser demasiado bajo para el mercado, lo que podría generar desconfianza o se podría estar dejando de ganar, o ser un precio muy alto y no ser competitivo. Su función más importante es servir de guía al empresario para determinar la combinación de productos más rentables y los gastos en que puede incurrir sin afectar los beneficios.

El *pricing*: consiste en tomar en cuenta el precio promedio del mercado; a ése precio, se le descuentan los costos de distribución y luego se compara con el costo total puesto en el establecimiento y si la diferencia es amplia (margen de utilidad), se puede implementar una estrategia de “liderazgo en costos” que consiste en implementar un precio más bajo que los competidores contribuyendo de esta manera a alcanzar los objetivos de la empresa.

El precio promedio en Estados Unidos por caja de 25 libras es de US\$ 14.00

Para el caso del precio de exportación para la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco, poniendo la mercancía en Dallas, Tx. (Incoterm CPT Carriage Paid To) sería de US\$ 13.85 estableciendo liderazgo en costos.

Un caso de especial atención son las prácticas desleales de comercio internacional, llamado *dumping*, el cual consiste en exportar mercancías a un precio inferior a su valor normal. Se considera que el valor normal de una mercancía es el precio al que se vende en el mercado nacional donde se comercia el producto. Por tal razón se debe tener especial cuidado en la fijación del precio en el mercado exterior para tener condiciones justas y competitivas del mercado y no caer en acusaciones de *dumping* por vender a precios desleales.

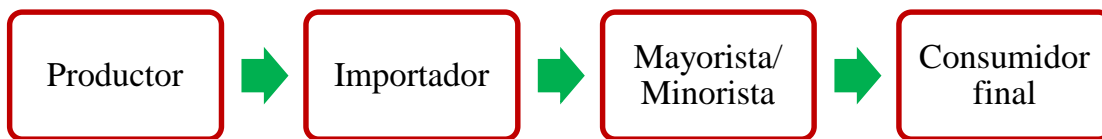
### 3.1.6.3 Estrategia de distribución

Los canales de distribución proporcionan enlaces esenciales que conectan a productores y clientes. Los enlaces son entidades situadas al interior o al exterior de la compañía. Los canales de distribución, según Fisher y Espejo (2004) constituyen un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta antes de tomar la decisión de exportar el producto es la estrategia de entrada, es decir cómo se quiere entrar al mercado estadounidense y la mejor opción es hacer una alianza estratégica con un distribuidor. Para poder conseguir un distribuidor en ese país es necesario hacer viajes de negocios o asistir a una feria internacional realizada en el mercado meta, si no se tiene el capital suficiente para poder cubrir este aspecto se puede recurrir a PROMÉXICO, la cual se encarga de dar apoyos para asistir a eventos en los cuales las empresas establecen contactos con clientes y distribuidores. También es de gran utilidad contar con un importador, esta persona será quien contacte a un mayorista que en este caso podría ser un súper mercado o pequeños comerciantes que logren colocar el producto con el consumidor final.

A continuación se describe el canal de distribución del tomate más eficiente (Esquema 3.2). El medio de transporte para el tomate que se recomienda al productor es en tráiler con caja refrigerada, el punto de partida será el municipio de Donato Guerra y tendrá como destino entregarlo al importador en la aduana de Nuevo Laredo, Tamaulipas, la cual conecta con el Estado de Texas, E.U.A. ahí es punto de referencia donde las grandes cadenas mayoristas reciben la mercancía, para después distribuirla en los centros comerciales para vender al consumidor final.

Esquema 3.2 Canal de distribución



### **3.1.6.4 Estrategias de promoción internacional**

PROMEXICO menciona que la promoción es la actividad a través de exhibiciones, demostraciones, degustaciones, muestras, descripciones y contactos directos, dirigida hacia los consumidores o usuarios para informarles y persuadirlos con la intención de influir en la decisión de compra o aceptación de la propuesta. La promoción también se utiliza con el objeto de lograr aumentos en la ventas, valiéndose de las diferentes técnicas, herramientas y estrategias para lograr dichos objetivos empresariales (Fisher y Espejo, 2004). Para entrar a algún mercado potencial una estrategia es participar en las diferentes ferias o exposiciones.

Es importante para esta parte que se diseñe una marca representativa de la empresa, según el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la marca es todo signo visible que se utiliza para distinguir e individualizar un producto o servicio de otros de su misma clase o especie. Su función principal es la de servir como elemento de identificación de los diversos productos y servicios que se ofrecen y se prestan en el mercado. La marca para identificar a la empresa y al tomate será “Real Monarca” (Figura 3.2)

Real Monarca, por que el producto tiene jerarquía ante la demás producción convencional, poniendo al tomate orgánico en un nivel superior en cuanto a beneficios a la salud y al cuidado del planeta. Por otra parte el término “monarca” también se asocia a la presencia de la mariposa monarca en la región siendo éste último de gran importancia para la empresa, porque es un signo de identidad. Para el logotipo se utilizaron dos tonos de color, el rojo que representa al tomate y el verde que se relaciona con la naturaleza. También se anexo una mariposa en el centro del tomate para representar la mariposa monarca y dar un signo de identidad del lugar de procedencia de la mercancía.

Figura 3.2 Marca de la empresa



### 3.2 El agroecoturismo

Como ya se mencionó en el capítulo 1, el agroecoturismo es una opción alternativa para la generación de ingresos económicos y empleos además colabora en la preservación de las especies protegiendo al ambiente y sus recursos naturales. De esta manera, los agricultores se pueden beneficiar financieramente por medio de recorridos turísticos, porque al tiempo que comparten con los visitantes prácticas respetuosas con el medio ambiente obtienen ingresos por prestar dichos servicios.

También se dice que para prestar un servicio turístico se puede apoyar de los paisajes naturales, la biodiversidad, la cultura y tradiciones locales. Estos complementos de atractivos turísticos se proponen para lograr la estancia de los visitantes en la localidad por más tiempo y por ende que la derrama económica de estos turistas quede dentro de la comunidad para beneficio de los habitantes.

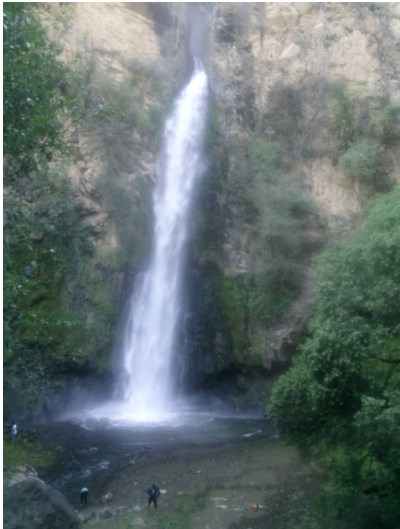
Por tal razón para el caso de la empresa, se hizo el inventario de los principales atractivos turísticos de la localidad y que de alguna manera están cerca de las instalaciones porque el

objetivo es que los recorridos turísticos tengan relación con el proceso de producción del tomate.

### 3.2.1 Descripción de los principales recursos turísticos de Donato Guerra

El potencial turístico de Donato Guerra se presenta bajo la vertiente expuesta por Boullón (2006) en la cual clasifica los recursos turísticos en: sitios naturales, museos y manifestaciones culturales históricas, folklore, realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas y por último los acontecimientos programados (Cuadro 3.16). Cabe resaltar que sólo se tomaron en cuenta los recursos turísticos más destacados, ya que algunos carecen de infraestructura para acceder a ellos.

Cuadro 3.16 Inventario de recursos turísticos

Recurso	Descripción
<p><b>Categoría:</b> Sitios naturales  <b>Tipo:</b> Caída de agua  <b>Nombre:</b> Parque eco turístico “Chihuahua”</p> 	<p>Es una caída de Agua de aproximadamente 60 mts.  Ubicación: Donato Guerra.  Distancia: a 20 minutos de San Juan Xoconusco.  Acceso: En automóvil.  Estado actual: En buenas condiciones  Tipo de visitante: Local y nacional.  Cuota de ingreso: Adultos \$35.00 y niños \$25.00 pesos.  Horario: 10:00 a 18:00 hrs.  Se necesita permiso para acampar.  Días de accesos: Lunes a Domingo  Infraestructura: piscina, juegos infantiles, miradores, asadores, mesas, zona para acampar, estacionamiento, sanitarios y senderos de flora y fauna.</p>

<p><b>Recurso</b></p> <p><b>Categoría:</b> Sitios naturales  <b>Tipo:</b> Reserva de flora y fauna  <b>Nombre:</b> Santuario “El Capulín”</p> 	<p><b>Descripción</b></p> <p>Es una reserva de flora y fauna dedicada al cuidado y protección de la mariposa monarca.  Ubicación: Donato Guerra.  Distancia: a 40 minutos de la cabecera municipal en automóvil y a 15 minutos de San Juan Xoconusco.  Estado actual: En buenas condiciones.  Tipo de visitante: Local y extranjero.  Acceso: camino de terracería a partir del estacionamiento del parque, el traslado se hace a pie o a caballo.  Se recomienda subir a caballo.  Cuota de ingreso: Adultos \$35.00 y niños \$25.00 pesos.  Horario: 10:00 a 15:00 hrs.  Infraestructura: los servicios se encuentran en la zona de estacionamiento: juegos infantiles, miradores, asadores, mesas, zona para acampar, estacionamiento, sanitarios, venta de alimentos, y renta de cabañas.</p>
<p><b>Recurso</b></p> <p><b>Categoría:</b> museos y manifestaciones culturales históricas.  <b>Tipo:</b> lugares históricos  <b>Nombre:</b> Iglesia de Santa María la Asunción</p> 	<p><b>Descripción</b></p> <p>Es un monumento histórico religioso que data del año 1548-1550.  Ubicación: Donato Guerra.  Distancia: a 20 minutos de San Juan Xoconusco.  Estado actual: En buenas condiciones.  Tipo de visitante: Local y extranjero.  Cuota de ingreso: ninguna.  Horario: 08:00 a 20:00 hrs.  Infraestructura: en los alrededores hay estacionamiento, venta de alimentos, sanitarios y venta de artesanías.</p>
<p><b>Recurso</b></p> <p><b>Categoría:</b> Folklore  <b>Tipo:</b> Artesanías  <b>Nombre:</b> Artesanías de Ocozal</p> 	<p><b>Descripción</b></p> <p>Es una tradición realizar este tipo de artesanías, ya que la misma naturaleza les dota de la materia prima.  Ubicación: Donato Guerra.  La venta de artesanías puede ser en cualquier lugar.</p>
<p><b>Recurso</b></p> <p><b>Categoría:</b> folklore  <b>Tipo:</b> Comida típica  <b>Nombre:</b> Borrego o pollo en pulque</p>	<p><b>Descripción</b></p> <p>Este tipo de comida, regularmente se elabora cuando es un evento especial, cómo boda o fiestas religiosas.  Ubicación: Donato Guerra.  Venta: Fines de semana en el mercado Municipal.</p>



En cuanto al mirador de la mariposa monarca “El Capulín” cabe resaltar que es un pequeño mirador, que según relatos de los ejidales es uno de los mejor conservados, pero mencionan que en los últimos años la cantidad de mariposas ha disminuido. Según datos del Instituto Nacional de Ecología (1996), las principales amenazas de la Reserva de Mariposa Monarca, son los asentamientos humanos, la explotación forestal, los incendios, las plagas, la erosión, la cacería furtiva y el turismo mal planificado, esta última porque no se aplican los reglamentos impuestos para la protección de la mariposa monarca.

En cuanto a su protección se han tomado medidas cautelares. La Fundación de la Mariposa Monarca (*Monarch Butterfly Found*), lleva a cabo estrategias que apoyan la conservación de la mariposa monarca en su hábitat, fomentando la reforestación y restauración de los bosques, otorgando programas de educación ambiental como: la elaboración de fertilizantes y plaguicidas orgánicos, capacitación de guías en ecoturismo, así también, se promueven acciones que permitan a los residentes locales ganarse la vida apoyando proyectos artesanales que incrementen los ingresos generados por el turismo.

El plan de Norte América para la conservación de la mariposa monarca destaca la reserva de la biosfera de la mariposa monarca como una zona donde es necesario conservar la cubierta forestal. Y plasma los principales miradores, entre los que se encuentra el mirador “El capulín” (Figura 3.3)

Figura 3.3 Principales miradores de mariposa monarca



Fuente: <http://www3.cec.org/islandora/es/item/2350-north-american-monarch-conservation-plan-es.pdf>



Los recursos antes mencionados son un gran potencial turístico para que la empresa pueda aprovecharlos, ya que se encuentran muy cerca de las instalaciones. En vista de lo anterior, la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco, como micro empresa dedicada al sector primario, puede desarrollar actividades del sector terciario como el turismo para diversificarse. Es importante tomar en cuenta que el turismo es una actividad que ha contribuido de manera sustancial al desarrollo de pequeñas poblaciones rurales, costeras o lugares desolados, y que tienen potencial turístico. Sin embargo es preciso, que antes de formular paquetes de servicios turísticos se realice un análisis para tener un plan de gran visión.

Para planificar servicios turísticos como los recorridos, se necesitan tres matrices según Zamorano (2007), la primera es de funcionalidad; que hace referencia a la parte mecánica del servicio. La segunda de interpretación estética en la cual se visualizan los factores y elementos que convierten al servicio en alternativo. Y la tercera denominada de integración; en la cual se consolidan las oportunidades recreativas de cada atractivo.

### **3.2.2 Análisis de los atractivos turísticos**

#### **3.2.2.1 Matriz de funcionalidad**

Esta matriz hace referencia a la parte mecánica del servicio, es decir, a todos los elementos que se consideran en el desplazamiento, información y características que conforman el deambular de los usuarios por las distintas áreas o regiones por las que se ha de diseñar el recorrido y la prestación del servicio, así como aquellos elementos concernientes a la seguridad y comodidad de los mismos.

Cualquier viaje, recorrido o servicio precisa que se considere ante todo las necesidades de los turistas, que se dividen en las siguientes: movilidad, comodidad y seguridad. La movilidad se divide en nueve partes las cuáles son: desplazamiento, forma de recorrido, distancia, gradiente o pendiente, ancho de los senderos, claros de la vegetación, superficie de los senderos, estructuras y señalamientos o marcas. Su función es detallar los rasgos más genéricos e importantes en lo concerniente a la parte mecánica del recorrido.

La comodidad y seguridad van en función de los elementos de la movilidad, los cuales se deben relacionar con los factores que le son propios al usuario (edad, tipo de usuario, nivel de experiencias y habilidades), y adecuarlos a los elementos propios de la región visitada como el clima, fenómenos meteorológicos y estación del año, lo que trae como resultado un adecuado grado de comodidad y seguridad para el turista.

En el cuadro 3.17 se presenta la matriz de funcionalidad para el caso de la puesta en marcha de recorridos turísticos de la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco, para realizarse en Donato Guerra, Estado de México. Es importante resaltar que en la matriz solo se incluyeron los lugares turísticos que ya se describieron en el inventario.

Como se puede ver en ésta matriz, el mirador de la mariposa monarca “El capulín” tiene condiciones de terreno muy inclinadas lo que podría ser una limitante para resultar muy atrayente para cierto tipo de clientes, sin embargo para nichos de mercado como los jóvenes puede ser muy satisfactorio ya que el camino muestra hermosos paisajes y miradores desde donde se observa Valle de Bravo y Pátzcuaro, Michoacán. También se necesita complementar los senderos con señalamientos, los cuales son muy importantes para la comodidad y seguridad del cliente.

En cuanto al parque eco turístico “Salto Chihuahua”, puede considerarse que es el mejor evaluado, ya que la accesibilidad al sitio requiere de menor esfuerzo físico, se puede acceder en automóvil y a pie, es muy cómodo porque el terreno es plano, hay instalaciones y señalamientos que hacen que el lugar sea más confortable.

La iglesia de Santa María la Asunción, es un atractivo muy seguro y cómodo, pues la ubicación en el centro del municipio le otorga mejores servicios a diferencia de los que se encuentran en la periferia. Y por último los cultivos de tomate como parte esencial de los recorridos muestran que son de fácil de acceso, tienen moderados senderos en los cuales se puede transitar sin perjudicar el cultivo, no se tienen obstáculos para poder admirar la vegetación.

Cuadro 3.17 Matriz de funcionalidad

Atractivos	Desplazamiento	Forma de recorrido	Distancia	Gradiente	Ancho del sendero	Claros de vegetación	Superficie de los senderos	Estructuras	Señalamientos	Comodidad	Seguridad
Mirador de la mariposa monarca “El Capulín”	A pie y a caballo	Lineal	4 hrs	1	3	1	Terracería	No		3	3
Parque eco turístico “Salto Chihuahua”	A pie y en automóvil	Lineal	30 min	3	3	1	Compacta	Si	A, C, F, H	2	2
Iglesia de Santa María la Asunción	A pie y en automóvil	Lineal	20 min	3	2	2	Compacta	No	H	2	2
Cultivos de tomate	A pie	Lineal	30 min	3	3	1	Terracería	Si		2	2

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, diciembre 2014

**Forma de recorrido**

1. Lineal
2. Rizo
3. Rizo con extensión
4. Rizo satelital
5. Radial
6. Tipo supermercado

**Gradiente**

1. Muy inclinado
2. Inclinado
3. Plano
4. Depresión
5. Plomo

**Ancho**

1. Muy ancho
2. Ancho
3. Moderado
4. Angosto
5. Muy angosto

**Claros en la vegetación**

1. Abierto
2. Cerrado
3. Mixto

**Señalamientos**

- A) Accesos y entronques
- B) Tipo de recorrido
- C) Forma, distancia
- D) Nivel de experiencia
- E) Peligro, rutas alternas
- F) Ayuda a usuarios
- G) Interpretativos
- H) Regulaciones

**Comodidad**

1. Muy cómodo
2. Cómodo
3. Moderado
4. Incómodo
5. Muy incómodo

**Seguridad**

1. Muy seguro
2. Seguro
3. Moderado
4. Inseguro
5. Muy inseguro

### **3.2.2.2 Matriz de interpretación estética**

En este punto es donde se puede decir que el servicio se convierte en alternativo, pues como se pudo observar, en la primera matriz sus elementos no distan demasiado de la planeación de actividades al aire libre. Es aquí donde se reconoce el atractivo y la magia que le hará ser un servicio alternativo.

Mediante el análisis de los aspectos estéticos se logra la transformación de una simple actividad al aire libre en una verdadera experiencia, llena de vivencias que enriquecen la visita del turista. Los factores estéticos clave del atractivo son: oportunidades interpretativas, atractivos escénicos, diseño de detalles y oportunidades recreativas secundarias.

Las oportunidades interpretativas son los elementos de aprendizaje, de enriquecimiento sociocultural o para interactuar con las comunidades locales y el entorno natural del recorrido y que contribuye con el crecimiento y desarrollo personal del turista. Los atractivos escénicos es la manipulación de observación que podemos tener sobre los atractivos para destacar focos de interés tanto emocional como interpretativo. Los detalles del diseño deben de ir de acuerdo al tipo de estilo del entorno ya sea rústico o natural. Por último las oportunidades recreativas secundarias son aquellos elementos que enriquecen las vivencias del usuario independientes al motivo de su visita.

En la matriz de interpretación estética (Cuadro 3.18), se identifican elementos que enriquecen las vivencias del turista, por ejemplo, en el mirador de la mariposa monarca, si bien el visitante centra su atención en la mariposa, se puede complementar con el relato de leyendas en relación a la importancia que le daban nuestros antepasados al lugar, o bien describiendo la flora y fauna del sendero, completando con actividades como la meditación en lugares dotados de singular calma y pasividad.

En el parque ecoturístico “Salto Chihuahua” los juegos organizados pueden ser una grata experiencia y recuerdos para los turistas. En la Iglesia de Santa María la Asunción, además del recorrido se puede hacer una visita guiada, explicando la importancia del lugar. De igual manera en los cultivo de tomate, lo principal es el contacto con gente de la localidad.

Cuadro 3.18 Matriz de interpretación estética

Atractivos	Oportunidades interpretativas		Atractivos escénicos			Detalles de diseño	Alternativas recreativas
	Formales	Informales	Nivel de observación*	Espacios **	Grado de confinamiento***		
Mirador de la mariposa monarca “El Capulín”	Mariposa monarca	Flora propia del lugar y leyendas	Medio	C	2	Si	Caminatas, meditación, observación de flora y fauna, senderismo, cabalgata.
Parque eco turístico “Salto Chihuahua”	Salto de agua y río.	Bellezas naturales de flora y fauna	Alto	D	2	Si	Natación, caminatas, agricultura, juegos organizados, comida azada.
Iglesia de Santa María la Asunción	Arquitectura y religión	Vistas panorámicas.	Medio	B	2	No	Visita a los alrededores, historia del lugar, gastronomía.
Cultivos de tomate	Proceso de cultivo de tomate orgánico	Prácticas de cultivo orgánico, degustación de licor o ate de tomate, leyenda de la hacienda de Xoconusco	Medio	B	2	No	Visitas a casas del lugar, elaboración de artesanías, caminatas, artesanías.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, diciembre 2014

\*Niveles de observación

1. Alto
2. Medio
3. Bajo

\*\*Espacios

- A) Bosque oscuro
- B) Cúpula o cerrado
- C) Cielo abierto y lados cerrados
- D) Cielo abierto y un lado abierto
- E) Cielo abierto

\*\*\*Grado de confinamiento

1. Alto
2. Medio
3. Bajo

### 3.2.2.3 Matriz de integración

Esta matriz permite agrupar de manera sistemática los atractivos que se pretende conformen un servicio turístico, y ligarlos de acuerdo a su potencial a áreas del turismo alternativo (turismo rural, ecoturismo y animación). Cada una de las áreas se dividen en dos componentes, el primero denominado unidades y el segundo panoramas.

Las unidades son los elementos unitarios que se encuentran en el atractivo por ejemplo, puntos de interés, tradiciones, manifestaciones culturales, elementos de flora y fauna o experiencias y vivencias propias del atractivo. Desde el punto de vista de turismo rural se identifican expresiones culturales contemporáneas y pasadas que son:

- Historia
- Alimentos: gastronomía y sistemas productivos.
- Habitación: funcionalidad y construcción.
- Religión: construcciones y ritos.
- Vestido: funcionalidad y confección.
- Hábitos.
- Lengua: tradición oral y lenguaje.
- Fiestas: civiles, religiosas y sociales.

En el ecoturismo se identifican:

- Geomorfología.
- Climas.
- Flora.
- Fauna.
- Ecotecnologías.
- Agroindustrias.
- Fenómenos naturales.

Para la animación se contemplan las siguientes unidades:

- Actividades físico deportivas.
- Actividades de expresión: lúdica (artística y artesanal), dinámica (técnico-científica y especial conmemorativa).
- Actividades recreativas.
- Actividades socioculturales.

Por otra parte, el panorama es la visión completa que se tiene de un conjunto de elementos o unidades y todas las partes que lo integran. Una vez que se identificaron todas aquellas unidades más relevantes por área, se procede a conformar un panorama general que describa el potencial de las unidades descritas en cada uno de los atractivos. Es decir, se busca el nombre adecuado que integre en unas cuantas palabras todas las características por área del atractivo en cuestión.

En el cuadro 3.19 se presenta la matriz de integración para Donato Guerra destacando entre las propuestas, talleres artesanales y educativos donde se destaque la importancia del

cuidado de la naturaleza, así como senderos interpretativos con la finalidad de ofrecer al turista experiencias positivas que se vuelvan inolvidables.

Cuadro 3.19 Matriz de integración

ATRATIVIVOS	TURISMO RURAL		ECOTURISMO		ANIMACIÓN	
	Unidades visuales	Panorama	Unidades visuales	Panorama	Unidades visuales	Panorama
Mirador de la mariposa monarca “El Capulín”	*Taller de artesanías *Platicas con gente de la localidad en su lengua materna.	Taller artesanal	*Mariposa *Planta de algodoncillo *Miradores panorámicos	Sendero interpretativo	*Caballos *Vista panorámica *Caminatas	Senderismo
Parque eco turístico “Salto Chihuahua”			*Avistamiento de flora y fauna de lugar	Senderismo interpretativo	*Natación *Vista panorámica *Asaderos *Juegos organizados *Caminatas *Acampanar	Recreación acuática
Iglesia de Santa María la Asunción	*Leyendas *Fiestas patronales *Devoción a la virgen de la Palma	Costumbres religiosas				
Cultivos de tomate	*Fabricación de licor de tomate	Taller artesanal	*Proceso de producción de abono orgánico. *Cultivos tradicionales	Talleres educativos	*Convivencia con la comunidad local. *Gastronomía	Convivencia con la comunidad local

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, diciembre 2014

### 3.2.3 Propuesta de recorridos agroecoturísticos

En base a los resultados de las matrices anteriores se formularon dos recorridos para la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco, mismos que se pretende se oferten a los turistas de la región.

Recorrido 1: Sendero interpretativo “Un día en manos de la tierra”

- Taller de educación ambiental.
- Observación del proceso de producción del tomate.
- Degustación de comida típica mexicana.

- Traslado y recorrido al mirador de la mariposa monarca “El Capulín” y/o al Parque recreativo “Chihuahua”.

Tiempo del recorrido: 6 horas

Tipo de turista: Edad entre 15 a 50 años.

Recorrido 2: Comunidad rural “Agricultura y arquitectura en Xoconusco”.

- Taller de artesanías de ocoxal “Manos que tejen la historia”
- Convivencia con la comunidad local en una plática con gente del lugar.
- Degustación de comida típica mexicana.
- Recorrido guiado y explicación de la historia de la iglesia de la Asunción
- Tiempo libre para recorrido en el municipio.

Tiempo del recorrido: 5 horas

Tipo de turista: General.

El precio se fijó en base a los costos del recorrido y un cierto margen de ganancia para la empresa, cabe destacar que en el municipio de Donato Guerra no hay ninguna empresa que ofrezca algo similar. El precio por introducción al mercado será de \$300.00 pesos por persona. Según el estudio del perfil del turista que visita Michoacán (2008), el gasto promedio de un turista en la región de la mariposa monarca es de \$496.00 pesos por día por persona, y la afluencia se da en un 70 % los fines de semana, por lo cual el precio del recorrido turístico marca una clara tendencia de liderazgo en costos, para atraer al turista. Así mismo, para dar a conocer los servicios turísticos será mediante folletos en Valle de Bravo, el cuál es el centro turístico más cercano, se darán volantes en los centros de información turística y la regiduría de Desarrollo y Turismo del municipio de Donato Guerra.



# **CAPÍTULO 4. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO**

Un estudio económico financiero detalla de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, resultado de la investigación y análisis de la empresa y es de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto. Este estudio comprende el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, así como la determinación del costo total requerido en su periodo de operación.

Para el proyecto de la Horticultora de San Juan Xoconusco, fue necesario el apoyo de la empresa para otorgarnos datos sobre costos y programas de inversión, así como el monto de su patrimonio para cuantificar el valor de sus propiedades. Como referencia se analizó el Plan de negocios de exportación de la Zarzamora mexicana al Reino Unido (Juárez, 2012).

#### **4.1 Inversión inicial**

La inversión inicial de la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco (Tabla 4.1), es la cuantía de las inversiones necesarias para el proyecto, para tal efecto el monto de la inversión total requerida se sintetiza en dos rubros: inversión fija e inversión diferida. La inversión fija del proyecto, contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como terreno, obras físicas; así como la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su inicio de operación. La inversión diferida, refiere a las inversiones en activos intangibles, los cuales se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Para el proyecto se requiere de una inversión inicial de \$2,358,343.00, los conceptos que representan mayor inversión es la inversión fija, con una participación del 97.4% dentro de ellos se contempla toda la infraestructura y maquinaria para el proceso de producción. En la inversión diferida con una participación del 2.6% son gastos referentes a los insumos para llevar a cabo la producción.

Tabla 4.1 Inversión Inicial de la empresa, Horticultores de San Juan Xoconusco

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
<b>APORTACIÓN INICIAL EN ESPECIE (CAPITAL SOCIAL)</b>					
TERRENOS (3 parcelas)	m <sup>2</sup>	5000	200.00		1000000.00
					<b>1297103.00</b>
<b>INVERSION FIJA</b>					
<b>Invernadero</b>					<b>1057500.00</b>
Estructura	m <sup>2</sup>	5000	166.50	832500.00	
Plástico Sunsave	m <sup>2</sup>	5000	45.00	225000.00	
<b>Tutoreo</b>					<b>9200.00</b>
Hilo	piezas	18	250.00	4500.00	
Anillos	cajas 1000 pzs	2	1100.00	2200.00	
Estacas	piezas	1250	2.00	2500.00	
<b>Sistema de riego</b>					<b>11500.00</b>
Instalación eléctrica		1	1000.00	1000.00	
Controlador		1	400.00	400.00	
Cintilla	rollo de 2000 mtrs	3	2800.00	8400.00	
Accesorios		1	500.00	500.00	
Bomba eléctrica		1	1200.00	1200.00	
Equipo de reparto (camioneta de 3.5 ton)	Unidad	1	120000.00		120000.00
Sanitarios	Dos sanitarios	1	8000.00		8000.00
Comedor	Palapa	1	6000.00		6000.00
Almacén para agroquímicos y fertilizantes	Estructura	1	10000.00		10000.00
Galera para empaque	galera	1	10000.00		10000.00
<b>Equipo de empaque</b>					<b>7000.00</b>
Mesa para empaque de metal (calibradora)	piezas	1	2500.00	2500.00	
Báscula capacidad para 100 kg	piezas	1	4500.00	4500.00	
<b>Equipo para aplicación foliar</b>					<b>4200.00</b>
Tambos (200 L)	piezas	6	200.00	1200.00	
Bomba de motor de 25 L	piezas	2	1500.00	3000.00	
Equipo de polinización (sopladora)	pieza	1	3800.00		3800.00
<b>Equipo de protección para aplicaciones</b>					<b>2530.00</b>
Botas de hule	pares	2	150.00	300.00	
Overoles	pieza	2	800.00	1600.00	
Gafas de seguridad	piezas	2	40.00	80.00	
Guantes	pares	2	50.00	100.00	
Mascarilla de seguridad	pieza	1	450.00	450.00	
<b>Herramientas y maquinaria agrícola</b>					<b>47373.00</b>
Tijeras podadoras	pieza	5	105.00	525.00	
Azadón	pieza	5	186.00	930.00	
Botes de 20 L	pieza	10	25.00	250.00	
Carretilla	pieza	2	889.00	1778.00	
Escaleras (1.83mtrs)	pieza	2	945.00	1890.00	
Motocultor	pieza	1	42000.00	42000.00	
<b>INVERSIÓN DIFERIDA</b>					<b>61240.00</b>
<b>Preparación del terreno</b>					<b>10350.00</b>
Nivelación del terreno	maquinaria en horas	2	300.00	600.00	
Limpieza de terreno	jornales	5	120.00	600.00	
Zurcado	maquinaria en horas	3	150.00	450.00	
Desinfección del suelo	garrafas	10	870.00	8700.00	
Planta de Tomate <i>Saladete Zid</i>	charola 200 pzs	62.5	300.00	18750.00	18750.00
Certificado de producción orgánica	certificado	1	23220.00		23220.00
Código de barras	certificado	1	2920.00		2920.00
Mantenimiento para mejorar la Finca	jornales	50	120.00		6000.00
<b>INVERSION TOTAL</b>					<b>\$ 2,358,343.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

## 4.2 Programa de inversiones

En el programa de inversiones se presenta la totalidad de las inversiones del proyecto, es decir, en el momento en que se suscita cada una de ellas, con el objetivo de representar el progreso de las inversiones en una relación recíproca de tiempo y costo. Para la Horticultora de San Juan Xoconusco, el calendario de inversiones se programó para un periodo de doce meses (Tabla 4.2) donde se desglosan los desembolsos correspondientes al monto de inversión necesario por cada concepto.

Tabla 4.2 Programa de inversiones

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
TERRENOS (3 parcelas)	1,000,000.00												1,000,000.00
Invernadero	1,057,500.00												1,057,500.00
Tutoreo						9,200.00							9,200.00
Sistema de riego				11,500.00									11,500.00
Equipo de reparto (camioneta de 3.5 ton)								120,000.00					120,000.00
Sanitarios		8,000.00											8,000.00
Comedor		6,000.00											6,000.00
Almacén para agroquímicos y fertilizantes			10,000.00										10,000.00
Galera para empaque							10,000.00						10,000.00
Equipo de empaque							7,000.00						7,000.00
Equipo para aplicación foliar			4,200.00										4,200.00
Equipo de polinización (sopladora)					3,800.00								3,800.00
Equipo de protección para aplicaciones				2,530.00									2,530.00
Herramientas y maquinaria agrícola				47,373.00									47,373.00
Preparación del terreno				10,350.00									10,350.00
Planta de Tomate Saladete Zid				18,750.00									18,750.00
Certificado de producción orgánica				23,220.00									23,220.00
Código de barras	2,920.00												2,920.00
Mantenimiento para mejorar la Finca									6,000.00				6,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>2,060,420.00</b>	<b>14,000.00</b>	<b>14,200.00</b>	<b>113,723.00</b>	<b>3,800.00</b>	<b>9,200.00</b>	<b>17,000.00</b>	<b>120,000.00</b>	<b>6,000.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2,358,343.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

### 4.3 Programa de reinversiones en activo fijo

El activo fijo como parte esencial para el desarrollo de la empresa, se tienen que contemplar las reinversiones para el correcto funcionamiento de la misma. Las reinversiones se dan en base a la depreciación de los activos, de los cuales, todos aquellos activos que estén obsoletos tendrán que volver a ser comprados (Tabla 4.3)

Tabla 4.3 Programa de reinversiones en activo fijo

Concepto	Años de vida útil	Inversión inicial			1ra. Reinversión			2ra. Reinversión		
		Total	Aplicación de resultados		Total	Aplicación de resultados		Total	Aplicación de resultados	
			Año 1	Año 2		Año 3	Año 4		Año 5	Año 6
Plástico Sunsaver	4.00	225,000.00	56,250.00	56,250.00		56,250.00	56,250.00	263,218.18	65,804.54	65,804.54
<b>Tutoreo</b>										
Hilo	2.00	4,500.00	2,250.00	2,250.00	4,867.20	2,433.60	2,433.60	5,264.36	2,632.18	2,632.18
Anillos	2.00	2,200.00	1,100.00	1,100.00	2,379.52	1,189.76	1,189.76	2,573.69	1,286.84	1,286.84
Estacas	2.00	2,500.00	1,250.00	1,250.00	2,704.00	1,352.00	1,352.00	2,924.65	1,462.32	1,462.32
<b>Sistema de riego</b>										
Cintilla	2.00	8,400.00	4,200.00	4,200.00	9,085.44	4,542.72	4,542.72	9,826.81	4,913.41	4,913.41
Accesorios	2.00	500.00	250.00	250.00	540.80	270.40	270.40	584.93	292.46	292.46
<b>Equipo de protección para aplicaciones</b>										
Botas de hule	2.00	300.00	150.00	150.00	324.48	162.24	162.24	350.96	175.48	175.48
Overoles	2.00	1,600.00	800.00	800.00	1,730.56	865.28	865.28	1,871.77	935.89	935.89
Gafas de seguridad	2.00	80.00	40.00	40.00	86.53	43.26	43.26	93.59	46.79	46.79
Guantes	2.00	100.00	50.00	50.00	108.16	54.08	54.08	116.99	58.49	58.49
Mascarilla de seguridad	2.00	450.00	225.00	225.00	486.72	243.36	243.36	526.44	263.22	263.22
<b>Herramientas y maquinaria agrícola</b>										
Tijeras podadoras	4.00	525.00	131.25	131.25		131.25	131.25	614.18	153.54	153.54
Azadón	4.00	930.00	232.50	232.50		232.50	232.50	1,087.97	271.99	271.99
Botes de 20 L	4.00	250.00	62.50	62.50		62.50	62.50	292.46	73.12	73.12
Carretilla	4.00	1,778.00	444.50	444.50		444.50	444.50	2,080.01	520.00	520.00
<b>TOTAL</b>		<b>249,113.00</b>		67,435.75	<b>22,313.41</b>	68,277.45	68,277.45	<b>291,426.98</b>	78,890.29	78,890.29

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.4 Depreciación de activo fijo

La depreciación se refiere a una disminución periódica del valor de un bien, tienen una vida útil en la que son explotados y por la que van perdiendo su valor, correspondiendo el valor máximo con el momento de compra. La depreciación respecto a los activos adquiridos para la empresa (Tabla 4.4) se puede ver que algunos insumos solo duran dos años y otros más de dos, el desgaste por el uso durante su vida útil lo lleva a ser reemplazado al algún periodo determinado.

Tabla 4.4 Depreciación del activo fijo

Concepto	Monto original	Años de vida útil	Depreciación anual										
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
<b>Invernadero</b>													
Estructura	832,500.00	20	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00	41,625.00
Plástico Sunsaver	225,000.00	4	56,250.00	56,250.00	56,250.00	56,250.00							
<b>Tutorio</b>													
Hilo	4,500.00	2	2,250.00	2,250.00									
Anillos	2,200.00	2	1,100.00	1,100.00									
Estacas	2,500.00	2	1,250.00	1,250.00									
<b>Sistema de riego</b>													
Instalación eléctrica	1,000.00	10	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Controlador	400.00	10	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Cintilla	8,400.00	2	4,200.00	4,200.00									
Accesorios	500.00	2	250.00	0.50									
Bomba eléctrica	1,200.00	10	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
<b>Equipo de reparto (camioneta de 3.5 ton)</b>	120,000.00	10	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Sanitarios	8,000.00	10	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Comedor	6,000.00	10	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
<b>Almacén para agroquímicos y fertilizantes</b>	10,000.00	15	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67
<b>Galera para empaque</b>	10,000.00	15	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67	666.67
<b>Equipo de empaque</b>													
Mesa para empaque de metal (calibradora)	2,500.00	6	416.67	416.67	416.67	416.67	416.67	416.67					
Báscula capacidad para 100 kg	4,500.00	6	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00					
<b>Equipo para aplicación foliar</b>													
Tambos (200 L)	1,200.00	10	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Bomba de motor de 25 L	3,000.00	10	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
<b>Equipo de polinización (sopladora)</b>	3,800.00	10	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
<b>Equipo de protección para aplicaciones</b>													
Botas de hule	300.00	2	150.00	150.00									
Overoles	1,600.00	2	800.00	800.00									
Gafas de seguridad	80.00	2	40.00	40.00									
Gautes	100.00	2	50.00	50.00									
Mascarilla de seguridad	450.00	2	225.00	225.00									
<b>Herramientas y maquinaria agrícola</b>													
Tijeras podadoras	525.00	4	131.25	131.25	131.25	131.25							
Azadón	930.00	4	232.50	232.50	232.50	232.50							
Botes de 20 L	250.00	4	62.50	62.50	62.50	62.50							
Carretilla	1,778.00	4	444.50	444.50	444.50	444.50							
Escaleras (1.83mtrs)	1,890.00	6	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00	315.00					
Motocultor	42,000.00	10	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
<b>Mantenimiento para mejorar la Finca</b>	6,000.00	5	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00						
<b>TOTAL</b>	<b>1,303,103.00</b>		<b>131,735.75</b>	<b>131,486.25</b>	<b>121,420.75</b>	<b>121,420.75</b>	<b>64,300.00</b>	<b>63,100.00</b>	<b>61,618.33</b>	<b>61,618.33</b>	<b>61,618.33</b>	<b>61,618.33</b>	<b>61,618.33</b>

NOTA: La presente tabla ejemplifica la depreciación de activos fijos por los primeros diez años, para activos fijos con mayor duración, la depreciación se seguirá aplicando hasta el término de su vida útil

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.5 Fuentes de financiamiento

El financiamiento es todo aquel crédito que se pueda obtener para la empresa, ya sea de algún banco o como subsidio de las empresas gubernamentales, esto es un apoyo para los pequeños empresarios que desean empezar con un negocio formal. Para financiar la inversión de este proyecto se tiene contemplado el acceso a apoyos gubernamentales como los presentados por SAGARPA, con los cuales se tiene acceso a dotación de infraestructura para invernaderos, así como subsidios en la compra de herramientas para las labores agrícolas.

Tabla 4.5 Fuentes de financiamiento

CONCEPTO	CRÉDITOS		RECURSOS PROPIOS		TOTAL
	%	Importe	%	Importe	
TERRENOS (3 parcelas)			100%	1,000,000.00	1,000,000.00
Invernadero	70%	740,250.00	30%	317,250.00	1,057,500.00
Tutoreo			100%	9,200.00	9,200.00
Sistema de riego			100%	11,500.00	11,500.00
Equipo de reparto (camioneta de 3.5 ton)			100%	120,000.00	120,000.00
Sanitarios			100%	8,000.00	8,000.00
Comedor			100%	6,000.00	6,000.00
Almacén para agroquímicos y fertilizantes			100%	10,000.00	10,000.00
Galera para empaque			100%	10,000.00	10,000.00
Equipo de empaque			100%	7,000.00	7,000.00
Equipo para aplicación foliar	50%	2,100.00	50%	2,100.00	4,200.00
Equipo de polinización (sopladora)	50%	1,900.00	50%	1,900.00	3,800.00
Equipo de protección para aplicaciones			100%	2,530.00	2,530.00
Herramientas y maquinaria agrícola			100%	47,373.00	47,373.00
Preparación del terreno			100%	10,350.00	10,350.00
Planta de Tomate Saladete Zid			100%	18,750.00	18,750.00
Certificado de producción orgánica	50%	11,610.00	50%	11,610.00	23,220.00
Código de barras			100%	2,920.00	2,920.00
Mantenimiento para mejorar la Finca			100%	6,000.00	6,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>755,860.00</b>		<b>1,602,483.00</b>	<b>2,358,343.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.6 Amortización de créditos

La amortización es el proceso de pago de los financiamientos adquiridos en los que se plasma el monto total del financiamiento y se extingue la deuda gradualmente por medio de pagos periódicos. Para la empresa, del monto total de inversión inicial que es \$2,358,343.00 sólo el 32% que equivale a \$755,860.00 serán créditos y el plazo de pago es a cinco años, pagando anualmente \$151,172.00 (Tabla 4.6)

Tabla 4.6 Amortización de créditos

Año	Pagos	Saldo Acumulado	Saldo insoluto al término de cada periodo
Año 0			755,860.00
Año 1	151,172.00	151,172.00	604,688.00
Año 2	151,172.00	302,344.00	453,516.00
Año 3	151,172.00	453,516.00	302,344.00
Año 4	151,172.00	604,688.00	151,172.00
Año 5	151,172.00	755,860.00	-

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.7 Costos de producción

El costo de producción son todos aquellos gastos contemplados para el proceso de elaboración del producto o servicio, estos gastos dependen en gran medida de la cantidad de producción. Como se puede ver en la tabla 4.7 los costos variables de producción son la materia prima y la mano de obra. El análisis de los costos de producción ayuda a determinar el precio unitario del producto con el cual se espera tener como resultado un precio que sea competitivo en el mercado nacional e internacional.

Tabla 4.7 Costos de producción

ACTIVIDAD	INSUMOS	JORNALES	MANO DE OBRA	TOTAL	COSTO MERCADO NACIONAL	COSTO MERCADO DE EXPORTACIÓN
Limpieza de terreno		6	900.00	900.00	270.00	630.00
Incorporación de estiércol	6,000.00	6	900.00	6,900.00	2,070.00	4,830.00
Formación y preparación de camas		6	900.00	900.00	270.00	630.00
Desinfección y solarización	13,700.00	6	900.00	14,600.00	4,380.00	10,220.00
Fertilización	3,270.17	12	1,800.00	5,070.17	1,521.05	3,549.12
Planta de Tomate <i>Saladete Zid</i>	18,750.00			18,750.00	5,625.00	13,125.00
Transplante		10	1,500.00	1,500.00	450.00	1,050.00
Riego		12	1,800.00	1,800.00	540.00	1,260.00
Control de plagas y enfermedades	5,000.00	24	3,600.00	8,600.00	6,020.00	6,020.00
Poda y deshoje		36	5,400.00	5,400.00	1,620.00	3,780.00
Deshierbe		36	5,400.00	5,400.00	1,620.00	3,780.00
Tutorio		90	13,500.00	13,500.00	4,050.00	9,450.00
Polinización		24	3,600.00	3,600.00	1,080.00	2,520.00
Cosecha y selección		132	19,800.00	19,800.00	5,940.00	13,860.00
				-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>46,720.17</b>	<b>400</b>	<b>60,000.00</b>	<b>106,720.17</b>	<b>35,456.05</b>	<b>74,704.12</b>

COSTO DE PRODUCCION UNITARIO (Kg. Lb.)				
Concepto	Producción	Costo	Costo Unitario	Unidad de Medida
<b>Mercado nacional (kg)</b>	<b>34950</b>	<b>35,456.05</b>	<b>1.01</b>	Pesos por Kilo
Mercado de exportación (kg)	81550	74,704.12	0.92	Pesos por Kilo
Mercado de exportación en libras	179775	74,704.12	0.42	Pesos por libra
<b>Costo de producción por caja de 25 libras</b>			<b>10.39</b>	Pesos por caja de 25 Lb

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014



#### 4.8 Costo de material de empaque para la exportación

El costo de material de empaque para exportación es aquel que se utiliza para presentar el producto de manera formal ante el consumidor, tomando en cuenta las medidas fitosanitarias para su conservación y consumo (Tabla 4.8) para recuperar estos costos se verán reflejados en el precio de venta, lo que quiere decir que el importador será quien consuma los costos.

Tabla 4.8

<b>COSTO DE MATERIAL DE EMPAQUE PARA EXPORTACIÓN</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Precio unitario por caja de 25 libras</b>	<b>Cantidad de cajas</b>	<b>costo total</b>
Pallets	2.8	7191	20,134.80
Caja de carton	28.00		201,348.00
Fleje y esquineros	1.10		7,910.10
<b>TOTAL</b>	<b>31.90</b>		<b>229,392.90</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.9 Integración de costos y formulación de precio para el mercado de exportación

El precio es la medida en la cual se va a ofertar el producto, se tomó como base el precio estándar del mercado, y se puso un precio más bajo para competir con las demás empresas, y poder penetrar en el mercado. Para poder tomar la decisión de exportar es necesario saber los precios a los cuales podemos vender, ya que de lo contrario estaríamos infringiendo una regla provocando severas problemas a la empresa. En este caso el precio se establece con Incoterm *Carriage Paid To* (CPT) como se muestra en la tabla 4.9 en el cual se observa que se puede tener una estrategia de liderazgo en costos o por diferenciación.

Tabla 4.9 Costos y precio para el mercado de exportación

Incoterms 2010	Concepto	\$MEX	\$US
	Tipo de cambio		13.00
	Costo de Producción	10.39	0.80
	Empaque y Embalaje de Exportación	31.90	2.45
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>42.29</b>	<b>1.96</b>
	Utilidad	100.00	7.69
<b>EXW</b>	<b>Ex work (Entrega en fábrica)</b>	<b>142.29</b>	<b>9.65</b>
	Despacho aduanal	5.01	0.39
	COVE	0.67	0.05
	E-Documents	0.17	0.01
	Cruce de mercancía	0.50	0.04
	Prevalidación y contraparte	0.42	0.03
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>6.76</b>	<b>0.52</b>
<b>FCA</b>	<b>Free Carriage at (Transporte a lugar convenido)</b>	<b>149.05</b>	<b>10.17</b>
	Flete principal	14.10	1.08
<b>CPT</b>	<b>Carriage Paid to</b>	<b>163.15</b>	<b>11.26</b>
	<b>PRECIO INTERNACIONAL</b>	<b>180.00</b>	<b>13.85</b>
		<b>PESOS</b>	<b>DÓLARES</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.10 Determinación del margen bruto de la operación

El margen bruto (MB) de operación es una medida de rendimiento para pequeñas y grandes empresas; es el resultado de la diferencia entre el precio de venta y el costo de producción. Aquí el MB para el mercado nacional es: el precio de un kilo de tomate es \$7.00 pesos y el costo de producción es \$1.01 lo que da un MB de 5.99, por otro lado para el mercado internacional el precio de una caja de 25 libras de tomate es \$180.00 pesos y el costo es \$63.15 pesos lo que genera un MB de \$116.85 pesos.

Tabla 4.10 Margen bruto de la operación

Concepto	Mercado nacional		Mercado de Exportación		Total	
	Unitario	Total	Unitario	Total	Mx\$	%
Unidad de venta	Kg		Caja de 25 Lb			
Cantidad de unidades de venta	34950		7191			
<b>Venta</b>	<b>7.00</b>	<b>244,650.00</b>	<b>180.00</b>	<b>1,294,380.00</b>	<b>1,539,030.00</b>	<b>100%</b>
Costo de Producción	1.01	35,456.05	10.39	74,704.12	110,160.17	7%
empaquete y embalaje			31.90	229,392.90	229,392.90	15%
<b>sub-total</b>	<b>1.01</b>	<b>35,456.05</b>	<b>42.29</b>	<b>304,097.02</b>	<b>339,553.07</b>	<b>22%</b>
Costos de distribución			6.76	48,600.00	48,600.00	3%
Flete principal			14.10	101,400.00	101,400.00	7%
<b>sub-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20.86</b>	<b>150,000.00</b>	<b>150,000.00</b>	<b>10%</b>
<b>Costo total</b>	<b>1.01</b>	<b>35,456.05</b>	<b>63.15</b>	<b>454,097.02</b>	<b>489,553.07</b>	<b>32%</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>5.99</b>	<b>209,193.95</b>	<b>116.85</b>	<b>840,282.98</b>	<b>1,049,476.93</b>	<b>68%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.11 Determinación del flujo del capital

El flujo de capital o el capital de trabajo son los recursos que requiere la empresa para poder operar y cubrir sus necesidades de insumos, materia prima y mano de obra, estos recursos deben estar disponibles en el tiempo requerido para así cubrir las necesidades de la empresa.

El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa para generar ingresos, ya que estos serán los que se encarguen de mantener o incrementar el capital de la empresa, entre mayor sea esta capacidad mayor será la posibilidad de pagar la deuda con las fuentes de financiamiento y se podrán distribuir utilidades a los socios. Nótese que en los ingreso de la empresa ya se contemplan los recorridos agroecoturísticos.

Tabla 4.11 Flujo del capital

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agst	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>A. Programa de producción (Kg)</b>													
Tomate para mercado de exportación (70%) Caja 25Lb									25,297	36,763	19,490		81,550
Tomate para mercado nacional (30%) Kg.									10,841	15,755	8,353		34,950
<b>Producción Total</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>36,138</b>	<b>52,518</b>	<b>27,844</b>		116,500
<b>B. Ingresos (\$)</b>													
Venta de Tomate para mercado internacional									401,537	583,536	309,372		1,294,444
Venta de Tomate para mercado nacional									75,890	110,288	58,471		244,650
Recorridos turísticos	30,000	24,000	24,000	24,000	24,000	-	-	-	12,000	12,000	12,000	24,000	186,000
<b>Ingresos Totales:</b>	<b>30,000</b>	<b>24,000</b>	<b>24,000</b>	<b>24,000</b>	<b>24,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>489,427</b>	<b>705,824</b>	<b>379,844</b>	<b>24,000</b>	<b>1,725,094</b>
<b>C. Egresos</b>													
Limpieza de terreno			900.00										900
Incorporación de estiércol			6,900										6,900
Formación y preparación de camas			900										900
Desinfección y solarización			14,600										14,600
Fertilización			634	634	634	634	634	634	634	634			5,070
Planta de Tomate Saladete Zid				18,750									18,750
Transplante				1,500									1,500
Riego				257	257	257	257	257	257	257			1,800
Control de plagas y enfermedades				1,433	1,433	1,433	1,433	1,433	1,433				8,600
Poda y deshoje				1,800	1,800	1,800							5,400
Deshierbe				2,700	2,700								5,400
Tutorio				6,750	6,750								13,500
Polinización							1,200	1,200	1,200				3,600
Cosecha y selección									6,600	6,600	6,600		19,800
Material de empaque para la exportación									76,464	76,464	76,464		229,393
Material para recorridos turísticos	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	77,000
<b>Total egresos</b>	<b>7,000</b>	<b>7,000</b>	<b>30,934</b>	<b>40,824</b>	<b>20,574</b>	<b>4,124</b>	<b>10,524</b>	<b>10,524</b>	<b>93,589</b>	<b>90,955</b>	<b>90,064</b>	<b>7,000</b>	<b>413,113</b>
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>23,000</b>	<b>17,000</b>	<b>(6,934)</b>	<b>(16,824)</b>	<b>3,426</b>	<b>(4,124)</b>	<b>(10,524)</b>	<b>(10,524)</b>	<b>395,839</b>	<b>614,869</b>	<b>289,779</b>	<b>17,000</b>	<b>1,311,981</b>
<b>Flujo de efectivo acumulado</b>	<b>23,000</b>	<b>40,000</b>	<b>33,066</b>	<b>16,242</b>	<b>19,668</b>	<b>15,543</b>	<b>5,019</b>	<b>(5,505)</b>	<b>390,334</b>	<b>1,005,202</b>	<b>1,294,981</b>	<b>1,311,981</b>	
<i>Nota:</i>													
<i>El flujo neto de efectivo NO incluye el costo de distribución.</i>													

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

## 4.12 Estado de resultados del proyecto

Este también es conocido como estado de pérdidas y ganancias, porque precisamente en él se muestran los resultados obtenidos por la empresa en términos de utilidades o pérdidas en un determinado periodo como consecuencia de sus operaciones. A través del estado de resultados (Tabla 4.12) se analiza la rentabilidad de las empresas, es decir la capacidad de generar utilidades, de manera que se obtenga más de lo que se invierte, otra utilidad del estado es evaluar el desempeño, estimar el potencial de crédito de las empresas y sus flujos de efectivo, entre otros. Gracias a este estado se puedan explicar las variables de valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) del capital.

Tabla 4.12 Estado de resultados

Concepto	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
<b>Inversión:</b>						
Inversión Inicial Fija y Diferida:	2,358,343					
Capital de Trabajo Enero-Diciembre	5,505					
Sub - Total:	2,363,848					
<b>Ingresos</b>						
Por Ventas al Extranjero		1,294,444	1,294,444	1,294,444	1,294,444	1,294,444
Por Ventas en el Mercado Nacional		244,650	244,650	244,650	244,650	244,650
Recorridos turísticos		186,000	186,000	186,000	186,000	186,000
	-	1,725,094	1,725,094	1,725,094	1,725,094	1,725,094
<b>Egresos:</b>						
Costo de Producción		106,720	106,720	106,720	106,720	106,720
Costo de Distribución		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Costos de recorridos turísticos		77,000	77,000	77,000	77,000	77,000
	-	333,720	333,720	333,720	333,720	333,720
<b>Utilidad Marginal:</b>	-	1,391,374	1,391,374	1,391,374	1,391,374	1,391,374
Depreciación:		131,736	131,486	121,421	121,421	64,300
Costos de Reinversión				68,277	68,277	78,890
Gastos de Administración		20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Costo de Certificación		23,220	23,220	23,220	23,220	23,220
	-	174,956	174,706	232,918	232,918	186,410
<b>Utilidad de Operación:</b>	-	1,216,419	1,216,668	1,158,456	1,158,456	1,204,964
Gastos Financieros:	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Antes de Impuestos:</b>	-	1,216,419	1,216,668	1,158,456	1,158,456	1,204,964
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO:</b>						
Período 0:	(2,363,848)					
Resultado Antes de Impuestos:		1,216,419	1,216,668	1,158,456	1,158,456	1,204,964
Depreciación:		131,736	131,486	121,421	121,421	64,300
Pago Financiamiento:		(151,172)	(151,172)	(151,172)	(151,172)	(151,172)
<b>Flujo NETO de Efectivo:</b>	(2,363,848)	1,196,982	1,196,982	1,128,705	1,128,705	1,118,092

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

### 4.13 Evaluación financiera del proyecto

El propósito de evaluar financieramente el proyecto es para tomar decisiones. El Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno, son índices de muestran la rentabilidad de un negocio. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o tasa de descuento, ésta se pone en base a la tasa inflacionaria promedio pronosticada para los próximos cinco años, pero también se agrega el premio o las ganancias que se desean por arriesgar en la inversión, y la recomendación según Baca (2013) debe ser entre el 10 y 15 %.

El VPN es un índice para evaluar la rentabilidad de la inversión en los proyectos, permite determinar si una inversión cumple con el objetivo de maximizar la inversión, equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo (Baca, 2013). En este caso y en base a los criterios de evaluación donde sí:  $VPN \geq 0$  se acepta la inversión, sí  $VPN < 0$ , rechace la inversión. Por lo tanto como el resultado es positivo significa que se obtienen ganancias a lo largo de los cinco años y el proyecto puede ser aprobado.

Por su parte la TIR, es otro índice para medir la rentabilidad de un proyecto, con el criterio de aceptación que se emplea, se dice que; si ésta es mayor que la tasa de descuento acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable.

Tabla 4.13 Evaluación financiera

Tasa de descuento (Costo de Capital):	12%				
VPN	1,619,867				<i>Nota: En la proyección del Estado de Resultados, no se tomó en cuenta el impacto de variables económicas como: inflación, devaluación, cambios en el precio internacional como consecuencia del juego entre la</i>
TIR	40.38%				
	Ventas	Costos	Factor		
	5,552,303	1,074,095	5.17		

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

#### 4.14 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera o balance general, es uno de los estados contables de mayor importancia en una empresa, puesto que sintetiza su situación financiera por un periodo determinado, así como la relación valorada de todo cuanto poseen los propietarios directos o accionistas de la empresa, a través de la relación de valores de activo, pasivo y capital como se expone en la tabla 4.14

Tabla 4.14 Balance general

Concepto	Constitución de la Sociedad	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
<b>ACTIVO</b>							
<b>Activo Circulante:</b>							
Caja y Bancos	1,000,000	392,012	1,626,234	2,768,671	3,781,997	4,737,400	5,624,267
Clientes							
Inventarios							
Otras Cuentas por Cobrar							
<b>Suma el Activo Circulante:</b>	<b>1,000,000</b>	<b>392,012</b>	<b>1,626,234</b>	<b>2,768,671</b>	<b>3,781,997</b>	<b>4,737,400</b>	<b>5,624,267</b>
<b>Activo Fijo:</b>							
Terrenos	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Construcciones		1,091,500	1,091,500	1,091,500	1,091,500	1,091,500	1,091,500
Maquinaria y Equipo		64,903	64,903	64,903	64,903	64,903	64,903
Equipo de Transporte		120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Otros Activos Fijos		20,700	20,700	20,700	20,700	20,700	20,700
	1,000,000	2,297,103	2,297,103	2,297,103	2,297,103	2,297,103	2,297,103
Depreciación Acumulada			(131,736)	(263,222)	(384,643)	(506,064)	(570,364)
<b>Activo Fijo Neto:</b>	<b>1,000,000</b>	<b>2,297,103</b>	<b>2,165,367</b>	<b>2,033,881</b>	<b>1,912,460</b>	<b>1,791,040</b>	<b>1,726,740</b>
<b>Activo Diferido:</b>							
Inversión Diferida		61,240	61,240	61,240	61,240	61,240	61,240
Amortización Acumulada			(37,240)	(43,240)	(49,240)	(55,240)	(61,240)
<b>Activo Diferido Neto:</b>	<b>-</b>	<b>61,240</b>	<b>24,000</b>	<b>18,000</b>	<b>12,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-</b>
<b>SUMA EL ACTIVO:</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,750,355</b>	<b>3,815,602</b>	<b>4,820,552</b>	<b>5,706,457</b>	<b>6,534,439</b>	<b>7,351,006</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>Pasivo a Corto Plazo:</b>							
Proveedores							
Acreedores Diversos							
Documentos por Pagar a Corto Plazo						151,172	-
<b>Suma Pasivo a Corto Plazo:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>151,172</b>	<b>-</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>							
Documentos por Pagar a Largo Plazo		755,860	604,688	453,516	302,344		
<b>Suma Pasivo a largo Plazo:</b>	<b>-</b>	<b>755,860</b>	<b>604,688</b>	<b>453,516</b>	<b>302,344</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>SUMA EL PASIVO:</b>	<b>-</b>	<b>755,860</b>	<b>604,688</b>	<b>453,516</b>	<b>302,344</b>	<b>151,172</b>	<b>-</b>
<b>INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS</b>							
Capital Social	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
Reserva Legal		60,546	60,546	121,379	179,302	237,225	297,473
Resultado de Ejercicios Anteriores			(5,505)	1,150,368	2,245,657	3,224,811	4,146,042
Resultado del Ejercicio		(5,505)	1,155,873	1,095,289	979,154	921,231	907,491
<b>SUMA LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS:</b>	<b>2,000,000</b>	<b>1,994,495</b>	<b>3,210,914</b>	<b>4,367,036</b>	<b>5,404,113</b>	<b>6,383,267</b>	<b>7,351,006</b>
<b>SUMA PASIVO E INVERSIÓN DE LOS ACCIONIS:</b>	<b>2,000,000</b>	<b>2,750,355</b>	<b>3,815,602</b>	<b>4,820,552</b>	<b>5,706,457</b>	<b>6,534,439</b>	<b>7,351,006</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

## **METODOLOGÍA APLICADA AL CASO DE ESTUDIO**

El trabajo de investigación tomó como unidad de análisis la empresa de nombre “Horticultores de San Juan Xoconusco”. De acuerdo a la estratificación de las empresas de la Secretaria de Economía (SE), corresponde a micro empresa ya que tiene menos de 10 empleados y sus ventas anuales no exceden los 4 millones de pesos. El giro actual es la producción y venta de tomate orgánico cultivado bajo invernadero ubicado en un área perteneciente a la reserva de la mariposa monarca.

Como antecedente se procedió a recopilar la información necesaria para la elaboración de este trabajo, se utilizó el método cualitativo y cuantitativo. Se recabó información primaria a través de la investigación de campo por medio de entrevistas personales no estructuradas con los productores como inicio para sondear el terreno. Posteriormente se elaboró una guía de entrevista, la cual sirvió de apoyo para tomar las notas pertinentes que fueron de utilidad para este caso de estudio.

Después de la recolección de datos se procedió a la recolección de elementos teóricos. Una de las teorías es la de la base económica, la cual sustentó la investigación, ya que menciona que el desarrollo de una región está determinado por la capacidad de los sectores básicos para poder exportar. La teoría del nuevo comercio internacional también aporta elementos para explicar las economías de escala, la cual dice que un país que se especializa en la producción de algo en especial puede exportar, porque hay muchas empresas produciendo lo mismo, provocando un excedente que puede ser ofertado en el exterior. De esta manera se explica porque México es potencia mundial en la exportación de tomate, ya que tiene rendimientos crecientes de producción beneficiando las necesidades del mercado local e internacional.

Por su parte la teoría del desarrollo económico local, explica que para enfrentar las crisis mundiales, es necesario hacer un uso eficiente de los recursos locales y que el gobierno debe poner especial énfasis en elaborar y dar apoyos a las localidades para contribuir al desarrollo de una comunidad. Como en el caso de la Horticultora de San Juan Xoconusco, que les otorgaron invernaderos para beneficio de los productores y de la localidad.



También se tomó en cuenta la teoría de la diversificación productiva, ya que los ciclos de producción de tomate no son continuos, por lo tanto se deja de percibir ingresos. Esta teoría está dirigida al sector rural, y aporta información acerca de la importancia de mejorar la economía de los hogares rurales mediante el ejercicio de las tareas no agropecuarias, aprovechando la vida silvestre y el entorno natural donde regularmente ellos realizan sus labores.

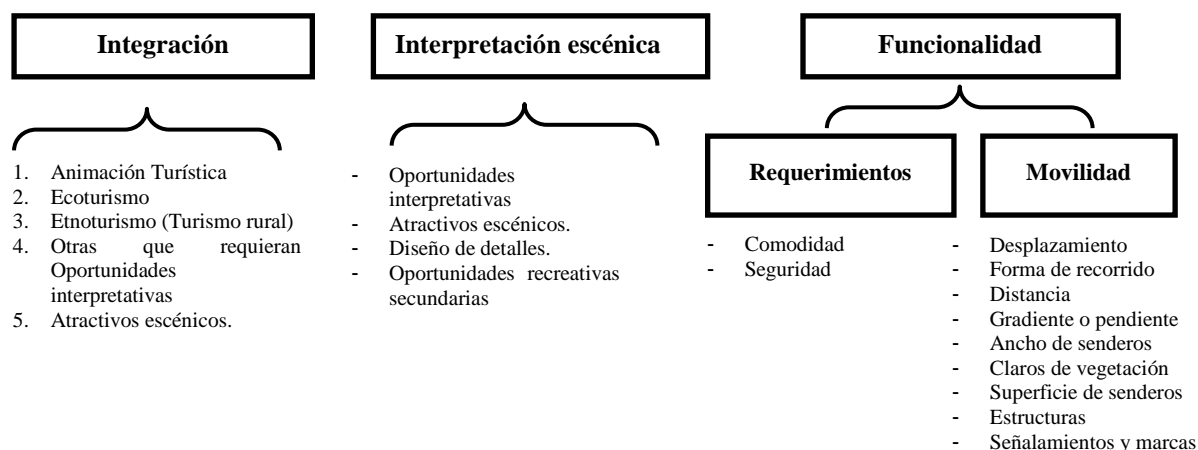
Una vez junta la información se procedió a realizar un diagnóstico de la empresa, con herramientas sencillas y de gran utilidad a fin de conocer la situación actual de la organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia y desarrollo. Las herramientas de diagnóstico fueron: el ciclo de vida del producto, donde se ubicó al tomate mediante el análisis del valor de producción y su comportamiento en el mercado. La matriz de *Boston Consulting Group* (BCG), con la cual visualizó que tipo de producto es (interrogante, estrella, vaca o perro), para así decidir alternativas de negocios viables para incrementar la rentabilidad.

La cadena de valor, donde se describieron las actividades de la organización y a su vez se detectaron oportunidades para agregar valor y así ofrecer un mejor producto al cliente. Y por último se hizo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para diseñar las estrategias pertinentes que contrarrestarán las amenazas y debilidades, así como potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades del entorno que serían las alternativas en un futuro para la empresa.

Con el conocimiento de la situación presente de la empresa y en base a las herramientas de diagnóstico se obtuvieron las alternativas de rentabilidad. En base a éstas propuestas se procedió a describir y analizar cada una de ellas, comenzado por la exportación, para lo cual se investigaron los principales países importadores de tomate y mediante la matriz de selección del país meta se seleccionaron a ocho de ellos para comparar sus principales indicadores económicos, de esta manera se ponderaron las oportunidades comerciales respecto de estos indicadores y el que obtuvo la mayor ponderación se determinó como país de destino para la venta de tomate.

Posteriormente, para analizar el agroecoturismo, se comenzó por hacer un inventario de los principales recursos turísticos más cercanos a las instalaciones de la empresa, ya que la finalidad era que los paquetes agroecoturísticos tuvieran relación con ésta. Realizado el ordenamiento de los recursos se continuó con el diseño de los paquetes, para lo cual se necesitaron tres matrices según Zamorano (2007), y son: la matriz de funcionalidad, de interpretación estética e integración (Esquema 4.1) Con los resultados de éstas se pudieron formar dos recorridos turísticos que fueran funcionales, aprovechando los recursos turísticos.

**Esquema 4.1 Planeación del Producto Turístico**



Y por último, para comprobar la hipótesis planteada al inicio de la investigación: **la producción y exportación de tomate orgánico, así como el agroecoturismo representan alternativas de rentabilidad financiera para la empresa de Horticultores de San Juan Xoconusco**, se hizo un análisis económico financiero donde se corroboró con indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), la rentabilidad y viabilidad de las alternativas planteadas. Estas herramientas sirvieron para pronosticar las condiciones y resultados financieros futuros, y así tomar las decisiones que mejor le convenga a la empresa.

## RESULTADOS

Con el apoyo de la herramienta ciclo de vida se pudo ubicar al producto en su fase correspondiente, el cual se localizó a nivel nacional en **etapa de crecimiento**, ya que la producción se ha mantenido estable en los últimos cinco años, sin embargo a nivel local el Estado de México como parte de su etapa de lanzamiento en el cultivo del tomate se vislumbra en **etapa de introducción** porque no han maximizado los rendimientos en las cosechas. No obstante el abastecimiento del mercado doméstico se ha visto sobre ofertado, ante esta inestabilidad se hace necesario el planteamiento de alternativas de crecimiento, pudiendo ser estas el desarrollo de nuevos segmentos de mercado, principalmente el internacional, ya que presenta una demanda significativa en comparación con la del mercado nacional.

La matriz BCG ayudó a analizar el portafolio de productos de la empresa, en donde pudimos situar al tomate en el segundo cuadrante que lo destaca como un **producto estrella** ya que tiene buena aceptación en el mercado. En esta etapa resulta conveniente desarrollar nuevos segmentos de mercado para seguir creciendo. Sin embargo se necesitan muchos recursos económicos para poder mantenerse en el mercado.

Mediante el análisis FODA se pudo detectar que la empresa tiene muchas deficiencias financieras lo que le impedía seguir creciendo, por otro lado se detectaron oportunidades para el desarrollo de nuevos productos mediante el aprovechamiento del mercado internacional del tomate y el agroecoturismo, este último como estrategia de diversificación productiva, resultado de la estacionalidad de los ingresos por venta de tomate. En cuanto al resultado del análisis de cadena de valor, se detectaron las siguientes oportunidades (Tabla 4.15) para incrementar el valor del producto y la creación de ventajas competitivas.

Después del análisis de la empresa se procedió a describir las alternativas de rentabilidad, las cuales son la exportación del tomate y el agroecoturismo. Para el comercio internacional del tomate se ponderaron las economías de diferentes países tomando en cuenta consumo anual per cápita, el tipo de arancel y el poder de compra y se seleccionó al país de destino que fue Estados Unidos de América (Tabla 4.16).

Tabla 4.15 Resultados de la cadena de valor

LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIOS
Asesoría Técnica en labores agrícolas, para hacer un óptimo manejo de la producción, y el combate a plagas y enfermedades y así tener mayor rendimiento de las cosechas.	Se necesita la certificación de producción orgánica con reconocimiento internacional, para que los compradores tengan la certeza que en realidad es un producto libre de pesticidas.	Adopción de buenas prácticas de manufactura en el manejo del producto para ofrecer al cliente calidad.	Nuevos segmentos de mercado: exportación del producto a otro país donde se demande mayormente y por lo tanto mejorar los precios.  Poner identidad gráfica a la empresa, para que se distinga de las demás empresas.	Ofrecer recorridos agroecoturísticos de interpretación de la naturaleza para conocer el proceso de producción del tomate y complementarlo con el avistamiento de mariposa monarca.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

Tabla 4.16 Resultado de los indicadores económicos de E.U.A.

Crecimiento anual de las importaciones en los últimos 5 años ( A NIVEL MUNDIAL)	Crecimiento anual de la exportaciones de México en E.U.A.	Consumo actual per cápita kg.	Principales países proveedores y % de participación		Aranceles vigentes	PPP (Poder De Compra Per Cápita)
<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>45.5</b>	MÉXICO Canadá Guatemala Rep. Dom. Holanda	82.9 % 15.7% 0.9% 0.2% 0.1%	MÉXICO 0 Canadá0 Guatemala0 Rep. Dom.0 Holanda 1.7	<b>\$52,800</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del International Trade Centre, 2014.

Al realizar un comparativo del margen bruto de utilidad entre el mercado nacional con internacional, es clara la ventaja que arroja el mercado externo, en razón de que el precio del tomate en el mercado nacional es de \$7.00 el kg su costo total es de \$1.01 el kg por lo tanto se obtiene un margen bruto de \$5.99 pesos promedio. Mientras que el precio para el mercado de exportación por kilo que es de \$15.87 y el costo total de \$5.57 el kg, derivado del incremento del empaque, embalaje, logística y traslado hasta el puerto de salida. A pesar de ello, el margen bruto de \$10.30 pesos, con una diferencia positiva (como ganancia) de \$4.31 pesos más que el mercado nacional.

Tabla 4.17 Margen Bruto de Utilidad en los mercados nacional e internacional

Concepto	Mercado nacional		Mercado de Exportación	
	Unitario	Total	Unitario	Total
Unidad de venta	KG		KG	
Cantidad de unidades de venta	34950		81550	
<b>Venta</b>	<b>7.00</b>	<b>244,650.00</b>	<b>15.87</b>	<b>1,294,464.79</b>
Costo de Producción	1.01	35,456.05	0.92	74,709.01
empaque y embalaje			2.81	229,407.93
<b>sub-total</b>	<b>1.01</b>	<b>35,456.05</b>	<b>3.73</b>	<b>304,116.94</b>
Costos de distribución			0.60	48,603.18
Flete principal			1.24	101,406.64
<b>sub-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.84</b>	<b>150,009.83</b>
<b>Costo total</b>	<b>1.01</b>	<b>35,456.05</b>	<b>5.57</b>	<b>454,126.77</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>5.99</b>	<b>209,193.95</b>	<b>10.30</b>	<b>840,338.03</b>

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo, 2014

Así mismo la oferta de recorridos agroecoturísticos, actividad que se desarrolla durante nueve meses, sólo los fines de semana, se tuvo ingresos anuales por \$186,000. 00 pesos, (Tabla 4.18) contribuyendo con el 11 % del total de ingresos anuales en la empresa. Por lo tanto podemos concluir que la exportación de tomate orgánico y los recorridos agroecoturísticos son alternativas de rentabilidad financiera para la empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco”.

Tabla 4.18 Porcentaje de aportación de ingresos a la empresa

Concepto	Monto	Porcentaje
Exportación	\$ 1,294,444.44	75%
Nacional	\$ 244,650.00	14%
Agroecoturismo	\$ 186,000.00	11%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,725,094.44</b>	<b>100%</b>

A continuación se muestran los resultados del estudio financiero (Tabla 4.19)

Tabla 4.19 Interpretación de los resultados financieros

INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN
VPN	1,619,817	El valor presente neto de los flujos futuros del proyecto, nos arroja un beneficio de \$1,619,817 al día de hoy , descontando los flujos a una tasa del 12%
TIR	40.38%	El rendimiento interno de la inversión, arroja un resultado muy favorable comparada con la tasa de referencia del 12%. Por lo que bajo este método el proyecto es favorable por que es aún mayor al rendimiento al propuesto.
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	5.17	Por cada peso invertido en el proyecto, dicho peso se recupera y además se obtiene una ganancia extra de \$4.17

Al analizar los costos de algunos materiales utilizados para el tomate (costos individuales v/s costos al mayoreo) se identifica un ahorro sustancial de \$ 9.00 pesos.

Tabla 4.20 Resultado de la compra de material

Material	Costo normal	Costo de mayoreo	Ahorro
Caja de cartón	\$ 35.00	\$ 30.00	\$ 5.00
Cubetas de 20L	\$ 28.00	\$ 24.00	\$ 4.00
<b>Ahorro total</b>			<b>\$ 9.00</b>

En la tabla 4.21 se muestran los índices de rentabilidad de la empresa las cuales todas cumplen con el criterio y política de aceptación propuesta. El margen bruto, nos indica que del total de las ventas, al final se obtendrá un 69%. La rentabilidad del capital, indicó que del total de la inversión será retribuido en un 60%. Y la rentabilidad de la inversión muestra que la empresa genera un 44% de utilidad con los recursos disponibles.

Tabla 4.21 Razones financieras de rentabilidad

<b>Razón</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Criterio</b>	<b>Política</b>	<b>Resultado</b>
Margen neto	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{1,196,982.27}{1,725,094.44}$	Entre mayor, mejor	30%	69% Es estable y rentable
Rentabilidad de capital	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}} = \frac{1,196,982.27}{2,000,000.00}$	Entre mayor, mejor	25%	60% Es estable y rentable
Rentabilidad de la inversión	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{1,196,982.27}{2,750,354.99}$	Entre mayor, mejor	20%	44% Es estable y rentable

Con la presentación de esta tabla podemos demostrar que el proyecto es totalmente rentable y conveniente para la empresa, es por ello que con total seguridad se le recomienda a la Horticultora de San Juan Xoconusco, exportar el 70% de la producción total recomendada en este proyecto y ofrecer recorridos agroecoturísticos, para no dejar de percibir ingresos durante el año.

## CONCLUSIONES

El trabajo realizado se hizo con el fin de analizar la empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco” y proponer alternativas de rentabilidad financiera, la cual tiene grandes posibilidades de crecer y desarrollarse en el mercado nacional e internacional; tiene potencial de mano de obra y recursos naturales, lo que hace posible que mediante la orientación y apoyo a los socios éstos puedan superarse para seguir proporcionando fuentes de empleo que contribuyan a incrementar su nivel de vida.

Las alternativas de rentabilidad fueron la exportación del tomate y la oferta de recorridos agroecoturísticos, las que de manera integrada permitieron visualizar los beneficios, tal como lo explican las teorías revisadas.

Por medio de la teoría de la base económica (Andrews 1953), la cual postula que la base económica regional es impulsada por el crecimiento de las actividades de exportación. Y las actividades son las labores que producen los bienes y servicios, se pudo constatar que la empresa “Horticultores de San Juan Xoconusco” que produce tomate, hortaliza que tiene gran demanda en el mercado exterior, es un claro ejemplo de rentabilidad.

La teoría del nuevo comercio internacional (Porter y Krugman 1979), destaca la importancia de las economías de escala, las cuales refieren que a mayores volúmenes menores costos. Como resultado se tendrán grandes posibilidades de exportar, como es el caso de México, que es el principal exportador de tomate en el mundo, con esto se justifica que la exportación de tomate para la empresa sería rentable. Para comprobar éste postulado, se realizó un ejercicio pequeño que consistió en cotizar algunos materiales utilizados en la producción de tomate, se comprobó que las comprar a escala disminuye significativamente los costos de producción, por lo que se recomienda que los productores realicen sus comprar en conjunto para aprovechar esta ventaja que les permitiría seguir ofreciendo precios competitivos en el mercado nacional e internacional.

Por otra parte, con la teoría del desarrollo económico local, la cual menciona que la importancia de hacer un uso eficiente de los recursos locales y que el gobierno debe poner especial énfasis en elaborar políticas y dar apoyos a los productores para que puedan desarrollarse. En este caso PROMEXICO y ASERCA, dependencias gubernamentales, las



otorgan apoyos a los productores para que puedan conseguir clientes en el país al que quieran ingresar o participar en ferias internacionales para dar a conocer su producto entre otras opciones, de esa manera el gobierno ayuda al Desarrollo Local.

En el caso de la empresa de Horticultores de San Juan estos fueron beneficiados por las dependencias de gobierno, con un apoyo en infraestructura lo cual favoreció su crecimiento. Con esto se cumple una parte muy importante de esta teoría.

La ultima teoría tomada en cuenta fue la de la diversificación productiva, la cual aporta información acerca de la importancia de mejorar la economía de las hogares rurales mediante el ejercicio de tareas no agropecuarias, aprovechando la vida silvestre y el entorno natural donde regularmente se realizan las labores. Con esto, el agroecoturismo contribuye al crecimiento y distribución de los ingresos percibidos durante el año, mejorando la economía de la empresa

Se espera que este trabajo sirva de alguna manera a la empresa que nos permitió hacer el estudio y demás personas que se vean identificados con el caso, y que sepan que sí es posible que las micro empresas puedan vender su producto en el exterior y que además es posible obtener otros ingresos a través de actividades turísticas compartiendo con los turistas lo que mejor saben hacer: Agricultura.

# ANEXOS

## No. 1 Ejemplo de pedimento de exportación

REF: REF12345 Usuario:ADMIN

PEDIMENTO										Pagina 1 de 1										
NUM. PEDIMENTO: 09 24 3374 9010091					T.OPER: IMP		CVE. PEDIMENTO: A1			REGIMEN: IMD										
DESTINO/ORIGEN: 9										TIPO CAMBIO: 10.3028		PESO BRUTO: 15000.0			ADUANA E/S: 240					
MEDIOS DE TRANSPORTE					VALOR DOLARES:					112385.0										
ENTRADA/SALIDA:		ARRIBO:		SALIDA:		VALOR ADUANA:					0.0									
7		7		7		PRECIO PAGADO/VALOR COMERCIAL:					1153914.0									
DATOS DEL IMPORTADOR/EXPORTADOR																				
RFC: GVC831027B12					NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:															
CURP: VAMV550113MDFLNR01					GIGANTE AZUL S A DE CV															
DOMICILIO: AVENIDA PASEO DE SOLIDARIDAD 5 11051 COL. ESFUERZO OBRERO, IRAPUATO GUANAJUATO C.P.36680 GUA, MEX																				
VAL. SEGUROS			SEGUROS			FLETES			EMBALAJES			OTROS INCREMENTABLES								
0.0			10.0			10.0			10.0			3967.0								
ACUSE ELECTRONICO					CLAVE DE LA SECCION ADUANERA															
DE VALIDACION:					DE DESPACHO: 240															
----					NUEVO LAREDO, TAMAULIPAS															
MARCAS, NUMEROS y TOTAL DE BULTOS: MARCAS NUMEROS Y BULTOS DEL PEDIMENTO																				
FECHAS					TASAS A NIVEL PEDIMENTO															
ENTRADA					01//07/20		CONTRIB.		CVE. T. TASA		TASA									
PAGO					03//08/20		15 PRV		2		140.00000									
EXTRACCION					03//08/20		2 C.C.		1		1.10000									
PRESENTACION					03//08/20		7 REC.		1		14.69000									
					03//08/20		8		3		2.20000									
							9 OTROS		8		3.40000									
CUADRO DE LIQUIDACION																				
CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES														
DTA	0	9263	MULT.	5	161000	EFECTIVO			0.0											
PRV	0	161	C.C.	3	35161	OTROS			0.0											
IVA	2	459263	ISAN	1	1887128	TOTAL			0.0											
REC.	0	17128																		
DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR																				
ID.FISCAL					NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL					DOMICILIO					VINCULACION					
41-1838090					GENERAL MILLS OPERATIONS, LLC					GENERAL MILLS BLVD 1 55426 MINNEAPOLISMN					SI					
NUM. FACTURA			FECHA			INCOTERM			MONEDA FACT			VAL.MON.FACT			FACTOR MON.FACT			VAL.DOLARES		
123456			31/05/2008			DAF			USD			112000.0			1.00000000			112000.0		
TRANSPORTE					IDENTIFICACION:					PAIS:										
TRANSPORTISTA:					RFC: 12															
CURP: 56					DOMICILIO/CIUDAD/ESTADO: C.P. ,															
NUMERO DE CANDADO:					CANDADOS															
1RA. REVISION																				
2DA. REVISION																				
PARTIDAS																				
SEC	FRACCION	SUBD.	VINC.	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P.V/C	P.O/D	CON	TASA	T.T.	F.P.	IMPORTE					
DESCRIPCION																				
VAI ADU/USD					IMP. PRECIO PAG.			PRECIO UNIT.			VAL. AGREG.									
MARCA					MODELO			CODIGO PRODUCTO												
001	39041001	0	0	1	1	12500.0	1	12500.0	USA	USA										
POLICLORURO DE VINILO (P.V.C.) OBTENIDO POR EL PROCESO DE POLIMERACION EN EMULSION QUE EN DISPERSION (50% RESINA Y 50% DOCTILFTALATO) TENGA UNA FINURA DE 7 HEGMAN MINIMO																				
930439.0					927252.0			74.18			20000.0									
marca					modelo			codigo producto												
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																				
ORDEN:1																				
AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN										DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA: PATENTE O AUTORIZACION:										
NOMBRE O RAZ. SOC.: FALTA										3374										
RFC: FALTA																				
CURP: FALTA																				
NUMERO DE SERIE DEL CERTIFICADO: FALTA																				
FIRMA ELECTRONICA AVANZADA: FALTA																				
PROFORMA																				
DESTINO/ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS																				

No. 2  
**CARTA DE INSTRUCCIONES AL AGENTE ADUANAL PARA EXPORTACION**

**Ag. Aduanal/Broker:** **De / From:** Representante de Kitchen  
**A / To:** **Tel. /Phone:**  
**Asunto:** Exportación a USA **Fecha / Date:**

Con fundamento en los artículos 36, 40, 41, 54, 162 IV y VII inciso g) de la Ley Aduanera, encomendamos a ustedes se sirva dar trámite a la exportación de(l) lo(s) siguiente(s) bien(es) conforme a las condiciones que a continuación se indican:

Transportista/  **Peso Neto/**  **No. Bultos/**   
**Carrier:** **Net. Weight:** **Bundles:**  
**Teléfono:**

Vehículo/  **Peso Bruto/**  **Valor Racks/**   
**Vehicle:** **Gross Weight:** **Racks Value:**

Contenedor Tipo/  **Tamaño Contenedor/**  **No. IMMEX:**   
**Número de contenedor o caja de trailer:**

**Sello p/contenedor de Planta:**  **Placas del Trailer:**   
**Regimén:**  **VIN:**  
**Clave de pedimento:**

No.de Parte	Producto/Product	Cantidad/Quantity Bultos	U.M.	Factura/Invoice Incoterms	Lista de Empaque/Packing List	Régimen
CXC009	Cocina prefabricada de AceroInox	5 Pallets	Pz	K22009 CIF	XC0001	Definitivo
					Total:	\$

**Valor agregado de la mercancía:** \_\_\_\_\_ **Valor comercial de la mercancía:** \_\_\_\_\_  
**EN CASO DE OPERACIÓN MARITIMA: QUIEN HARA LA MANIOBRA DE INGRESO:** \_\_\_\_\_

**NAVIERA A DOCUMENTAR:** \_\_\_\_\_  
**BUQUE:** \_\_\_\_\_ **ETA.:** \_\_\_\_\_  
**RESERVACION / BOOKING NUMBER:** \_\_\_\_\_  
**PUERTO DE SALIDA:** \_\_\_\_\_ **PUERTO DE DESTINO:** \_\_\_\_\_  
**FECHA DE CIERRE DE LA DOCUMENTACION:** \_\_\_\_\_

La mercancía será despachada por el  
**Ag. Aduanal Mexicano/Mexican Broker:**   
  
 **Ag. Aduanal en Destino Final/ Foreign Broker:**

Agradeciendo de antemano la atención que se sirva prestar a la presente. Quedamos de Usted.  
**Atentamente:** representante de Kitchen

## No. 3

### Ejemplo de contrato internacional

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ EN SU CÁRACTER DE VENDEDORA, Y POR LA OTRA LA EMPRESA \_\_\_\_\_ EN SU CÁRACTER DE COMPRADORA, A QUIENES EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LES DENOMINARÁ “LA VENDEDORA” Y “LA COMPRADORA” RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

Esta parte inicial del contrato se conoce como encabezado o título y como se observa comprende el nombre del contrato y el de las partes contratantes. Existen formatos en los que aquí se incluye el nombre de los representantes, sin embargo, se considera más apropiado reservarlo para el siguiente apartado del contrato, pero sea de una u otra forma, será elección de quien redacte.

#### DECLARACIONES DECLARA “LA VENDEDORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio de la escritura N° \_\_\_\_\_ pasada ante la fe del Notario Público N° \_\_\_\_\_ Sr. Lic. \_\_\_\_\_ en la ciudad de \_\_\_\_\_ México y que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (1).
2. Que su legítimo representante es el Sr. \_\_\_\_\_ en su calidad de apoderado, según se acredita con el testimonio que se indica en el punto que antecede.
3. Que entre su objeto social se encuentra la fabricación y comercialización, tanto nacional como internacional, de: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ contando para ello con la capacidad de suministro, así como, con todos los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para cumplir con el objeto de este contrato.
4. Que su establecimiento se encuentra ubicado en \_\_\_\_\_ México, el cual se señala como único para todos los efectos de este contrato.

El siguiente segmento del contrato (después del encabezado) corresponde a las “declaraciones”, empezando con las de la vendedora y en el que manifiesta su voluntad de contratar, su legal constitución y su legítima representación en términos de las “Consideraciones Preliminares” de este documento, particularmente de los incisos A) y B). Cabe aclarar y como se desprende de las primeras líneas del “Modelo de Contrato” que en este caso estamos partiendo del supuesto de que la parte vendedora es la empresa establecida en México, si fuera en sentido contrario, se invertirá el texto de la o las declaraciones en donde así corresponda.

En la declaración N° 1 se recomienda ser precisos en la ciudad, entidad federativa y país (en este caso México) donde se ubica la notaría y aportar la copia certificada como primer anexo del contrato si así se hubiera convenido entre las partes.

En la declaración N° 2, si dicha acreditación fuera en instrumento por separado (poder notarial) se anotarán los datos de la misma manera y con el número de anexo correspondiente.

En la N° 3, si la parte vendedora no fuera a su vez la productora de la mercancía objeto del contrato, se elimina esa característica de su objeto social.

En la N° 4 se incluye el término “establecimiento” por ser el mismo que se maneja en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80) en los preceptos que corresponde, pero si se prefiere, se puede utilizar el de domicilio sin ningún problema. Pudiera darse el caso de que en el contrato se señalen -tanto por parte de la vendedora como de la compradora- más de un establecimiento con una diferente función (por ejemplo fiscal o de un almacén), en este caso se recomienda ser totalmente precisos al respecto, siempre y cuando, se cumpla con el requisito fundamental explicado en el inciso H) de las “Consideraciones Preliminares” de la presente nota técnica.

#### DECLARA “LA COMPRADORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de \_\_\_\_\_ según se acredita con \_\_\_\_\_ y que pasa a formar parte de este contrato como anexo N° (2).
2. Que su legítimo representante es el Sr. \_\_\_\_\_ en su carácter de \_\_\_\_\_ y que está facultado para suscribir este contrato de conformidad con el instrumento señalado en el punto anterior.
3. Que entre otras actividades se dedica a la comercialización e importación de los productos objeto de este contrato, que conoce en cuanto a especificaciones, calidad y demás características y que tiene interés en adquirirlos en términos del mismo.
4. Que cuenta con la solvencia económica y moral para el pago del precio de la mercancía en los montos y forma estipulados en este contrato.
5. Que su establecimiento se encuentra ubicado en \_\_\_\_\_ mismo que señala como único para todos los efectos de este contrato.

Ahora toca el turno a las declaraciones de la compradora en el mismo contexto y orden de las declaraciones anteriores pero en aquello que concierna a la compradora.

Las declaraciones N° 1 y N° 2 tendrán que completarse con la información correspondiente y en términos de los incisos A) y B) del apartado anterior de este documento.

La importancia de las declaraciones N° 3 y N° 4 resalta de su propio texto. En la N° 5 aplica lo mismo de su equivalente en las declaraciones de la contraparte.

AMBAS PARTES DECLARAN:

Que tienen interés en celebrar el presente contrato de buena fe, de acuerdo con las siguientes: Es conveniente esta declaración por ambas partes para determinar en forma transparente que el contrato se celebra en todas sus partes y para todos sus efectos bajo este principio primordial de la buena fe de acuerdo con los comentarios vertidos en el antepenúltimo párrafo del inciso D) de las “Consideraciones Preliminares” relativo a los principios que le dan sustento y que a su vez derivan de la Convención de “Viena 80”.

#### CLÁUSULAS

PRIMERA.- Objeto del Contrato: “LA VENDEDORA” se obliga a enajenar y “LA COMPRADORA” a adquirir \_\_\_\_\_ según se describe en \_\_\_\_\_ que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (3).

Aunque no existe disposición alguna que establezca un orden estricto en el clausulado del contrato de compraventa -lo cual queda fuera de toda posibilidad legal y convencional- y por lo tanto la colocación de sus condiciones puede ser de manera indistinta, la práctica y sentido común de estos instrumentos nos lleva a guardar un orden mínimo al inicio y al final del clausulado, por lo que se sugiere que dicho orden se aplique en las tres primeras cláusulas y en las dos últimas.

Por su naturaleza y contenido la cláusula de: “objeto” en los contratos mercantiles es la que abre y por la que se despliegan las demás condiciones que conllevan las obligaciones de una u otra parte contratante, y que en el caso de la compraventa se convierte en la obligación esencial -sin que se reste importancia a la contraprestación correspondiéndole por lógica al vendedor.

En esta cláusula se señalan los productos o mercancías objeto del contrato por lo que se recomienda, una vez que se indique el volumen o cantidad, que se describan con todo detalle y precisión, es decir, que se caracterice a los bienes de manera completa. En el modelo de esta cláusula se hace referencia a un anexo en el que se da la descripción pormenorizada a que se alude en el párrafo que antecede y se recomienda su uso cuando se trate de mercancías o artículos finales cuya especificación, debido a su estructura y composición, resulte extensa y compleja con el fin -además de evitar confusiones y ambigüedades que como ya se dijo es el objetivo primordial- se impida tener un texto demasiado amplio con una sola cláusula.

El anexo a que se alude puede consistir en un manual, un instructivo, una ficha técnica o un catálogo, lo que dependerá de la naturaleza de las mercancías y de la decisión del vendedor. Asimismo y para cumplimentar la formalidad del contrato por escrito convenida por las partes se recuerda que este anexo, al igual que el contrato, deberá ir firmado de manera autógrafa por ellas. Si el objeto del contrato consiste en productos básicos (generalmente agrícolas), cuya descripción se pueda efectuar en unas cuantas líneas y sin que se dé lugar a dudas o confusiones, entonces será innecesario el uso del anexo en comentario.

Finalmente, si durante la formación del contrato (negociación) el vendedor entregó muestras al comprador, los productos o mercancías objeto del contrato tendrán que coincidir en forma absoluta con dichas muestras. Los comentarios relativos a la primera cláusula están correlacionados con los incisos C) y F) del apartado anterior.

SEGUNDA.- Precio de las Mercancías: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar como precio por la mercancía objeto de este contrato, la cantidad de \_\_\_\_\_ por \_\_\_\_\_ cotización \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ INCOTERMS CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL (CCI) 2000.

Las partes podrán modificar el precio señalado por variaciones en el mercado internacional, debido a circunstancias graves de tipo político, económico o social que perjudique a cualquiera de ellas.

2ª OPCIÓN P/2º PÁRRAFO: El precio establecido en este contrato no podrá modificarse por ningún motivo durante la vigencia del mismo.

En ese orden estricto de las tres primeras cláusulas, ésta corresponde al segundo casillero y consiste en la contraprestación principal a cargo del comprador. Existen diversas reflexiones y recomendaciones en torno a este aspecto esencial en el contrato de compraventa internacional por lo que a continuación se destacan algunas en función de su relevancia.

Lo primero que se resalta es el hecho de que la suma reflejada en esta cláusula debe ser el resultado de todo un estudio y análisis manejado en el argot como “Cotización (o Formación) del Precio de Exportación” y aunque esta obligación de pago corresponde por lógica al comprador, es el vendedor quien finalmente -negociado o no- determina el precio a pagar bajo su absoluta responsabilidad, por lo que se recomienda al vendedor -en este “modelo de contrato” el establecido en México- tener sumo cuidado al respecto.

En cuanto a la redacción de la cláusula lo primero que recalamos es relativo al espacio de la cantidad a pagar por lo que se debe ser muy cuidadoso, además de la suma, en señalar con toda precisión el tipo de moneda bajo la cual se cotizó el contrato. Por ejemplo, si fue en dólares, especificar si son de Estados Unidos, Canadá o cualquier otro país con ese tipo de moneda, ya que una vaguedad en este sentido, esto es, que sólo se exprese “dólares” dará lugar tarde o temprano a confusiones, errores y con toda seguridad a futuras reclamaciones.

En este contexto, igualmente se debe ser preciso en el espacio seguido de la palabra “por” en cuanto a, si ese precio es por todo el embarque objeto del contrato lo que es frecuente cuando se trata de graneles, o si es por unidad, generalmente cuando el objeto consiste en mercancías o artículos finales, pero en uno u otro caso se debe ser claros y exactos.

En el seguimiento de esta cláusula cuando utilizamos el vocablo “cotización” nos referimos al INCOTERM, bajo el cual se cotizó el contrato por lo que inmediatamente debemos indicarlo con sus tres letras de identificación.

No nos atrevimos a ejemplificar con alguno de los trece existentes, por supuesto estamos hablando de la versión 2000 de la CCI, para no influenciar de alguna manera en la elección del mismo ni mucho menos crear confusiones en cuanto al tipo de transporte, lugar o puerto de entrega de las mercancías (recordemos que seis de los trece son exclusivos para tráfico marítimo y los siete restantes para todo tipo de

transporte); por lo que la recomendación se constriñe, por una parte, en el sentido de que el INCOTERM seleccionado debe ir en total congruencia con el estudio de formación del precio de exportación y con plena conciencia de todo lo que implica dicho término, por lo que es conveniente tomar en cuenta lo expresado en el inciso I) de las “Consideraciones Preliminares”; y por otra parte, apegarnos en todos los casos a la reglamentación de la Cámara de Comercio Internacional, sobre las reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales y no sujetarnos a otra clasificación ambigua e imprecisa, propuesta por la contraparte como es el caso de algunos americanos con la conocida como “raftd”.

Por último respecto de esta primera parte de la cláusula en turno, después de la palabra “en” se anotará el lugar o puerto, según el INCOTERM seleccionado, donde se entregarán las mercancías con toda claridad en cuanto a la ciudad y país de entrega y recepción de las mercancías.

El segundo párrafo de la cláusula de “precio de las mercancías” obedece a la necesidad que en un momento dado pudiera tener alguna de las partes de ajustar el precio debido algún cambio abrupto en cualquiera de esos órdenes, o incluso, de tipo natural que le afecte de tal manera que le impida sostener el precio convenido si es el caso delvendedor, o que le resulte imposible pagar en el caso opuesto.

Esta figura tiene un respaldo y reconocimiento jurídico, más aún, está reglamentada en la Sección dos del Capítulo Sexto de los Principios UNIDROIT [ver inciso I) de “Consideraciones Preliminares”], sin embargo, por su contenido y efectos es delicada y tendrá que reflexionarse en cada caso concreto su inclusión en esta parte del contrato.

Ahora bien, si por la posición que se tenga (exportador o importador) o por las circunstancias del caso en particular se opta por dejar el precio fijo sin posibilidad alguna de variación; entonces se incluirá la segunda opción, eliminando, desde luego, la primera por ser de naturaleza opuesta.

TERCERA.- Forma de Pago: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante carta de crédito pagadera a la vista, confirmada e irrevocable a cargo del banco \_\_\_\_\_ con plaza en la ciudad de \_\_\_\_\_ México y con \_\_\_\_\_ días de vigencia, contra presentación de factura, documentación de embarque y certificados de \_\_\_\_\_ que amparen la remisión de la mercancía.

“LA COMPRADORA” se obliga a pagar y a tramitar por su cuenta y riesgo las comisiones y demás gastos por concepto de la carta de crédito internacional, reglamentada por UCP 600 de la Cámara de Comercio Internacional.

2ª OPCIÓN: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante transferencia electrónica a cargo del banco \_\_\_\_\_ con plaza en la ciudad de \_\_\_\_\_ México, con \_\_\_\_\_ días naturales previos al envío del producto objeto de este contrato.

Con esta condición concluimos ese orden estricto (tres primeras) siendo la parte complementaria de la anterior y consiste en el mecanismo o instrumento de pago dentro de este contexto.

Al igual que las cláusulas ya vistas y demás que integran al contrato de compraventa internacional, la forma de pago es todo un “eslabón” del ciclo exportador y que implica una serie de aspectos propios, tales como: su objeto de conocimiento, instituciones, instrumentos, sistemas, reglas, etc. y que por supuesto requiere de un estudio y práctica para su aplicación en el contrato, o en su caso, la consulta con un especialista en la materia.

Para efectos de la presente guía y obviamente para incluir en el “Modelo de Contrato” dicha condición, de las diversas formas de pago que existen en el campo de los negocios internacionales, específicamente de la compraventa internacional, se tomó en primer lugar la carta de crédito internacional (o también conocida como crédito documentario) con esas tres características que se mencionan, ya que seguramente es la más recurrida en virtud de la garantía de pago que representa, aunque hay que decirlo, su contratación y manejo impliquen cierto grado de complejidad.

De cualquier manera y al igual que en las otras cláusulas habrá que realizarse un estudio al respecto para tomar la determinación más conveniente para las partes contratantes. Para completar la cláusula que aquí se ejemplifica, en los espacios seguidos de las expresiones “banco”, “ciudad de” y “con” deberán llenarse con los datos, una vez que sean obtenidos, de la institución bancaria y su ubicación que correspondan a la plaza del beneficiario, es decir, del vendedor establecido en México (recordemos que estamos bajo ese supuesto en el presente modelo), así como, indicarse la vigencia para su cobro, lo que dependerá de los términos de la contratación de este instrumento bancario internacional y con base en la reglamentación aplicable [véase el inciso I) en su antepenúltimo párrafo de las “Consideraciones Preliminares”].

Nos encontramos con un espacio más al final de la cláusula que es el relativo a los certificados y que igualmente dependerá de los términos pactados en dicho instrumento y en función de las características de la operación real, tales como: en primer lugar el objeto del contrato, país o región de destino, regulaciones y restricciones comerciales, etc. razón por la cual existe una diversidad de certificados, pero los que prácticamente se hacen indispensables en toda operación son el de origen y el de calidad.

Asimismo y para contar con otro ejemplo en relación con esta cláusula se incluye una segunda opción que sustituye naturalmente a la primera y cuyo llenado no implica mayor problema una vez que se tenga la información.

CUARTA.- Entrega de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar la mercancía objeto de este contrato el día \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ HORARIO DEL LUGAR DE ENTREGA en \_\_\_\_\_ de acuerdo con el INCOTERM de la CCI 2000, establecido en el presente contrato.

En esta condición se debe de ser muy cuidadoso en la información recibida de terceros agentes, si fuera el caso, (transportistas, consolidados de carga, agentes aduanales, etc.) así como, la que se intercambie con la compradora a fin de evitar imprecisiones que den lugar a dudas o confusiones y a la postre, las no deseadas reclamaciones entre ambas.

En cuanto a la fecha de entrega no es necesario que sea una exacta, sino que se puede establecer un plazo -insistimos, con toda precisión- “de tal (día, mes y año) a tal...”, lo mismo se puede hacer con el horario: “de las 08:00 hrs. a las 15:00 hrs.

En este orden de ideas y en relación con el lugar de entrega de las mercancías se encomienda de la misma manera ser muy cuidadoso en la descripción del mismo con base en el INCOTERM establecido en el contrato y de acuerdo con la información recabada para tal efecto. Así por ejemplo, si se trata de uno exclusivo para tráfico marítimo y es en el puerto de embarque tendrá que especificarse además de este, el punto exacto de entrega (muelle, patio, etc.), el nombre del B/M y la línea naviera que la transportará, la entidad federativa y país (p. ej. Veracruz, Ver. México) y cualquier otro dato que se considere necesario para cumplimentar correctamente con esta cuestión.

Cualquier imprecisión en este sentido, entrará en acción el derecho aplicable, concretamente la Convención de “Viena 80” en la parte conducente de su articulado (arts. 31 a 34).

QUINTA.- Envase y Embalaje: “LA VENDEDORA” declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuenta con el sistema de embalaje apropiado para su adecuado manejo, transporte y entrega.

2ª OPCIÓN: “LA VENDEDORA” declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuentan con el sistema de embalaje apropiado para su correcta entrega en términos de la hoja técnica N° \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (4).

La cláusula en turno se puede manejar en cualquiera de las dos opciones que aquí se muestran dependiendo del acuerdo y conveniencia de las partes, siempre y cuando, se cumpla cabalmente con la obligación implícita en ella. Por su origen, contenido y efectos, esta condición se convierte en una obligación natural para la vendedora, salvo pacto en contrario.

Si el vendedor puede elegir entre una y otra, se sugiere que sea la primera por su sencillez, reiteramos, una vez realizado este importante aspecto con toda la técnica y cuidados requeridos. De otra manera si se inclina por la segunda opción o es exigido por la compradora, se tendrá que describir con lujo de detalle.

SEXTA.- Calidad de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar certificado de calidad expedido por laboratorio autorizado para tal efecto de fecha \_\_\_\_\_ y que pasa a formar parte integrante del mismo como anexo N° (5)

2ª OPCIÓN: “LA VENDEDORA” se obliga a permitir el acceso al lugar donde se encuentre la mercancía objeto de este contrato antes de ser enviada, a un inspector nombrado por cuenta y riesgo de “LA COMPRADORA” a fin de que verifique la calidad de la misma en los términos pactados.

Como lo mencionamos anteriormente esta condición a través del tiempo se ha tornado en obligatoria en la generalidad de los casos y como se desprende de su contenido y por su propia naturaleza le corresponde a la vendedora cumplimentarla.

En el formato aquí propuesto se dan estas dos opciones a negociar y elegir la que mejor convenga a las partes. En la primera le corresponde a la vendedora tramitar y pagar la expedición del certificado por laboratorio habilitado para realizar esta función, la segunda se explica por sí misma.

SÉPTIMA.- Marca de la Mercancía: “LA VENDEDORA” declara que la marca de la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente registrada ante autoridad competente con N° de registro \_\_\_\_\_ y de fecha \_\_\_\_\_ su vez “LA COMPRADORA” se obliga a respetar el uso de dicha marca y a dar aviso de cualquier mal uso que observe en su país.

Sin entrar en materia de propiedad intelectual en su rama de la propiedad industrial, únicamente se resalta la trascendencia de esta cláusula con el fin de proteger el o los derechos de esta índole en beneficio de su titular que en ocasiones ni siquiera es la vendedora cuando actúa solamente como comercializadora, sino que será el fabricante o productor de los artículos objeto del contrato y, siempre y cuando, haya cumplido con los requisitos de ley para el registro correspondiente de la marca de que se trate.

Si el objeto del contrato consiste en productos básicos agrícolas se puede dar la doble situación según sea el caso, es decir, que pueden contar o no con marca registrada, por lo que en el segundo supuesto simplemente se elimina esta cláusula.

Es pertinente aclarar en este punto que el término “patente” aplica única y exclusivamente a los casos de “invención” de acuerdo con lo regulado por la ley de la materia -hablamos de nuestra legislación nacional- por lo que se sugiere no usarlo indiscriminadamente en nuestro contrato, salvo en el caso que así proceda.

OCTAVA.- Vigencia del Contrato: Ambas partes convienen en que el presente contrato tendrá una duración de \_\_\_\_\_ contado a partir de la fecha de suscripción del mismo.

2ª OPCIÓN: El presente contrato se dará por terminado cuando “LA COMPRADORA” reciba el producto en términos del mismo y “LA VENDEDORA” obtenga el pago en el mismo sentido.

Esta, como las demás cláusulas, dependerá de los términos negociados y acordados por las partes contratantes, en otras palabras, bajo el principio de la autonomía contractual, referido a lo largo del presente estudio, por lo que se ofrecen dos opciones a incluir la que mejor se

adecue a las circunstancias del contrato en concreto o real. En caso de optar por la primera (por tiempo determinado) -que también se maneja con la expresión “contrato de tracto sucesivo”- la recomendación es que no sea demasiado amplio el plazo de la vigencia debido a los cambios de diversa índole (financieros, tecnológicos, políticos, etc.) que a nivel mundial, continental o nacional puedan afectar los intereses de las partes contratantes y que provoque rupturas de líneas comerciales ya establecidas, pero esto quedará determinado finalmente por convenio de las mismas.

NOVENA.- Entrega de Documentos: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar todos los documentos que por su naturaleza y como consecuencia de la presente operación le corresponda tener a “LA COMPRADORA” o a quien legalmente la represente a la suscripción de este contrato o en el momento que fuere procedente según el tipo de documento de que se trate. A su vez “LA COMPRADORA” se obliga a entregar a “LA VENDEDORA” o a quien legalmente la represente, los documentos que avalen la entrega y recepción de la mercancía objeto de este contrato y cualquier otro documento a que quede obligada en términos del mismo.

El aspecto de los documentos y su entrega en la compraventa internacional es muy importante y aunque no en todos los contratos o formatos se incluye como una cláusula más, es conveniente considerarla en el contrato aún en términos muy generales como aquí se muestra con el objeto de confirmar la obligación que en este sentido le corresponda a cada una de las partes contratantes.

No es posible hacer una relación única de los tipos o especie de documentos que resulten del contrato de compraventa internacional y que deban entregarse los contratantes, ya que esto dependerá de cada caso, sin embargo, los que comúnmente figuran en estos contratos son: la factura, el documento de embarque (varía su nombre según el medio de transporte elegido), certificados (de acuerdo con lo que se mencionó en el penúltimo párrafo de las explicaciones relativas a la tercera cláusula del presente modelo), póliza de seguro, documento bancario (como prueba de pago y según el instrumento y mecanismo seleccionado), lista de empaque, y otros varios más.

DÉCIMA.- Idioma: Las partes acuerdan que para fines de la elaboración, celebración y suscripción de este contrato, así como, para todos los efectos que de él deriven se tendrá como idioma único al español.

2ª OPCIÓN: Las partes acuerdan que para fines de la elaboración, celebración y suscripción de este contrato se utilizarán los idiomas (2) naturales de cada una de ellas, o en su caso, los idiomas oficiales de los dos países donde las partes tengan su establecimiento respectivamente.

En caso de conflicto por interpretación del presente contrato en virtud de su elaboración, celebración y suscripción en los dos idiomas referidos, prevalecerá la interpretación del: \_\_\_\_\_ Para ver los comentarios relativos a esta cláusula remitirse al inciso G) del apartado de “Consideraciones Preliminares” del presente estudio.

DÉCIMOPRIMERA.- Rescisión por Incumplimiento: La compradora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la vendedora no entregue la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo.

La vendedora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la compradora no pague el precio de la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo.

A partir de esta cláusula se incorporan las condiciones que se conocen en la teoría de los contratos como cláusulas naturales o en términos de los Principios Unidroit como cláusulas “estándar”, es decir, aquellas que normalmente se agregan en los mismos términos -más o menos- en todos los contratos (salvo las dos últimas) y que se explican por sí misma sin necesidad de mayores tecnicismos y aclaraciones.

Quizá de las pocas precisiones que convenga hacer en esta parte del “Modelo de Contrato” es en el sentido de que no significa lo mismo” terminación” del contrato que “rescisión” del mismo, ya que el primer término queda comprendido en la cláusula de “vigencia del contrato”, es decir, que concluye una vez que ha surtido sus efectos plenamente y se han cumplido todas las prestaciones contraprestaciones sin la manifestación de ninguna inconformidad. En cambio el segundo refiere, como se desprende de su lectura, al caso de incumplimiento de una de las partes y deja a la otra en posibilidad de ejercer todas las acciones que legalmente le correspondan y que en este caso están prescritas en la “ley aplicable”, que como se ha señalado reiteradamente es en primer término la Convención de “Viena 80”.

DÉCIMOSEGUNDA.- Subsistencia de las Obligaciones: La rescisión de este contrato no afectará de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad o de aquellas que por su naturaleza, disposición de la ley aplicable o por voluntad de las partes, según el caso, deban diferirse, por lo que las partes podrán exigir con posterioridad a la rescisión del contrato, el cumplimiento de dichas obligaciones.

En las acciones que por causa de rescisión se ejercen, entran generalmente la suerte principal junto con sus accesorios, lo que proyectado a la compraventa significa que se reclamará la prestación principal, sea la entrega de las mercancías o el pago de su precio -según quien ejerza las acciones- la indemnización por daños y perjuicios, el pago de intereses (si fueran procedentes), el pago de las penas convencionales y cualquier otro derecho que en términos de la “ley aplicable” correspondieran.

DÉCIMOTERCERA.- Impedimento de Cesión de Derechos y Obligaciones:

Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos y las obligaciones que deriven de este contrato. Esta es la recomendación en general para los contratos de compraventa internacional de mercaderías.

DÉCIMOCUARTA.- Caso Fortuito: Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor, por lo que convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, de ser esto posible.

Esta figura, también conocida como causa de fuerza mayor o en inglés “forcé majeure” en realidad es un principio general de derecho que se explica con la sencilla frase de: “nadie está obligado a lo imposible” y no hay empacho alguno para incluirlo en una de sus cláusulas



dentro del contrato, más aún, además de tener este carácter (de principio general de derecho), cuenta con su fundamento legal internacional, esto es, que la Convención lo contempla en uno de sus preceptos (art. 79). No obstante, si en un momento dado las partes quisieran ajustarse de manera absoluta a lo establecido por el INCOTERM, seleccionado en el contrato en lo referente a la transmisión del riesgo respecto de la mercancía, y por otra parte, el comprador se obliga de la misma manera al pago del precio, entonces, podrán renunciar a los efectos de dicho principio, siempre y cuando, así lo expresen dentro del contrato.

DÉCIMOQUINTA.- Modificaciones: Cualquier modificación de carácter sustancial que las partes deseen aplicar al presente contrato deberá hacerse por escrito a través de un adendum o varios adenda, previo acuerdo entre ellas, también por escrito, y pasarán a formar parte integrante del presente contrato.

Para el comentario correspondiente a esta condición ver el inciso (F) del apartado “consideraciones Preliminares”.

DÉCIMOSEXTA.- Legislación Aplicable: Para todo lo establecido y lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80), o en su defecto por los usos y prácticas de comercio internacional, reconocidos por ésta. Finalmente llegamos con ésta y la siguiente cláusula a la última parte de nuestro contrato, recordando la propuesta dada en el primer comentario relativo a la cláusula primera de este modelo, de que al igual que al inicio se respete ese orden estricto de las tres primeras cláusulas, en esta parte final se aplique el mismo criterio para las dos últimas.

Por lo que respecta al ordenamiento internacional señalado en esta cláusula como “derecho aplicable” al contrato, favor de remitirse a los comentarios vertidos en el inciso (D) de las “Consideraciones Preliminares”, y en cuanto a la aplicación supletoria de los “usos y prácticas...” hacemos lo mismo pero con el inciso I) del mismo apartado. Nos permitimos concluir este aspecto fundamental con una reflexión de naturaleza complementaria relativa a las dos últimas líneas de la cláusula en comentario en el sentido de que efectivamente la convención le da pleno respaldo a esta fuente tan importante de reglas pragmáticas aplicables a este tipo de contratos, concretamente en su artículo 9.

DECIMOSÉPTIMA.- Cláusula Compromisoria: Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver cualquier controversia que derive del mismo, las partes se someten a la conciliación y arbitraje de:\_\_\_\_\_. (Nombre de la agencia de arbitraje).

Estamos en la última condición del modelo de contrato y corresponde a la determinación del foro de solución de controversias que las partes deben determinar -nuevamente bajo el principio de autonomía contractual- sólo para el caso eventual de que estas surjan y generalmente señalado en la última cláusula.

Comúnmente en los contratos de carácter doméstico se observa en este espacio un acuerdo de las partes de sometimiento a los tribunales locales, sin embargo, en los contratos comerciales internacionales, especialmente en el de compraventa, se recomienda sustituir dicho acuerdo por una condición en los términos de la cláusula que aquí se muestra y manejada normalmente con esa denominación.

La cláusula arbitral o de sometimiento al arbitraje (expresiones sinónimas) es la que conduce a las partes a resolver sus diferencias a través y dentro de los lineamientos del arbitraje comercial que es una institución jurídica ampliamente utilizada en la práctica de los contratos mercantiles en el ámbito internacional. Al igual que la cláusula anterior relativa al derecho aplicable al contrato, el contenido de la que tenemos en turno encierra todo un conocimiento, elementos, instrumentos (como tratados internacionales sobre la materia), escenarios y demás aspectos que lo conforman; y en el mismo sentido, no entraremos en su estudio o análisis por no ser el objetivo del presente documento, pero lo que sí es importante resaltar es la conveniencia de someterse preferentemente este esquema por las ventajas que representa a todas luces, ya que de otra forma no quedará alternativa que someterse a la competencia de los tribunales de cualquier parte del mundo (incluyendo los de nuestro país o ciudad), aspecto que por su sola mención nos da una idea irrefutable de la cantidad de obstáculos y dificultades que implicaría tal sometimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASERCA, Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios. *México calidad suprema*. Consultado el 23 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.aserca.gob.mx/Documents/mcs.pdf>
- Ávila, Sophie. (2010). *La diversificación productiva, una opción para acabar con la pobreza del campo mexicano*. Consultado el 05 de julio de 2014. Disponible en: [http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2010\\_203.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2010_203.html)
- Baca, Gabriel. (2013). *Evaluación de Proyectos*. (7<sup>ma</sup>. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- C. Boullón, Roberto. (2006). *Planificación del espacio turístico*. (4ta. Ed.) México: Trillas.
- CEPAL. (2008). *Dos estudios de la evolución del pensamiento de la CEPAL sobre la diversificación productiva y la inserción internacional (1949-2008)*. Consultado el 01 de julio de 2014, Disponible en: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/4337-dos-estudios-de-la-evolucion-del-pensamiento-de-la-cepal-sobre-la-diversificacion>
- CONDUSEF, Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. *Errores más comunes del empresario Pyme*. Consultado el 15 de julio de 2014. Disponible en: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/548-errores-mas-comunes-del-empresario-pyme>
- D. Tello, Mario. (2006). “*Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de des-centralización en los países en desarrollo*” Consultado el día 15 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>.
- D. Tello, Mario. (2010). “*Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos*” en Revista CEPAL. Número 102. Diciembre 2010. Santiago de Chile.
- Deras, Q. Adolfo. (2007). *Administración de Pequeñas Empresas, Enfoque Emprendedor*. (13<sup>a</sup>. Ed ). México: Thomson.

- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Agricultura Orgánica*. Consultado el 29 de Septiembre del 2014. Disponible en: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq5/es/>.
- FAO, Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2009). *Glosario de agricultura orgánica* Consultado el 20 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/012/k4987t/k4987t00.htm>.
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Estados Unidos*. Consultado el 26 de Junio del 2014. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>
- FDA, Federal and Drug Administration, *Requisitos Generales del Etiquetado de Alimentos*. Consultado el 02 de Julio del 2014. Disponible en: <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm>
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Los Conceptos de Normas, Certificación y Etiquetado*. Consultado el 25 de Junio 2014. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s07.htm>
- Florida Tomatoes. (2014). *Reporte anual de Florida Tomatoes*. Consultado el 11 de noviembre de 2014. Disponible en: <http://www.floridatomatoes.org/wp-content/uploads/2013/01/annualreport.pdf>
- Ferrell, O., et al. (2007). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. (4<sup>ta</sup> ed). México: Mac Graw Hill.
- Fisher, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. (3<sup>ra</sup> ed.). México: Mac Graw Hill.
- Grupo Santander. *Estados Unidos: Presentación general*. Consultado el 07 de junio de 2014. Disponible en: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>
- Grupo Santander Trade. (2010). *Incoterms*, Consultado el 19 de abril de 2014. Disponible en: <https://es.santandertrade.com/banca/incoterms-2010>
- IFOAM. Consultado el 16 de julio de 2014. Disponible en: <http://www.ifoam.bio/en/our-library/annual-reports>
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Prontuario de información geográfica municipal de los estados Unidos Mexicanos, Donato*

Guerra. Consultado el 25 de Junio de 2014. Disponible en:

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/datos-geograficos/15/15032.pdf>

- ITC, International Trade Center, Trade Map. (2014). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Consultado el 30 de Abril de 2014. Disponible en: <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
- ITC, International Trade Center, Trade Map. (2014). *Principales países exportadores de tomate*. Consultado el 12 de Abril de 2014. Disponible en: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx).
- ITC, International Trade Center, Trade Map. (2014). *Principales países importadores de tomate*. Consultado el 14 de Abril de 2014. Disponible en: [http://www.trademap.org/Country\\_SelProduct.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx)
- Jiménez, F. y Lahura E. *La nueva teoría del comercio internacional*. (1999). Consultado el 28 de mayo de 2014. Disponible en: <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD149.pdf>
- *Jitomate*. (s.f.) Consultado el 14 de Mayo de 2014. Disponible en: <http://www.biodiversidad.gob.mx/ usos/alimentacion/jitomate.html>
- Juárez, Marcela. (2012). *Plan de negocios de exportación de la zarzamora mexicana al reino unido*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.
- López, Javier. (2014). *Análisis y diagnóstico de de los recursos naturales, económicos y socio demográficos de la provincia del Oro 2002-2012*. Consultado el 18 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5199/1/ TESIS%20DE%20XAVIER%20LOPEZ.pdf>
- Martínez, Jorge I. (2006). *La matriz de Ansoff, ¿Sigue vigente cuarenta años después?* Consultado el 17 de mayo de 2014. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621761009>
- Mayorga, José Z. y Clemencia, Martínez. (2008). “Paul Krugman y el nuevo comercio internacional” en *Criterio Libre*. Número 8. Junio 2008. Bogotá (Colombia).

- Morales, Carlos. (2008). *Manual de exportación, elabore su plan de negocios*. México: Editorial Tax.
- OMT, Organización Mundial del Turismo. (2015). *Reporte anual*. Consultado el 12 de noviembre de 2014. Disponible en: <http://www2.unwto.org/annualreport2014>
- Ortega, A.L. (2008). *Introducción a las finanzas*. (2<sup>da</sup> ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Piñera Barajas, A. & Martínez Saldaña, T. (2013). *El agroecoturismo en San Juan Tezontla, Texcoco, Estado de México*. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, 4(8) 1279-1285. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263128356013>
- PROMEXICO. (2005). *Guía básica del exportador*. Consultado el 10 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/GuiaBasicaDelExportador.pdf>
- Porter, Michael E. (2012). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. (10<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Patria.
- Porter, Michael E. (2011). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. (37<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Patria.
- Rocha, Rogelio. (2008). *Estrategia competitiva para empresas: guía práctica*. (2<sup>da</sup> ed.). México: Trillas.
- Santandreu, E. y Santandreu, P. (2000). *Manual de finanzas*. España: Gestión.
- SAGARPA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (2011). *Estudio de Oportunidades de Mercado e Inteligencia Comercial y Estudio de Logística Internacional de Tomate*. Consultado el 07 de Agosto del 2014, Disponible en: [http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/documents/estudios\\_promercado/tomate.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/documents/estudios_promercado/tomate.pdf).
- SAGARPA, Secretaría de Agronomía, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. *Programa sectorial de desarrollo agropecuario, pesquero y alimentario 2013-2018*. Consultado el 14 de noviembre de 2014. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/asuntosinternacionales/cooperacioninternacional/Documents/Febrero%202014/Programa%20Sectorial%20de%20Desarrollo%20Agro%20Pesq%20y%20Alim%202013-2018.pdf>

- SAGARPA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación. (2010). *Retos y oportunidades del sector agroalimentario de México en los próximos 20 años*. Consultado el 3 de octubre del 2014. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/pablo/retosyoportunidades.pdf>.
- SE, Secretaría de Economía. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Consultado el 30 de agosto de 2014. Disponible en: [http://www.economia.gob.mx/files/marco\\_normativo/A539.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf)
- SEAE, Sociedad Española de Agricultura Ecológica. (2014). *El agroecoturismo y la producción ecológica impulsan modelos de desarrollo rural sostenible en los países del mediterráneo*. Consultado el 22 septiembre de 2014, Disponible en: <http://www.agroecologia.net/el-agroecoturismo-y-la-produccion-ecologica-impulsan-modelos-de-desarrollo-rural-sostenible-en-los-paises-del-mediterraneos/>.
- SECTUR, Secretaría de Turismo. (2000). *Estudio de gran visión de turismo en México, perspectiva 2020*. Consultado el 19 de diciembre de 2014. Disponible en: [http://sistemanacionaldecapacitacion-turismo.stps.gob.mx/sncst/pdf/6\\_estudio\\_gran\\_vision\\_del\\_turismo\\_en\\_mexico\\_perspectiva\\_2020.pdf](http://sistemanacionaldecapacitacion-turismo.stps.gob.mx/sncst/pdf/6_estudio_gran_vision_del_turismo_en_mexico_perspectiva_2020.pdf).
- SECTUR, Secretaría de Turismo. *Programa sectorial de turismo 2013-2018*. Consultado el 13 de agosto de 2014. Disponible en: [http://www.sectur.gob.mx/PDF/PlaneacionTuristica/Prosectur\\_2013\\_2018.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/PlaneacionTuristica/Prosectur_2013_2018.pdf)
- SEMARNAT, Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales. *Reserva especial de la biosfera de la mariposa monarca*. Consultado el 05 de diciembre de 2014. Disponible en: <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/2/monarca.html>.
- SHCP, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, BANCOMEXT. *Carta de crédito de exportación*. Consultado el 08 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.bancomext.com.mx/Bancomext/secciones/servicios-financieros/cartas-de-credito/cartas-de-credito-de-exportacion.html>

- SIAP, Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. (2014). *Índice de volumen físico agropecuario*. Consultado el 18 de mayo de 2014. <http://www.siap.gob.mx/12186/>
- Sistema producto nacional tomate rojo. (2012). *Plan rector*. Consultado el 28 de octubre de 2014. Disponible en: [http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/nacionales/EXP\\_CNSP\\_TOMATE/PLAN%20RECTOR%20QUE%20CONTIENE%20PROGRAMA%20DE%20TRABAJO%202012/PR\\_CNSP\\_TOMATE\\_2012.pdf](http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/nacionales/EXP_CNSP_TOMATE/PLAN%20RECTOR%20QUE%20CONTIENE%20PROGRAMA%20DE%20TRABAJO%202012/PR_CNSP_TOMATE_2012.pdf)
- SIAVI, Sistema de información arancelaria vía internet. *Clasificación arancelaria del tomate*. Consultado el 25 de julio de 2014. Disponible en: <http://www.economia-snci.gob.mx/>
- Zamorano, Francisco. (2002). *Turismo alternativo, servicios turísticos diferenciados: animación, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo y turismo recreativo*. México: Trillas.