



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MÉXICO**

---

---

**Centro Universitario UAEM Nezahualcóyotl**

**LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

***“MODELO DE INTEGRACION PRODUCTIVA.- Estrategia para Acelerar la  
Exportación de los Micro-Productores de Aguacate Hass de México a  
Japón.”***

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**P R E S E N T A N:**

Martínez Sosa Erika Lorely

Mendoza Pérez Brenda Marlene.

**ASESOR:**

M.C Mario Martín Sánchez de los Monteros Montoya

NEZAHUALCÓYOTL, ESTADO DE MÉXICO 2018

## Agradecimientos.

*A la Universidad Autónoma del Estado de México, exclusivamente al Centro Universitario Nezahualcóyotl, por las facilidades otorgadas en la realización del presente manuscrito.*

*Al M.C Mario Martín Sánchez de los Monteros Montoya. Por su excelente calidad humana, paciencia, nobleza y enseñanza por permitirnos conocer el gran ser humano que es, por el honor de poder trabajar con él en este proyecto al igual por inculcarnos el compromiso en la perfección de este manuscrito.*

*A los profesores encargados de los laboratorios y auto-acceso ingles de Comercio Internacional, por su comprensión y apoyo en esta investigación externamente.*

*A los Docentes de la Carrera de Comercio Internacional, principalmente aquellos con los que tuve el honor de ser su aprendiz, ya que transmitieron su conocimiento, para que logrará comprender diversas cuestiones externas de esta gran carrera.*

*A mis amigos de la carrera por los años que pasamos, conociéndonos, integrándonos y formándonos como grandes profesionistas y humanos dentro de esta institución.*

## **Dedicatoria.**

### ***A mis padres Erika y Hugo:***

*Por su dedicación y esfuerzo para que lograra conseguir mis metas, así como su amor y comprensión.*

### ***A mis Hermanos (Jocelyn, Amalinali y Bruno):***

*Por sus ánimos y por sus constantes consejos, para que yo fuera una mejor persona, así como su constante amor y su fraternidad, especialmente a mi hermana Jocelyn por apoyarme a lograr esta meta.*

### ***A mis conocidos y amigos:***

*Por sus consejos y apoyo en todo momento así como su gran amistad, cariño y lealtad en los momentos difíciles y felices, muchas gracias por mostrar gran empatía hacia a mí.*

## **Dedicatoria.**

### ***A mis Padres Pablo y Karen:***

*Por apoyarme en mis metas, por inculcarme siempre a lograr mis objetivos y siempre estar a un lado mío. Por el amor y el esfuerzo que siempre han tenido para sacar adelante a nuestra familia.*

### ***A mi Hermano (Pablo):***

*Por ser el motor de mi vida, por inspirarme a ser mejor persona cada día, para poder darte un buen ejemplo como en el que ambos hemos crecido.*

### ***A mis Abuelos (Luis, Juan).***

*Los extraño, recuerdo y siempre los llevo conmigo. Esperó que sin duda se sientan orgullosos de mí desde el cielo, que sin duda siempre están en mi memoria.*

### ***A mis Abuelas: (Reyna, Luisa):***

*Ellas aún están conmigo y espero que por mucho tiempo más, gracias por siempre amarme mucho.*

## Contenido

“RESUMEN” .....	1
“ABSTRACT” .....	3
“INTRODUCCIÓN” .....	5
“METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN” .....	8
“LIMITANTES” .....	10
“JUSTIFICACIÓN” .....	11
“OBJETIVOS” .....	12
“Objetivos Específicos” .....	13
“Hipótesis” .....	14
“MARCO TEÓRICO” .....	15
“AAE México-Japón, puntos destacados en 2012” .....	24
CAPITULO 1. “Estudio de la oferta” .....	<u>28</u>
1.1 “Antecedentes del aguacate Hass” .....	<u>28</u>
1.2 “Aguacate Hass.- Antecedentes, historia y desarrollo” .....	<u>30</u>
1.3 “Producción de aguacate nacional (2017-2018)” .....	32
1.4 “Michoacán como principal productor de aguacate” .....	35
1.5 “Calidad del producto mexicano”. .....	38
CAPITULO 2. “Estudio de la demanda y mercado objetivo” .....	40
2.1 “Competencia exportadora de México 2009-2017” .....	40
2.2 “Producción nacional” .....	45
2.3 “Mapa de Michoacán de Ocampo, México” .....	46
2.4 “Temporalidad y cosecha” .....	47
2.5 “Legislación Japonesa” .....	48
Reglas de embalaje y etiquetado en Japón .....	53
2.6 NORMA OFICIAL MEXICANA (NOM) .....	56
2.7 “Requisitos y proceso de certificación” .....	60
2.7.1 “Proceso de certificación” .....	61
Capítulo 3.0 Constitución de Empresa Integradora .....	63
Avance en la integración .....	65
Constitución de Empresa Integradora .....	67
Análisis del mercado objetivo .....	73

<i>“Canales de distribución en Yokohama, Japón”</i> .....	78
<i>“Promoción”</i> .....	81
<i>“Matriz PEyEA y el micro productor”</i> .....	82
<i>“Empaque y embalaje”</i> .....	87
<i>“Logística”</i> .....	91
Capítulo 4. Estudio económico .....	95
4.1 Estudio económico Empresa Integradora Exportadora AUAKATIN S.A. de C.V. ....	95
4.2 Segunda etapa.- Financiamiento .....	97
4.3 Tercera etapa.- Gastos de la integradora .....	99
4.4 Cuarta etapa.- Ingresos por ventas proyectados a 5 años .....	100
4.6 Proyección de ganancias a 5 años. ....	101
Apéndices técnicos.....	109
Apéndice 1.....	109
Apéndice 2.....	109
Apéndice 3.....	110
Apéndice 4 .....	111
Apéndice 5.....	113
Apéndice 6.....	115
Apéndice 7 <i>“Gastos desglosados de la empresa integradora Auakatin”</i> .....	116
ADDENDUM (apéndice informativo) .....	117
Documentación mínima a aportar por el vendedor.....	118
Apéndice 8 <i>“Directorio de Empresas Certificadoras en Yokohama, Japón”</i> .....	121
Apéndice 9 <i>“Acta Constitutiva modelo Integrador AUAKATIN”</i> .....	122
Apéndice 10 <i>“Reglas de Operación GRUPO Exportador Auakatin”</i> .....	146
Conclusiones. ....	166
Recomendaciones. ....	168
Cronograma de Actividades. ....	170
Glosario .....	171
Cibergrafía / Bibliografía .....	178

<i>Índice de Cuadros</i>	<i>pág.</i>
<i>Cuadro I. “Principales países Exportadores de Aguacate Hass”.</i>	<i>17</i>
<i>Cuadro II. “Principales países competidores de México exportadores de aguacate a Japón 2017”.</i>	<i>19</i>
<i>Cuadro III. “Número de veces que exporta México por encima de los cuatro principales países competidores (México = Base)”.</i>	<i>20</i>
<i>Cuadro IV. “Principales Importadores de Aguacate Hass a nivel mundial (2015-2016)”.</i>	<i>22</i>
<i>Cuadro 1.1 “Producción y superficie de aguacate 2017-2018 (Miles de Hectáreas y miles de toneladas)”</i>	<i>33</i>
<i>Cuadro 1.2 “Superficie y producción de aguacate 2017-2018 (Miles de Hectáreas y miles de toneladas)”</i>	<i>35</i>
<i>Cuadro 2.1 “Países exportadores a Japón 2009-2017”</i>	<i>43</i>
<i>Cuadro 2.2 “Exportación de aguacate México-Japón 2018 (Pronóstico simple)”.</i>	<i>44</i>
<i>Cuadro 2.3 “Volúmenes de importación hecha por Japón 2009-2017”</i>	<i>46</i>
<i>Cuadro 2.4 “Pronóstico de volumen de exportación 2009-2016”.</i>	<i>47</i>
<i>Cuadro 2.5 “Estados productores de aguacate Hass en México 2017”</i>	<i>49</i>
<i>Cuadro 2. 6“Temporalidad del aguacate Hass en México”</i>	<i>52</i>
<i>Cuadro 2.7 “Evolución e implementaciones del AAE (2012)”.</i>	<i>54</i>
<i>Cuadro 2.8 “Cronología de los principales eventos que llevaron a implementar las Normas Orgánicas JAS en Japón”.</i>	<i>55</i>
<i>Cuadro 2.9 “Normas para vegetales en México”.</i>	<i>61</i>
<i>Cuadro 3.1 “Economías más importantes a nivel mundial (2015)”.</i>	<i>80</i>
<i>Cuadro 3.2 “Resultado de la Matriz PEyEA”.</i>	<i>86</i>
<i>Cuadro 3.3 “Solución de la matriz PEyEA”</i>	<i>89</i>
<i>Cuadro 4.1 “Primera etapa. - Inversión en activos del grupo integrador Auakatin, S.A. de C.V.”.</i>	<i>99</i>
<i>Cuadro 4.2 Otros gastos de apertura</i>	<i>100</i>
<i>Cuadro 4.3 Financiamiento previo</i>	<i>101</i>

Cuadro 4.4 Tercera etapa.- Gastos de la integradora (mensual y anual)	103
<i>Cuadro 4.5 Ingresos por ventas proyectados a 5 años</i>	104
<i>Cuadro 4.6 Cuadro de presupuesto.</i>	105
<i>Cuadro 4.7 Flujo de efectivo.</i>	106
<i>Cuadro 4.8 Balance General</i>	107
<i>Cuadro 4.9 Análisis económico del proyecto</i>	109
<i>Cuadro 4.10 Analisis de Sensibilidad.</i>	110
<i>Cuadro 4.11 Unidades, precio y volumen de ventas del micro "Productor X"</i>	111
<i>Cuadro 4.12 Producción y costos del micro "Productor X"</i>	111
<i>Cuadro 4.13 Punto de equilibrio del "Productor X"</i>	112
<i>Cuadro 4.14 Indicadores de evaluación del "Productor X"</i>	112



<b>Índice de esquemas</b>	<b>Pág.</b>
<i>Esquema I. “Cinco Fuerzas de Porter o Diamante de Porter”.</i>	16
<i>Esquema II. “Heckscher Ohlin o Dotación de Factores”.</i>	17
<i>Esquema III. “Países exportadores de aguacate (2017)”.</i>	18
<i>Esquema IV. “Participación de importaciones para Japón 2017”.</i>	20
<i>Esquema V. “Principales productores de aguacate en Latinoamérica (2017)” * (Parte de protocolo)</i>	21
<i>Esquema VI. “Principales Destinos de Aguacate Mexicano 2015-2016”.</i>	23
<i>Esquema 1.1 “Imagen mapa de la distribución del aguacate mexicano después de la conquista del mundo hasta antes de 1915”.</i>	32
<i>Esquema 1.2 “Producción y Superficie de aguacate (Toneladas año 2017-2018)”.</i>	34
<i>Esquema 1.3 “Superficie y producción de aguacate 2017-2018 (Miles de Hectáreas y miles de toneladas)”</i>	35
<i>Esquema 1.4 “Mapa de localización y estados colindantes de Michoacán”.</i>	37
<i>Esquema 1.5 “Mapa de Michoacán y sus municipios productores”.</i>	38
<i>Esquema 1.6 “Imagen de calibres exigidos para exportación”.</i>	40
<i>Esquema 2.1 “Gráfico de crecimiento de exportación aguacate Hass México-Japón en USD”.</i>	45
<i>Esquema 2.2 “Volumen y tendencia de la exportación mexicana aguacate Hass a Japón 2010-2018”</i>	48
<i>Esquema 2.3 “Gráfico de participación de los estados productores de aguacate Hass 2017”.</i>	50
<i>Esquema 2.4 “Imagen de los municipios productores de aguacate del Estado de Michoacán”.</i>	51
<i>Esquema 2.5 “Imagen del proceso de certificación abreviado”.</i>	66
<i>Esquema 3.1 Imagen del municipio de Uruapan.- Micro región de productores</i>	70
<i>Esquema 3.2 Imagen del municipio de Uruapan.- Sobre posición de cuadrícula y micro productores</i>	71
<i>Esquema 3.3 “Imagen de Etiqueta del Aguacate Hass”.</i>	73
<i>Esquema 3.4 Organigrama de la “Empresa Integradora Auakatin S.A. de C.V.”</i>	75

<i>Esquema 3.5 “Proceso para Constituir la Empresa Integradora”.</i>	<i>77</i>
<i>Esquema 3.6 “Mapa de Japón y prefecturas”.</i>	<i>78</i>
<i>Esquema 3.7 “Gráfico de las Economías a nivel mundial 2015”.</i>	<i>80</i>
<i>Esquema 3.8 “Mapa de los puertos de Japón entrada de mercancías”.</i>	<i>82</i>
<i>Esquema 3.9 “Mapa de simulación de envió por vía aérea”.</i>	<i>85</i>
<i>Esquema 3.10 “Gráfica PEyEA perfil de tipo competitivo 2018”</i>	<i>86</i>
<i>Esquema 3.11 “Gráfica PEyEA micro productor 2018”</i>	<i>87</i>
<i>Esquema 3.13 “Empaque y acomodo en alvéolos de Aguacate Hass”.</i>	<i>92</i>
<i>Esquema 3.14 “Ilustración de Embalaje de Aguacate Hass”.</i>	<i>94</i>
<i>Esquema 3.15 “Etiquetado”.</i>	<i>95</i>
<i>Esquema 3.16 “Primer segmento logístico”.</i>	<i>95</i>
<i>Esquema 3.17 “Segundo segmento logístico”.</i>	<i>96</i>
<i>Esquema 3.18 “Tercer segmento logístico”.</i>	<i>97</i>
<i>Esquema 3.19 “Cuarto y último paso logístico: Tokio – Yokohama”.</i>	<i>97</i>
<i>Esquema 4.1 Gráfica representativa de gastos y provisiones (etapa uno)</i>	<i>101</i>
<i>Esquema 4.2 Segunda etapa.- Financiamiento</i>	<i>102</i>
<i>Esquema 4.2.1 Segunda etapa.- Financiamiento total 2018 y 2019</i>	<i>102</i>
<i>Esquema 4.3 Gasto de personal de la integradora 2019 - 2023</i>	<i>103</i>
<i>Esquema 4.4 Total de ventas, margen bruto y costo de ventas</i>	<i>104</i>
<i>Esquema 4.5 Gráfica de variación y proyeccion de ganancias (5 años)</i>	<i>106</i>
<i>Esquema 4.6 Variacion del flujo de caja</i>	<i>107</i>
<i>Esquema 4.7 Gráfico de balance general</i>	<i>108</i>

## “RESUMEN”

La presente investigación titulada “Modelo de Integración Productiva.- Estrategia para Acelerar la Exportación de los Micro-Productores de Aguacate Hass de México a Japón” está orientada a micro-productor independiente que hoy en día no está vinculados a los grandes exportadores de Aguacate Hass del Estado de Michoacán.

Su Misión es orientar y capacitar a micro-productores noveles en el campo de la exportación acompañando a éstos por el camino de la obtención de un producto exportable a Japón; mercado objetivo que demanda productos orgánicos y altos estándares de calidad con clasificación arancelaria 080440 Aguacate “paltas” frescos o secos, cuya demanda ha crecido a una tasa media anual de 7.16% entre los años de 2010 y 2017 al pasar de 109,125 USD a 189,728 USD en esos años, con tendencia de llegar a 201.3 mil USD en 2018.

Por cuanto a volumen exportado, éste ha tenido TMCA de 4.20% entre los mismos años (2010-2017) pasando de 40,372 toneladas a 56,118 toneladas; con pronóstico de 67,209 toneladas en 2018. Varios productos mexicanos no alcanzan ese nivel de desempeño.

Para llevar a cabo dicha Misión, se propone un modelo de integración que a la vez es oportunidad para que las egresadas de la Licenciatura de Comercio Internacional organicen, desarrollen e impulsen a una pequeña comunidad de micro-productores establecidos en el Municipio de Uruapan, Mich., a exportar con éxito su producto al mercado japonés.

En una Visión general, la investigación consta de:

- ❖ Introducción.- Describe metodología de investigación, limitantes, objetivos generales y específicos, justificación, hipótesis, y marco teórico.
- ❖ Capítulo 1.- Análisis de la oferta.
- ❖ Capítulo 2.- Estudio de la demanda.
- ❖ Capítulo 3.- Constitución y operación de la Empresa Integradora Auakatin, S.A. de C.V.
- ❖ Capítulo 4.- Proyecto Económico.
- ❖ Finalizando con conclusiones, recomendaciones, bibliografía y acervos consultados.

Se resalta la contribución original, la aplicación innovadora y la generación de nuevo conocimiento para la Licenciatura de Comercio Internacional, tal y como lo establece el Artículo 80 del Reglamento de Evaluación Profesional de la UAEMEX, transformando en información útil y para toma de decisiones de los micro-productores lo que ocurre en el mercado. Lo anterior, toda vez que ellos ni tienen el

conocimiento especializado en comercio internacional como tampoco tiempo para realizar alguna investigación que les abra oportunidades en los mercados del exterior. Por lo cual y de momento, la forma de disponer a distancia la información a socios es a través de la página web: <https://lore171091.wixsite.com/website>

Palabras clave: Clasificación, arancelaria, tasa, integradora, micro-productores, paltas, Hass, calibre, reglas, JAS, acta, constitutiva, socios, México, Japón, web.

## **“ABSTRACT”**

The present research entitled "Productive Integration Model. - Strategy to Accelerate the Exportation of Hass Avocado Micro-Producers from Mexico to Japan" is oriented to independent micro-producers that are not currently linked to the large exporters of Hass Avocado of the State of Michoacán.

Its mission is to guide and train new micro-producers in the field of export accompanying them on the way of obtaining an exportable product to Japan; target market that demands organic products and high quality standards with tariff classification 080440 Avocado "avocados" fresh or dried, whose demand has grown at an annual average rate of 7.16% between 2010 and 2017, going from 109,125 USD to 189,728 USD in those years, with a tendency to reach 201.3 thousand USD in 2018.

In terms of volume exported, it has had TMCA of 4.20% between the same years (2010-2017) going from 40,372 tons to 56,118 tons; with a forecast of 67,209 tons in 2018. Several Mexican products do not reach that level of performance.

To carry out this mission, an integration model is proposed that is also an opportunity for graduates of the International Trade Degree to organize, develop and promote a small community of micro-producers established in the Municipality of Uruapan, Mich., to successfully export your product to the Japanese market. In an Overview, the investigation consists of:

- ❖ Introduction. - Describes research methodology, limitations, general and specific objectives, justification, hypothesis, and theoretical framework.
- ❖ Chapter 1. - Analysis of the offer.
- ❖ Chapter 2. - Study of the demand.
- ❖ Chapter 3. - Constitution and operation of the Integrating Company Auakatin, S.A. of C.V.
- ❖ Chapter 4.- Economic Project.
- ❖ Finalizing with conclusions, recommendations, bibliography and collections consulted.

It highlights the original contribution, the innovative application and the generation of new knowledge for the International Trade Licentiate, as established in Article 80 of the UAEMEX Professional Evaluation Regulation, transforming it into useful information and for making decisions of the micro-producers what happens in the market. The above, since they neither have the specialized knowledge in international trade nor time to carry out any research that opens opportunities in foreign markets. For this reason and now, the way to have the information to partners at a distance is through the website: <https://lore171091.wixsite.com/website>

Keywords: Classification, tariff, rate, integrator, micro-producers, avocados, Hass, caliber, rules, JAS, act, constitutive, partners, Mexico, Japan.

## “INTRODUCCIÓN”

El aguacate mexicano ha sido un producto muy llamativo, así como interesante; tanto, que algunos mercados aún por explorar han comenzado a solicitarlo. Por el contrario, otros mercados ya explorados han puesto condiciones de mercado que no han favorecido a México como país productor. Un claro ejemplo es el principal socio comercial del anterior TLCAN, Estados Unidos. Por otro lado y en virtud de que se ha actualizado el mismo tratado de libre comercio con impactos que aún se desconocen, es prudente ampliar las relaciones con mercados internacionales como vías alternativas para la exportación de productos primarios. Así las cosas, el mercado de Japón parece atractivo para llevar a cabo las exportaciones de Aguacate Hass mexicano.

Esto se afirma porque en los últimos años Japón, a pesar del Tsunami de 2011, ha incrementado la importación para este producto agrícola. Por lo que este producto mexicano con clasificación arancelaria “**080440 Aguacates ‘paltas’ frescos o secos**”, en dólares americanos (USD) ha logrado una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de **7.16%** entre los años de **2010 a 2017** al pasar de **109,125 USD a 189,728 USD** en sólo **8 años**; con **pronóstico de 201,292 USD** al cierre del presente año **2018** (ITC Intracen, 2017).<sup>1</sup>

Por cuanto al volumen de producto exportado por México, la **TMCA** en toneladas se estima en **4.20%** al pasar de **40,372 toneladas en 2010 a 56,118 toneladas en 2017**; con **pronóstico de 67,209 toneladas al cierre de 2018** (ídem). Otros productos mexicanos en el mercado internacional no han logrado este nivel de desempeño.

Por lo anterior, la presente Tesis propone además de madurar la relación entre ambos países, México y Japón, establecer una empresa que englobe a micro-productores que no pertenezcan a grandes gremios y los cuales estén interesados en exportar el producto a Japón. Esto con la finalidad de aumentar el volumen de exportación de micros y pequeños productores de Aguacate Hass mexicano, partiendo de dos sustentos esenciales:

a) Innovación, a través de constituir una Empresa Integradora dedicada a promover la exportación de este producto bajo una marca colectiva<sup>2</sup> (que consolide el

---

<sup>1</sup> La TMCA se estimó con datos de ITC Intracen a través de la plataforma Investopedia, en <https://www.investopedia.com/calculator/cagr.aspx>. Consultado el 02 de septiembre del año 2018.

<sup>2</sup> Marcas colectivas, **Ley de Propiedad Industrial, Capítulo 2 De Las Marcas Colectivas y de Certificación, artículos 96 – 98**. Última Reforma D.O.F. 18 de mayo 2018. Verificado el 12 de octubre de 2018.

producto de diversos productores asociados a la integradora) y siempre que éstos cumplan con la norma JAS que dicha nación exige.<sup>3</sup>

En donde el principal papel de una Licenciada en Comercio Internacional es guiar a micro-productores para que a través de la capacitación empresarial, la reorganización de la cadena productiva y el cumplimiento de las regulaciones exigibles por el mercado japonés, se logre aumentar la exportación a ese país;

b) Estimación del Riesgo,<sup>4</sup> como una necesidad latente ante la depreciación del peso mexicano frente al dólar americano aunado a las posibles consecuencias de los precios de la energía.

Cabe destacar que ambos sustentos (innovación y riesgo) configuran la contribución original a la licenciatura.

De esta forma la Tesis consta de:

- ❖ Introducción.- Describe metodología de investigación, limitantes, objetivos generales y específicos, justificación, hipótesis, y marco teórico.
- ❖ Capítulo I.- Análisis de la oferta.
- ❖ Capítulo II.- Estudio de la demanda.
- ❖ Capítulo III.- Constitución y operación de la Empresa Integradora Auakatin, S.A. de C.V.
- ❖ Capítulo IV.- Proyecto Económico.
- ❖ Finalizando con conclusiones, recomendaciones, bibliografía y acervos consultados.

No se omite señalar que otras familias del aguacate se aplican con mayor valor agregado en diversas ramas de industria, entre ellas: Industria cosmética y dermatológica, aplicaciones en champú<sup>5</sup> y jabón<sup>6</sup>; saborizante para tortilla gourmet<sup>7</sup>; nanotecnología<sup>8</sup>; o en la composición directa de alimentos preparados como el tradicional guacamole. Sin embargo, estos productos no forman parte de la

---

<sup>3</sup> Guía Empresas Integradoras, INADEM, <https://www.inadem.gob.mx/empresas-integradoras/guias-y-manuales/>. Consultado el 02 de septiembre del año 2018.

<sup>4</sup> Palisade Corporation Inc., Software RISK 7.5 Industrial. Complemento de análisis de riesgos para Microsoft Excel. Demo a prueba por 15 días. Consultado el día 9 de Enero del año 2018.

<sup>5</sup> Concentrado de aguacate y aceite de almendras marca Garnier. Mencionado únicamente como referencia y no para uso publicitario.

<sup>6</sup> Avocado Face & Body Soap. Mencionado únicamente como referencia y no para uso publicitario.

<sup>7</sup> Tortilla de aguacate al curry. Mencionado únicamente como referencia y no para uso publicitario.

<sup>8</sup> Artículo "Aceite de Aguacate.- Nanotecnología a la Mesa". Publicado en CONACYT Agencia Informativa, México (2015). Web <http://www.conacytprensa.mx/index.php/tecnologia/nanotecnologia/17608-aceite-aguacate-nanotecnologia-mesa>. Consultado el 02 de septiembre del año 2018.



presente investigación. Incluso, algunas de estas aplicaciones puede que tengan impacto ambiental; tal es el caso del biocombustible etanol).<sup>9</sup>

Pero en esta introducción se menciona la variedad de aplicaciones ante la posibilidad de que en un futuro los mercados internacionales pudieran llegar a tener interés en aplicaciones industriales del aguacate. Lo que posiblemente llame la atención para ser procesados como materia prima en México.

---

<sup>9</sup> Artículo “La Importancia del Control de Etileno en Almacenamiento de Aguacates”. Publicado en Pos cosecha, España (2015). Web <http://www.poscosecha.com/es/noticias/la-importancia-del-control-del-etileno-en-almacenamiento-de-aguacates/id:77029/> . Consultado el 02 de septiembre del año 2018.

## “METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN”

Pregunta de investigación:

¿Qué aporta esta Tesis respecto de lo que ya se viene trabajando en materia de exportación de Aguacate mexicano tipo Hass con el país Japón?

A continuación se exponen 3 vertientes que argumentan la respuesta:

1. Madurar las exportaciones: Este producto tiene ciertos estándares que debe cumplir antes de ser certificado tanto por parte de Japón como por parte de México. De esta manera la exportación de aguacate Hass entre México y Japón significa certificar desde el huerto, vigilar la cosecha y el corte, como también el empaque, el embarque y el transporte para que la logística cumpla con las normas JAS. Normas que aplican al producto agrícola importado en el extranjero.

2. Mediante la empresa integradora se abre la competitividad a micro-productores del Estado de Michoacán para que siendo socios de la integradora puedan acceder a la exportación directa mediante la consolidación de cargas así como de obtener niveles deseables de competitividad ya que éstos micro-productores no están asociados ni afiliados a otras instancias -como la Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate de Michoacán (APEAM)- que de alguna manera la empresa integradora sería competidora de la APEAM.

Cabe destacar que bajo el modelo de integración productiva los micro-productores tendrán oportunidad de certificarse a la vez que de ampliar sus mercados meta (no sólo Japón). Micro-productores que hoy en día no han sido agremiados por las asociaciones establecidas en Michoacán cuya práctica en realidad crea barreras a micro-productores no miembros; siendo que en el mejor de los casos compran a éstos el producto con bajo precio para complementar volúmenes de exportación.

3. Aunque la integración de empresas no es panacea para resolver todos los asuntos de la competitividad sí permite alinear el esfuerzo de exportación con una Visión más amplia la cual disminuya el desatino cultural del micro-empresario mexicano que no sólo compite contra las firmas extranjeras sino que compiten dentro de la región y contra sí mismos; restando fortaleza a la cadena productiva cuya sinergia ha quedado demostrada con éxito en otros productos e industrias (tequila, automotriz, textil, inmobiliaria, cuero y calzado, agroalimentarias, etc.).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Casos: Industria automotriz, aeronáutica, TIC's. Véase Pro México Polos y Redes de Competitividad, en [http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim//Polos\\_y\\_redes\\_de\\_competitividad](http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim//Polos_y_redes_de_competitividad) . Consultado el día 02 de septiembre del año 2018.

Debido a ello el tipo de investigación es mixta porque acopia elementos cuantitativos y elementos cualitativos que aplican al productor mismo al igual que a sus productos.

Descriptiva, por cuanto a la disponibilidad de datos esenciales; prospectiva, por la propuesta de una integración productiva; y transversal por cuanto a la temporalidad de la investigación.

Resalta la técnica de investigación etnográfica, que permite a los micro-productores expresar su forma de producción con sus capacidades técnicas exactamente cómo viven los procesos productivos, los de cosecha y venta. No interviniendo la percepción del investigador.

Lo cual conlleva a la antropología empresarial, que ayuda a entender cómo aprovechar sus conocimientos, el legado de trascendencia generacional, el tratamiento de las tierras, cultura, micro-climas, topografía, y lengua y valores heredados, entre otras muchas variables de contexto. Cuyo acervo aconseja la mejor estrategia de intervención del LCI.

## “LIMITANTES”

Idioma. Este elemento es detonante para la comprensión de los requisitos, normas, estándares, etiquetado, empaque y embalaje que aplican a este producto. Parte de este entendimiento se resuelve a través del inglés.

Geopolítica. Distancia geográfica entre México y Japón (aproximado de 14 husos horarios), equivalente a 14 horas de diferencia horaria entre la Cd. de México y Tokio, Japón.<sup>11</sup>

Cultura. Será necesario alinear la experiencia mexicana a la costumbre de presentación del producto, su forma de compra, las normas aplicables a productos de origen agrícola (JAS), los precios de intercambio y plan de beneficio para los socios del proyecto (importadores y exportadores).

Nota: Por lo peligroso que puede resultar hacer viajes al Estado de Michoacán, la mayoría de datos cuantitativos proceden de fuentes secundarias validadas (INTRACEN, SIAVI, y SIAP). Pero se destaca que el análisis de datos primarios (como superficie en huerto, rendimiento por hectárea, volúmenes de producto y temporalidad, así como costos de preparación desde siembra a cosecha, medio de transporte, mercados actuales y precios) responde a una elaboración propia partiendo de datos aportados por un micro-productor establecido en Uruapan, Mich., que hasta este día es la fuente primaria.

Se advierte que al término de la Tesis la propuesta de integración productiva tiene valor predictivo (exploratorio) más no experimental (que significa poner en marcha). Pero se espera que posterior a concluir la investigación se ponga en marcha el programa de capacitación, la divulgación, el entrenamiento dirigido a micro-empresarios con el tema central de cadenas productivas integradas. El propósito es escalar el conocimiento y las habilidades de los productores para aprovechar mercados con alto volumen de demanda; diferentes al principal socio comercial que es hasta hoy los E.U.

Recursos. De tiempo.- Aproximado de 80 horas/semana, durante 6 semanas = 480 horas dedicadas. Financiamiento.- Costo de impresión de borradores, equipo informático, Internet y software. Tiempo del asesor y de revisores.

Fuentes de consulta: Acervos bibliográficos, cibergráficos y videográficos; bases de datos SIAP, SIAVI, ITC Intracen; leyes tales como Ley Aduanera y su Reglamento, TIGIE; normas JAS y NOM; además de cotización a proveedores de envase, empaque, embalaje, transporte y logística.

---

<sup>11</sup> Véase: Reloj Mundial y Mapa de Husos Horarios.- 24TimeZones.com, en [https://24timezones.com/reloj\\_hora\\_exacta.php#/map](https://24timezones.com/reloj_hora_exacta.php#/map) . Consultado el día 02 de septiembre de 2018.

## **“JUSTIFICACIÓN”**

Cuatro elementos justifican la elaboración de la presente Tesis:

A. En esta Tesis queda demostrada la intervención profesional de las Licenciadas en Comercio Internacional al proponer un método de articulación productiva que viene a resolver un vacío de entendimiento arraigado en las empresas y en los empresarios mexicanos.

B. El modelo de articulación productiva propuesto puede adoptar la configuración que se vaya necesitando a fin de atender diversas oportunidades de negocio al momento de explorar nuevos mercados y nuevos productos. Incluyendo mercados gourmet.

C. Aprovechando la ventaja competitiva del producto mexicano e incluso, sin propiciar competencia desleal. Simplemente volviéndose más competitivos e incluso especializándose los micro productores para salir de manera ordenada al mercado japonés.

D. Incorporación del factor riesgo, que por lo general no se encontraba en las investigaciones de nuestra Alma Mater pero, ahora por turbulencia de la economía y por el factor incertidumbre en las negociaciones del TLCAN, obliga a repensar cualquier ejercicio económico.

## **“OBJETIVOS”**

El Objetivo General de la Tesis es:

“Proponer un modelo de articulación productiva que resuelva y corrija los actuales vacíos de competitividad del producto mexicano Aguacate Hass a la vez que de aprovechar oportunidades de mercado que beneficien a micro productores”.

El objetivo nos da una visión más clara acerca del tipo de relación comercial que se establecerá con el país Japón. La principal actividad de la integradora será desarrollar a micro productores preparándolos para la exportación a Japón. De cumplir con los estándares de la JAS será prácticamente posible exportar a cualquier otro mercado; incluso hacia los mercados gourmet europeos.

En esencia, se trata de superar la barrera cultural, corregir las cadenas productivas existentes en México aprovechando o abriendo mercados aún no atendidos por productores independientes.

## **“Objetivos Específicos”**

1. Conocer el producto del aguacate desde sus antecedentes histórico culturales, regiones productoras, tipos y características de aguacate, usos, beneficios, volúmenes, precios y costos;
2. Comprender las normas del exterior que aplican al producto como una forma de obtener Aguacate Hass certificado y listo para su exportación;
3. Constituir el modelo de integración que propicie la transferencia de tecnología y servicios especializados en comercio internacional en beneficio de micro productores a fin de aprovechar la alta demanda de este producto en Japón; y
4. Evaluar el modelo de exportación integrada como una forma de aportación que realiza la egresada de LCI en la promoción de productos mexicanos fuera del contexto del actual del principal socio comercial E.U.

Esta investigación finaliza un apartado de conclusión y recomendaciones. El primer apartado, conclusiones, prueba los objetivos y las hipótesis constituyentes de esta investigación; mientras que el segundo apartado, está dedicado en el cómo desarrollar a los productores independientes para integrar su producción al comercio internacional.

## “Hipótesis”

**H1:** El modelo de empresa integradora es adecuado tanto en lo cultural como en lo empresarial para fortalecer a los productores en la exportación de Aguacate Hass a Japón.

Permite al micro productor desarrollar su conocimiento, las habilidades y las técnicas de comercio que le fortalecen para obtener un producto exportable y con una marca colectiva integrada.

**H2:** La información recabada del micro productor prueba que no se tiene capacidad de volumen ni el producto cumple con grado orgánico para exportarlo al mercado japonés.

Por lo cual es necesario que los productores independientes suban sus estándares de calidad e integren su capacidad productiva para realizar exportación a través de cargas consolidadas.

**H3:** La investigación prueba que en lo general el micro productor de la región de Uruapan, Michoacán, carece de capacitación empresarial.

La aportación concreta de la egresada de LCI es que a través de la capacitación dirigida a los asociados <sup>12</sup> se corrijan las cadenas productivas, se fortalezca la vocación productiva de la región y se beneficien los productores independientes.

Sin embargo, por causas de seguridad, de manera temporal la información a micro productores se ministrará a través de la página web: **wixsite.com/auakatin**

Cuando se formalice el contacto con la comunidad se explicará a todos el modelo de integración propuesto abriéndose otros medios; no sólo electrónicos, sino presenciales y en redes sociales.

---

<sup>12</sup> Término acuñado en la Guía para la Formación de una Empresa Integradora. Secretaría de Economía, Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. México (2002).



## “MARCO TEÓRICO”

Este apartado describe las dos teorías del comercio internacional que sustentan la presente investigación:

- A) Ventaja Competitiva, de Michael Eugene Porter (23 de mayo de 1947), y
- B) Dotación de Factores o Heckscher – Ohlin (Ohlin, 1933).

### Preceptos <sup>13</sup>

- A) Definición de “Ventaja Competitiva”.

El concepto de ventaja competitiva es el siguiente:

*“Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás”.* (Competitive Strategy, Michael Porter, 2007).

Esta teoría conocida como las *Cinco Fuerzas de Porter* posiciona al centro del análisis lo que se denomina *Rivalidad en el Mercado*. Para objeto de esta investigación dicha rivalidad significa el cúmulo de países oferentes que reúnen la certificación JAS exigible por Japón a los productos orgánicos importados del exterior independientemente del país de origen. Lo anterior, con apego a lo establecido en el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón. <sup>14</sup>

En la parte superior de la representación teórica, se encuentra el *Competidor Potencial*, actualmente representado por firmas exportadoras consolidadas como la APEAM. Por el particular es evidente que de productor a productor no se puede obtener ni volumen ni producto certificado. Por lo cual éste es el papel más importante de la integradora: corregir desde origen cadenas productivas para obtener cargas consolidadas que permitan acceder al mercado japonés.

El segmento de *Productos Sustitutos / Nuevos Entrantes*, se conforma por las empresas de otros países; empresas que han obtenido grado exportación en sus productos. En América Latina se encuentra Chile, ¿Por qué no hacer lo propio con micro empresarios interesados en esta exportación? Antes, es necesario animarlos y prepararlos para que se logre el propósito.

---

<sup>13</sup> Precepto: Orden o mandato impuesto o establecido por una autoridad. Fuente: <https://es.thefreedictionary.com/precepto> . Verificado el 12 de octubre de 2018.

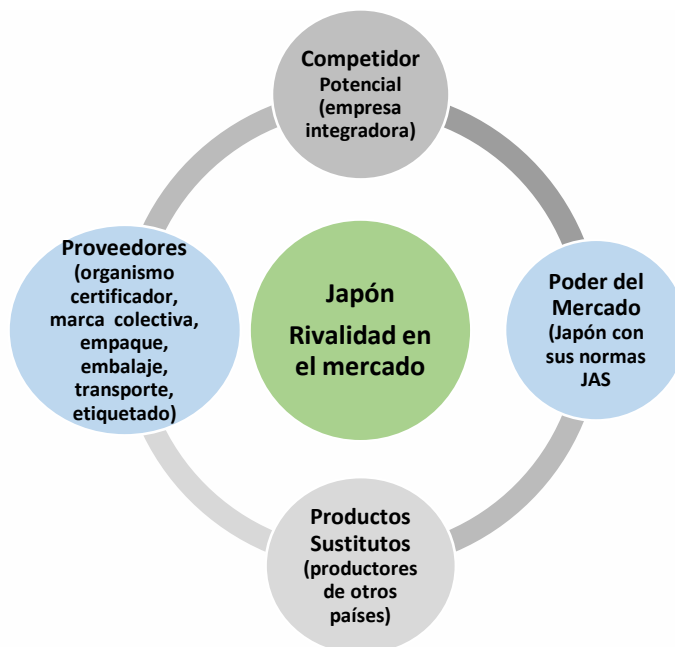
<sup>14</sup> El Acuerdo de Asociación Económica México-Japón se consulta íntegro en: [http://www.sice.oas.org/Trade/MEX\\_JPN\\_s/JPN\\_ME](http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_JPN_s/JPN_ME) . Verificado el 12 de octubre de 2018.

En el lado izquierdo de las 5 fuerzas, se encuentran los *Proveedores*. Aquí es necesario que la integradora subcontrate servicios de certificación y compre a proveedores seleccionados los insumos e implementos requeridos para la exportación, entre ellos: empaque, embalaje, etiquetas, transporte, etc. de acuerdo a la JAS.

En contrasentido y establecido a la derecha de la teoría se encuentra el *Poder del Consumidor*. Para el propósito de esta Tesis se entiende como la certificación JAS así como el tipo de empaque, embalaje, transporte que sean eficientes respecto al Incoterm que se pacte con el importador (bróker) en Yokohama, Japón. A este respecto hay que recordar que la Tesis por el momento sólo llega a proponer estos mecanismos. Faltando por operar la etapa experimental de investigación.

El Esquema 1.0, adjunto, representa el modelo de las *Cinco Fuerzas de Porter*, denominado también *Diamante de Porter*.

Esquema I. “Cinco Fuerzas de Porter o Diamante de Porter”.



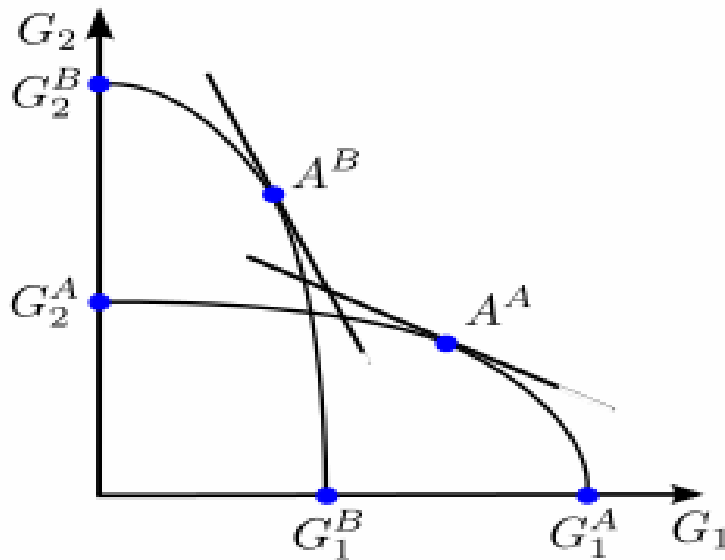
Fuente: Elaboración propia con información obtenida (5FuerzasdePorter, 2018).

B) Por cuanto a la teoría *Dotación de Factores*, en esencia esta teoría sustenta que los factores de “abundante fuente” se exportan y los factores de “fuentes escasas” se importan. Para el aguacate Hass mexicano significa que el Estado productor en México es preeminentemente Michoacán. Especialmente la región de Uruapan.

En el caso de Japón, que es el país con la escasez de este bien, es como se vincula la teoría con el mercado del país objetivo.

El Esquema 1.1, siguiente, muestra la relación entre ambos países vinculados por el mismo producto, toda vez que Japón en su agricultura no contempla el cultivo de aguacate; y México tiene vocación productiva ancestral y relevante a nivel de todo el mundo.

Esquema II. “Heckscher Ohlin o Dotación de Factores”.



Fuente: Imagen tomada con información obtenida (Durssets, 2018 ).

¿Cómo se vinculan ambas teorías? Siendo estas las teorías que sustentan la investigación claramente se entiende la interrelación del esfuerzo que harán los micro-productores en vínculo con la empresa integradora a fin de satisfacer la demanda de Japón. El primero, como proveedor del producto; el segundo como importador.

Este concepto ayuda a determinar que México en el reciente año de 2017 (ITC Intracen, 2018), posee ventaja competitiva y de exportación muy por encima de otros países productores. El cuadro 1.0 de la página siguiente menciona los seis principales países proveedores.

Cuadro I. “Principales países proveedores de Aguacate Hass a Japón”.

**Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Japón en 2017**

<u>Exportadores</u>	<u>Valor importado en 2017 (miles de USD)</u>	<u>Cantidad importada en 2017</u>	<u>Participación de las importaciones para Japón (%)</u>	<u>Arancel medio (estimado) aplicado por Japón</u>
Mundo	205.327	60.635	100	
<u>México</u>	189.728	56.118	92,4	<u>0</u>
<u>Perú</u>	10.952	3.369	5,3	<u>0</u>
<u>Estados Unidos de América</u>	2.603	540	1,3	<u>3</u>
<u>Nueva Zelandia</u>	1.627	490	0,8	<u>3</u>
<u>Chile</u>	417	118	0,2	<u>0</u>

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (ITC, 2018)

Para una comprensión inmediata se adjunta el esquema que representa la distribución anterior.

Esquema III. “Países exportadores de aguacate (2017)”.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de (ITC, 2018)

El cuadro siguiente resume el alto volumen de aguacate exportado por México a Japón en 2017, en relación a los cuatro principales países competidores.

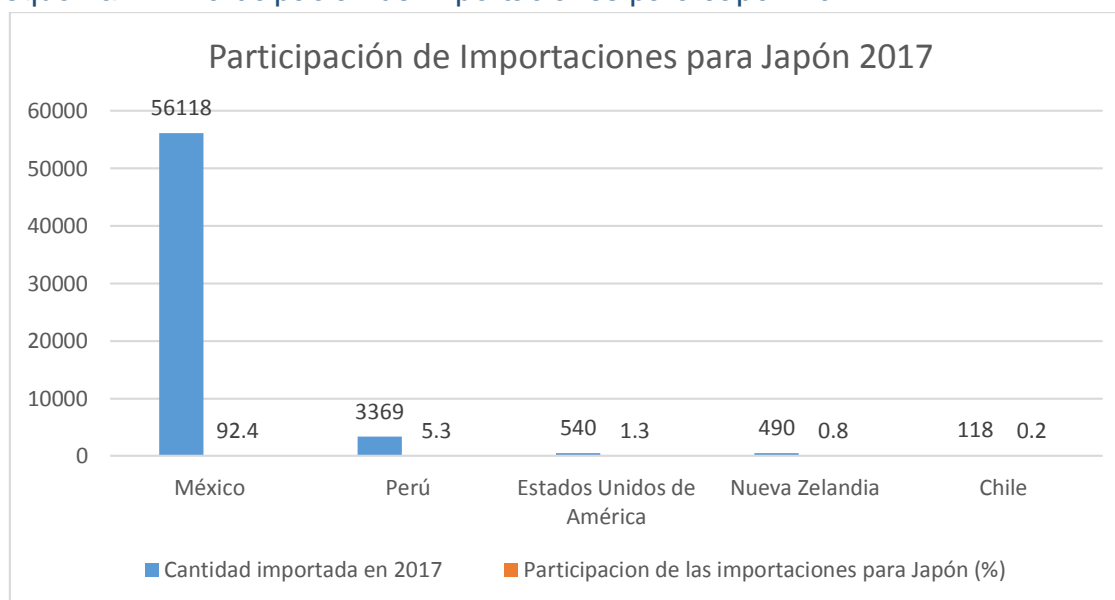
Cuadro II. “Principales países competidores de México exportadores de aguacate a Japón 2017”.

Exportadores	Cantidad importada en 2017	Participación de las importaciones para Japón (%)
<u>México</u>	56118	92.4
<u>Perú</u>	3369	5.3
<u>Estados Unidos de América</u>	540	1.3
<u>Nueva Zelandia</u>	490	0.8
<u>Chile</u>	118	0.2

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuadro 1.0 <sup>15</sup>

Se anexa el esquema complementario de la participación de las importaciones en Japón durante el año 2017.

Esquema IV. “Participación de importaciones para Japón 2017”.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuadro 1.1 <sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ibídem.

<sup>16</sup> Ibídem.

Cuadro III. “Número de veces que exporta México por encima de los cuatro principales países competidores (México = Base)”.

<b>País Competidor</b>	<b>Veces que exporta México por encima de los cuatro primeros países competidores en 2017</b>
Perú	16.7
E.U.	103.9
N. Zelandia	114.5
Chile	475.6

Fuente: Elaboración Propia con datos tomados del cuadro 1.1 <sup>17</sup>

En el anterior cuadro se aprecian las veces que México exporta sobre los primeros competidores. Nota: El acopio de esta información se puede ver en el Apéndice Técnico 1

En lo siguiente, se precisa en dónde quedan los competidores de América Latina.

Esquema V. “Principales productores de aguacate en Latinoamérica (2017)”



Fuente: Imagen tomada solo para ubicación de países productores (Ponce, 2009)

<sup>17</sup> *Ibidem*.

En este mapa no aparece el competidor Nueva Zelanda o Nueva Zelandia porque está ubicado en otro continente (Oceanía). Por lo que al retomar únicamente a países latinos se busca entender si existe un posible cinturón de producción. Sin embargo, se ve que dadas las distancias geográficas, no existe aparente cinturón de producción; entonces, cada país, en relación uno a uno, hizo lo propio para exportar aguacate Hass a Japón en 2017.

El desarrollo agrícola que se ha ido trabajando en México, durante los últimos años, ha desarrollado ventaja competitiva sobre otros países productores del mismo bien.

Por diversas situaciones el mercado americano propició cambios al anterior TLCAN, ahora denominado **USMCA**<sup>18</sup> (NAFTA 2.0). Por lo que más conveniente es buscar nuevas alternativas de mercado. Dado que Japón hoy en día es el segundo destino de exportación del aguacate mexicano, se quiere llegar a manejar con mayor ahínco el mercado japonés.

Como una reflexión adicional, el autor José Zacarías Mayorga Sánchez (2008) interpretando a Paul Krugman y al Nuevo Comercio Internacional menciona:

*“La economía de mercado se caracteriza por poseer intercambios que son competitivos, transparentes, mientras el capitalismo es monopolístico y dominante” (Zacarias, 2008).*

A través de este enunciado Zacarías, retomando a Paul Krugman, cita que las diversas economías se han abierto, dando hincapié a diversas industrias y estas a su vez han roto con el clásico modelo monopolístico que por lo general retiene el nuevo surgimiento de la nueva competitividad. En este caso, se trata de tener una manera para que los productores independientes puedan participar del mercado internacional.

Por lo que ampliando la investigación, en lo siguiente se presentan los mercados que demandan paltas mexicanas como un dato adicional para obtener un panorama más amplio acerca de los mercados alternativos de los principales importadores de aguacate Hass durante los años 2015-2016. (ITC Intracen, 2018).

---

<sup>18</sup> Fuente: Senate Democrats (2018), **Senate Democrats want assurance has teeth.- U.S.-Mexico-Canada Agreement (USMCA)**. Howard Publications, Inc. En: [https://www.americanshipper.com/Main/News/Senate\\_Democrats\\_want\\_assurance\\_USMCA\\_has\\_teeth\\_72642.aspx](https://www.americanshipper.com/Main/News/Senate_Democrats_want_assurance_USMCA_has_teeth_72642.aspx) , verificado el 09 septiembre de 2018.

Cuadro IV. “Principales Importadores de Aguacate Hass a nivel mundial (2015-2016)”.

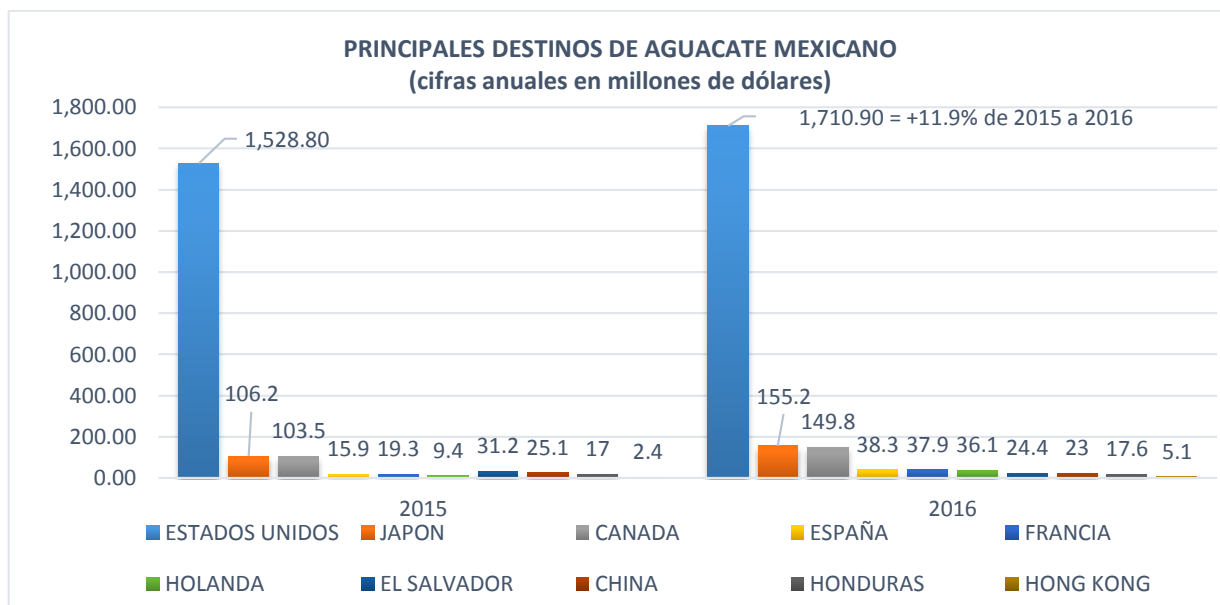
Principales Países Importadores de Aguacate Hass Mundo (2015-2016)		
Millones de Dólares		
PAISES	2015	2016
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	1,528.8	1,710.9
<b>JAPON</b>	106.2	155.2
<b>CANADA</b>	103.5	149.8
<b>ESPAÑA</b>	15.9	38.9
<b>FRANCIA</b>	19.3	37.9
<b>HOLANDA</b>	9.4	36.1
<b>EL SALVADOR</b>	31.2	24.4
<b>CHINA</b>	25.1	23
<b>HONDURAS</b>	17	17.5
<b>HONG KONG</b>	2.4	5.1

Fuente: Elaboración Propia con datos tomados de El financiero (2017).

En lo siguiente se presenta el esquema de los principales importadores de aguacate mexicano.



Esquema VI. “Principales Destinos de Aguacate Mexicano 2015-2016”.



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del Cuadro III anterior.

En la parte superior, el esquema o gráfica de barras indica el crecimiento de compra de los países seleccionados entre los años 2015-2016. Los datos duros prueban la importancia de los destinos de aguacate mexicano en términos de valor de exportación. Se demuestra la aceptación del aguacate mexicano no solo a nivel nacional, también internacional.

Por tales causas se infiere que es probable acelerar la participación en otros mercados distintos al mercado americano.

Zacarias también menciona que las estructuras geográficas son:

*“El resultado de un mundo sin fronteras comerciales, que posibilita el flujo en el comercio internacional cada vez más libre del pago de arancel entre países miembros o que han firmado tratados o acuerdos de libre comercio.”*  
(Zacarias, 2008)

Resaltando que las variables localización de la producción, flujos comerciales y la política social, son cimientos para el desarrollo y *“propicios para aquella región que desarrolle ventajas competitivas a partir de sus ventajas comparativas”* (ídem).

Retomando el mercado meta que es Japón en lo sucesivo se destacan solo algunos puntos clave que México y Japón suscribieron en el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón (AAE, mencionado con antelación).

### **“AAE México-Japón, puntos destacados en 2012”**

- ❖ *Nos vincula a la tercera economía más grande del mundo*
- ❖ *Nos da acceso preferencial a países que concentran dos terceras partes de la producción mundial*
- ❖ *Provee reglas claras que aseguran el acceso preferencial para los productores para los productos mexicanos a un mercado de 126'385,225 habitantes*
- ❖ *El AAE (Acuerdo de Asociación Económica México-Japón, es el segundo acuerdo negociado por Japón, por lo que México tendrá preferencias arancelarias de manera adelantada a cualquier otro país competidor.*
- ❖ *Por otra parte Japón es un productor y exportador de bienes de alta tecnología con un valor agregado y salarios elevados.*
- ❖ *El AAE complementa las estrategias de negociaciones comerciales de México, puesto que dará acceso preferencial al tercer mercado más grande del mundo, después de Estados Unidos de América y la Unión Europea.*
- ❖ *Ayudará a México a diversificar sus mercados de Exportación.*
- ❖ *Impulsará a una mayor inversión de empresas japonesas en México.*
- ❖ *Terceros países tendrán interés en invertir para producir en México y exportar a Japón (beneficiándose del acceso preferencial que otorga el AAE a los productos mexicanos.*
- ❖ *Japón es la tercera economía del Mundo con un PIB de 4.4. billones de Dólares. .*
- ❖ *Japón requiere un socio comercial que le brinde calidad y variedad de productos alimenticios.*
- ❖ *Cabe destacar que las Disposiciones de este mismo, permitirán atraer mayores flujos de capital japonés, diversificando el origen de las inversiones en México. (Oas, 2012)*

Por consiguiente el AAE le permitiría a México:

- ❖ *Nueva Inversión Extranjera*
- ❖ *Diversificación de Mercados Extranjeros*
- ❖ *Apertura de Nuevos Mercados*
- ❖ *Mayor Ingreso per-cápita*
- ❖ *Crecimiento del PIB*
- ❖ *Mayor Difusión de los productos Mexicanos*
- ❖ *Intercambio cultural (Oas, 2012)*

De esta forma el AAE México-Japón, permite a productores e inversionistas tener un mercado alternativo que pague un precio justo y más remunerado, que otros mercados ya conocidos.

Con ello la integradora buscará posicionar el Aguacate Hass dentro de los mercados Japoneses, mediante:

- ❖ *Libre difusión del producto en Japón*
- ❖ *Información hacia los productores para posicionar el producto*
- ❖ *Mercados alternativos*
- ❖ *Liderazgos y fusiones entre empresas de ambas naciones*
- ❖ *Intercambio tanto de bienes como de cultura. (Oas, 2012)*

Con la integradora se busca aglomerar la producción de varios micro - productores, que no formen parte de un gremio o alguna asociación, pero que tengan como propósito llegar a los mercados internos japoneses y posicionar el producto dentro de los mismos.

Sin conceder el AAE México-Japón, parece facilitar los intercambios comerciales, desarrollar comunidades de micro productores, así como tener claridad en la forma de tratar los embarques.

Dicho lo anterior a continuación se presenta el primer capítulo de la Tesis el cual contiene antecedentes, características, y principales comunidades y regiones productoras de aguacate.

## CAPITULO 1. “Estudio de la oferta”

### Perfil del capítulo

Este capítulo refiere los antecedentes del producto Aguacate Hass, acompañado de una breve historia que resalta que México fue “exportador” del mismo producto desde la época post-colombina.

Describe la producción nacional resaltando que el Estado de Michoacán, en especial el Municipio de Uruapan, lugar en donde se ha dado en llamar que ahí existe “El oro verde de México”.

Se menciona la superficie sembrada, cosechada y el volumen de producto obtenido. También se apela a la calidad del producto mexicano y a sus propiedades “medicinales”, ambas, como posibles de mejorar para aumentar la exportación en el mercado Japonés. Mercado del cual ya existen datos históricos y una experiencia exportadora de varios años; experiencia que no ha alcanzado a micro productores no afiliados a ninguna de las grandes empresas exportadoras mexicanas.

#### 1.1 “Antecedentes del aguacate Hass”

El sector agrícola mexicano actualmente goza de una gran variedad de productos de consumo. Para el caso de esta investigación el aguacate Hass posiblemente data de algunos miles de años y contiene una historia que enriquece la esencia de las regiones productoras de México, además de brindarle atributos que favorecen el consumo humano.

Para muchos es conocido que México es un productor importante de aguacate en cantidad y en calidad de producto, a nivel nacional como a nivel mundial. Producto que al contar con una variedad de procesos permite también obtener variedad de productos finales; algunos de mayor valor agregado, entre ellos el shampoo y jabones de tocador; aceites y energía. Siendo éstos últimos productos para mercados poco explotados. Aun así el producto mexicano tiene aceptación en el mundo, sobre todo en las formas de producto destinado al consumo alimentario.

*“México es el principal productor de aguacate en el mundo, ya que genera siete de cada 10 frutos a nivel global y este fruto es el tercer producto agroalimentario en importancia comercial para el país y el segundo del subsector agrícola”.* (SARGARPA, 2016).

Revisando los estudios, testimonios y estadísticas del producto mexicano llevado al mercado japonés -por otros competidores ya consolidados- se llega a tener la apreciación cuasi factible de poder aumentar las exportaciones del Estado de Michoacán al mercado de Japón. En especial salientes de la región de Uruapan, lugar en donde prevalece la vocación productiva por micro – productores que de manera natural generan varias toneladas de producto al año.

Incluso, se podría sumar la variante difusión, la cual se realiza por los innumerables visitantes que frecuentan los principales sembradíos de la región en la que destacan los grandes huertos que atraen a visitantes tanto locales como extranjeros.

Complementando estas ideas, a través del presente trabajo se llega a comprender por qué el aguacate Hass es un complemento importante y de consumo habitual entre los mexicanos; pero escaso en otros países como Japón en donde por consideraciones de micro clima, propiedades del suelo, pero, sobre todo la escasez de superficie, al parecer ese país no ha tenido interés de llevar a cabo el ciclo agrícola de siembra, cosecha, distribución, consumo y uso en diversas aplicaciones.

Por lo cual, Japón continua importando año con año y de varios países Aguacate Hass, siempre que el producto reúna el estándar certificable desde el huerto, conforme lo establece la norma JAS: norma que en referidas ocasiones se ha comentado que es aplicable a productos agrícolas para consumo humano siempre que éste sea procedente del exterior. En este caso de México.

## 1.2 “Aguacate Hass.- Antecedentes, historia y desarrollo”

*“El aguacate es un fruto que representa gran importancia para la economía mexicana al ser un cultivo de exportación a nivel internacional y su cosecha se da durante todo el año. Además de que existe una amplia oferta de este bien, aproximadamente 400 variedades, esto es una ventaja para obtener formas y pesos diferentes que pueden llegar a pesar entre 150 a 350 gramos.*

*Como producto, el aguacate es un árbol originario de Mesoamérica. Su origen tuvo lugar en la parte del centro de México y en algunas partes altas de Guatemala, donde ya se cultivaba con anterioridad a la llegada de los españoles.*

*El nombre del aguacate proviene del náhuatl (Ahuacatl), palabra que significa “testículos del árbol”. Su nombre científico es Persea Americana y proviene de la familia laurácea.*

*El aguacate Hass es el más popular en el mercado internacional ya que su comercio internacional ha ido en aumento desde los años 80’s. Su comercialización se debe a que es un producto exótico por su textura, composición y sabor. Además, el aguacate Hass está compuesto por una cáscara que adquiere un tono oscuro, casi negro y su piel pasa de verde oscuro a verde purpurino, con textura suave-cremosa y una semilla de pequeña a mediana.*

*El nombre “aguacate Hass” proviene de un injerto, mezcla de diferentes variedades de aguacate, desarrollado en los Estados Unidos por Rudolph Hass a mediados de los años veinte. Su cáscara es gruesa, comparada con otras especies de aguacates y no se oscurece con la maduración. Su piel es ligeramente áspera, con muchos pequeños puntos amarillos. Lo podemos encontrar desde finales de otoño hasta primavera. Tienen la forma de una pera, de sabor y pulpa cremosa (SAGARPA, 2011).*

*Se ha llegado a afirmar que el aguacate posee vitaminas A, C, E, B1, calcio, hierro, magnesio, entre otros minerales. Se menciona que la pulpa del aguacate ayuda a eliminar el colesterol, es decir, la grasa que se acumula en las arterias.*

*También se ha observado que tiene efectos positivos en personas con asma (problema de respiración) y artritis reumatoide (problema del aparato óseo). Otro uso común es: para eliminar microbios y parásitos. Hay quienes con las hojas del aguacatero preparan infusión o té para curar la tos”.<sup>19</sup>*

En estos párrafos se hace breve referencia acerca de las características tanto físicas e históricas del aguacate. Por lo que el producto no solo es un complemento alimenticio, como anteriormente se describió; también es un producto que tiene propiedades posiblemente benéficas para la salud. Esto sustentado en investigaciones recientes que resaltan desde propiedades vitamínicas como también la aportación de algunos nutrientes que resultan necesarios para prevenir enfermedades cardiovasculares y de las vías respiratorias.<sup>20</sup>

Por lo que gracias a los nutrientes que contiene este fruto su comercialización también fluye dentro de diferentes públicos, entre los cuales se encuentran: deportistas, nutricionistas, científicos, botánicos, etc.<sup>21</sup>

Ahora el aguacate ha ido desarrollándose mediante diferentes técnicas de cultivo, así como también de riego y temporal, cada tipo de palta tiene diferente trato y cuidado en huerta, así como también en su transportación, envase, embalaje, distribución y precio. Gracias a los antecedentes que se encuentran en este producto, se deduce que es una perfecta combinación, para un mercado específico y elitista, como el japonés.

Esto conlleva a conocer el ciclo de cosecha y exportación del aguacate Hass lo cual permite una comercialización de este producto no solo a nivel nacional sino también

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> Ideas tomadas de Patricia Fonseca Duarte et al (2016), **Avocado: Characteristics, health benefits and uses**. Programa de Post-Graduados en Ciencia de Alimentos, Centro de Ciencias Químicas, Farmacéuticas y de Alimentos. Universidad Federal de Pelotas, Brasil. Ciencia Rural, Santa María, v.46, n.4, p.p. 747-754, abril 2016.

<sup>21</sup> *Ídem*.

a nivel internacional. En este sentido y gracias a la apertura de los mercados en la actualidad se han abierto diferentes panoramas para que tanto productores como compradores lleguen a un beneficio o entendimiento mutuos a través del comercio internacional.

Al respecto como detalle histórico y aportación a esta Tesis, después de la colonia la exportación de aguacate mexicano llegó a otras latitudes. Como es el caso de Europa e India. El mapa 1.1 de la página siguiente refiere la distribución del aguacate mexicano hasta antes de 1915. <sup>22</sup>

Con el paso de los años las exportaciones de Aguacate han ido en aumento, re- posicionando a México como líder mundial proveedor de aguacate. Por lo que además de mejores técnicas en su cultivo y cosecha, la producción alcanzó a varios estados de la República Mexicana extendiéndose a casi todo lo largo del país.

Ahora siguiendo la temática de cultivo y de los principales competidores a nivel nacional de Aguacate los estados que a continuación se presentan, nos dan una visión más profunda y más amplia, acerca de:

- ✓ Hectáreas cosechadas
- ✓ Tipos de clima
- ✓ Principales estados productores de aguacate en México.

Cabe destacar que en lo sucesivo se menciona la producción nacional contrastando con otros competidores de aguacate a nivel mundial (véase cuadro y gráfica 1.1 Países exportadores de aguacate, 2015).

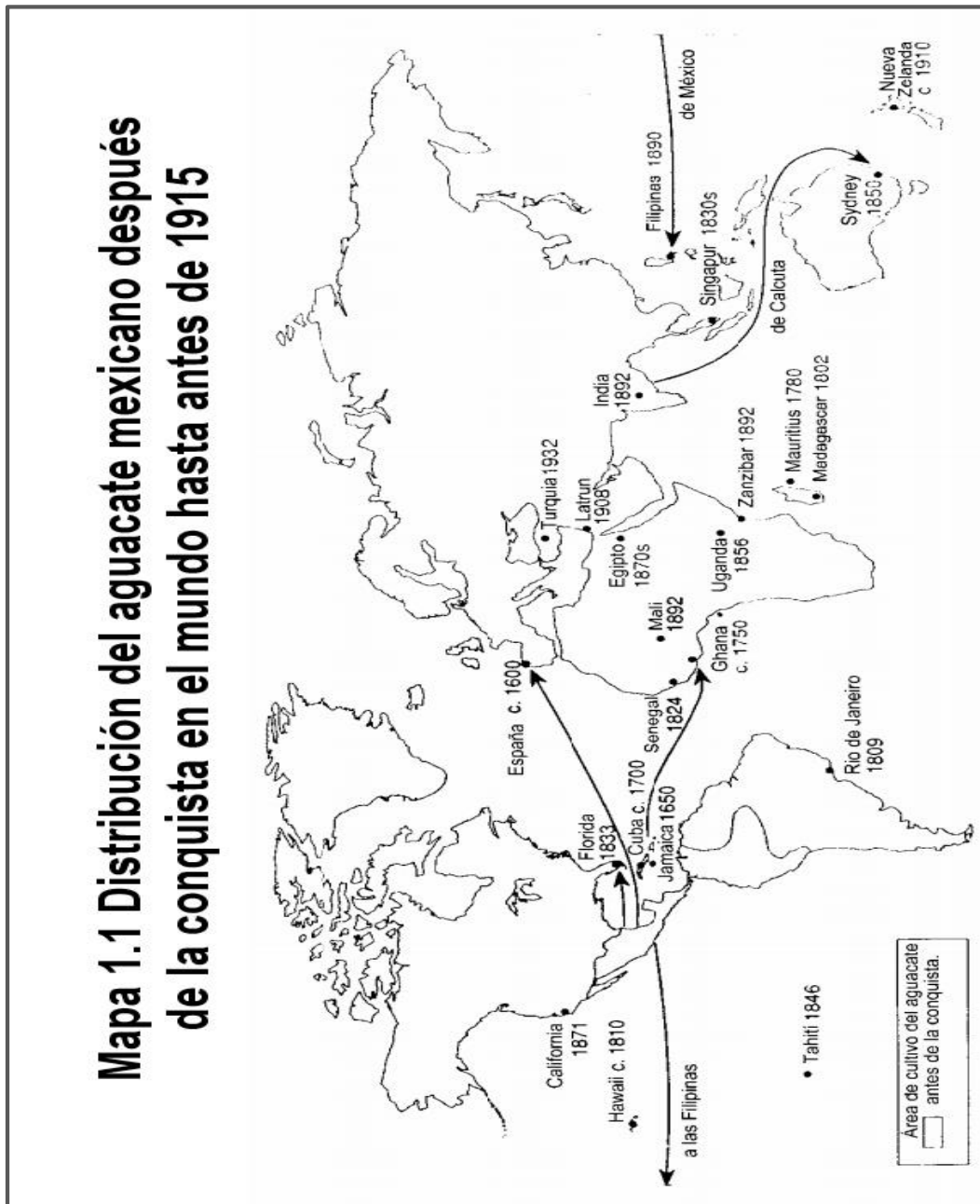
A continuación se expondrá la producción nacional de México, la cual nos muestra tanto los estados productores y los volúmenes de producción a nivel nacional. Este elemento es el punto de partida u objeto de estudio. Permite conocer la dinámica del producto; ya que como anteriormente se mencionó México es el productor mayoritario de aguacate a nivel mundial. Posteriormente se hace el análisis de la región con más influencia en el volumen de producto.

---

<sup>22</sup> Fuente: Salvador Sánchez Colín et al, Historia del Aguacate en México. Fundación Salvador Sánchez Colín, CICTAMEX, S.C., Coatepec Harinas, Estado de México, C.P. 51700. Web: [cictamex@prodigy.net.mx](mailto:cictamex@prodigy.net.mx) , verificado el 08 octubre de 2018.



Esquema 1.1 “Imagen mapa de la distribución del aguacate mexicano después de la conquista del mundo hasta antes de 1915”.



Cabe destacar, que las estadísticas empleadas en esta investigación, son de índole referencial, dicho lo anterior se muestra a continuación los estados productores de aguacate a nivel nacional.

### 1.3 “Producción de aguacate nacional (2017-2018)”

En el siguiente cuadro se explica la producción nacional de aguacate en toneladas en los años agrícolas 2017-2018.

Cuadro 1.0 “Producción y Superficie de aguacate (Toneladas año 2017-2018)”.

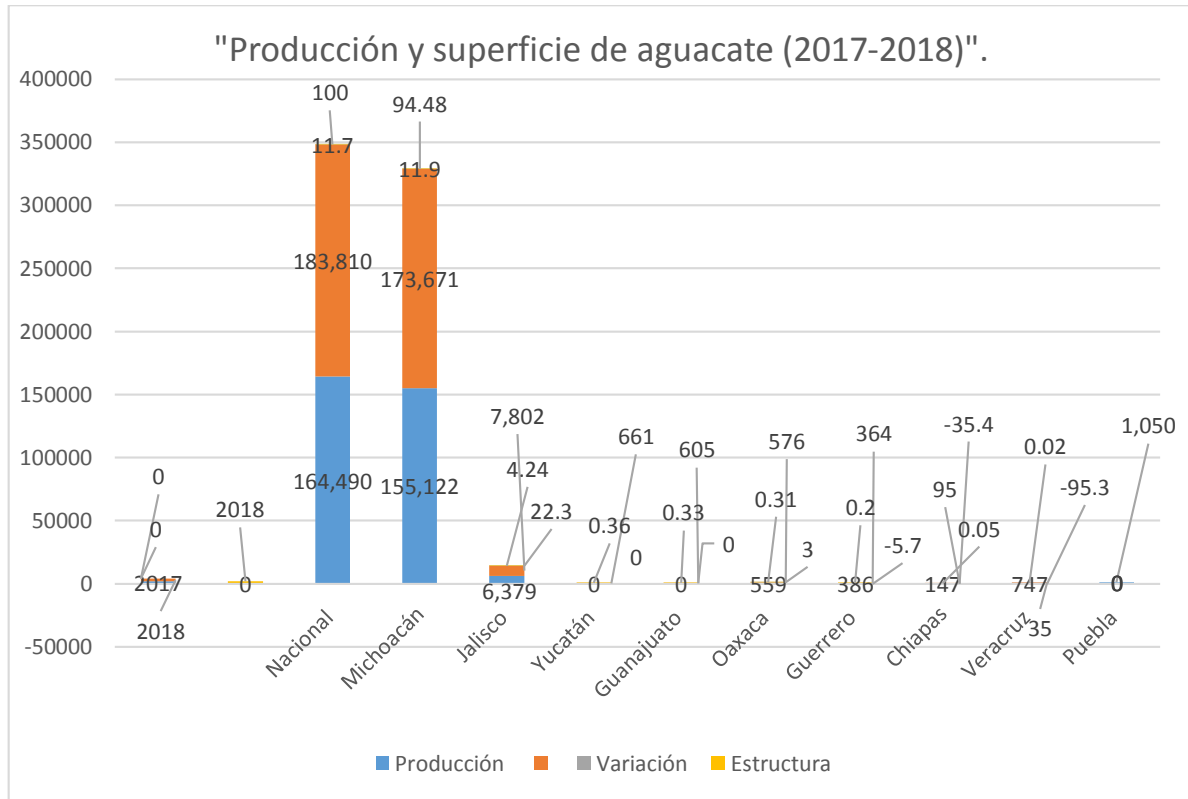
Entidad Federativa	Producción		Variación	Estructura
	2017	2018	% 18/17	% 2018
Nacional	164,490	183,810	11.7	100
Michoacán	155,122	173,671	11.9	94.48
Jalisco	6,379	7,802	22.3	4.24
Yucatán	0	661	0	0.36
Guanajuato	0	605	0	0.33
Oaxaca	559	576	3	0.31
Guerrero	386	364	-5.7	0.2
Chiapas	147	95	-35.4	0.05
Veracruz	747	35	-95.3	0.02
Puebla	1,050	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con información tomada (SAGARPA, 2018).

Como podremos observar en el cuadro 1.1 anterior, se describen las regiones con mayor producción a nivel nacional esto con unidad de medida de toneladas, dados los datos anteriores se destaca Michoacán como mayor productor de Aguacate a nivel nacional, ya que la producción que se tiene hasta el mes de Marzo del presente año es de **173,671**, mientras que la nacional es de **183,810** toneladas en el período **2018**, cabe destacar que se hizo el comparativo con la producción nacional, ya que Michoacán es el estado con mayor producción, tan solo se recalca el porcentaje de estructura tan solo Michoacán cubre el **94.48%** de producción de aguacate, los estados productores de aguacate que se describen en el cuadro 1.1 son: **Michoacán**; Jalisco; Yucatán; Guanajuato; Oaxaca; Guerrero; Chiapas; Veracruz y Puebla. Dados los porcentajes tanto de Variación y Estructura se deduce que Michoacán es el mayor productor de aguacate a nivel nacional.

Dicho lo anterior cabe destacar que es la información más actualizada, acerca de la producción nacional del presente año puesto que a continuación se anexa el esquema que contiene la gráfica representativa del cuadro 1.1.

Esquema 1.2 “Producción y Superficie de aguacate (Toneladas año 2017-2018)”.



Fuente: Elaboración propia con información tomada (SAGARPA, 2018)

En el siguiente recuadro aparecen el total de la superficie Sembrada, cosechada (Miles de Hectáreas) y de producción (toneladas), en el año 2018. Cabe destacar que la superficie de cultivo de aguacate entra dentro de ésta categoría y hace un contraste sobre la producción del año 2017, esto con la intención de un comparativo de crecimiento entre los años 2017-2018, con la finalidad de conocer

¿Cuánto es el porcentaje de crecimiento de cultivo del periodo 2017-2018?

Para que con ello se obtenga el total obtenido tanto de hectáreas y de toneladas.

Dicho lo anterior se anexa la tabla y grafico de la superficie y de la producción nacional del año 2018.

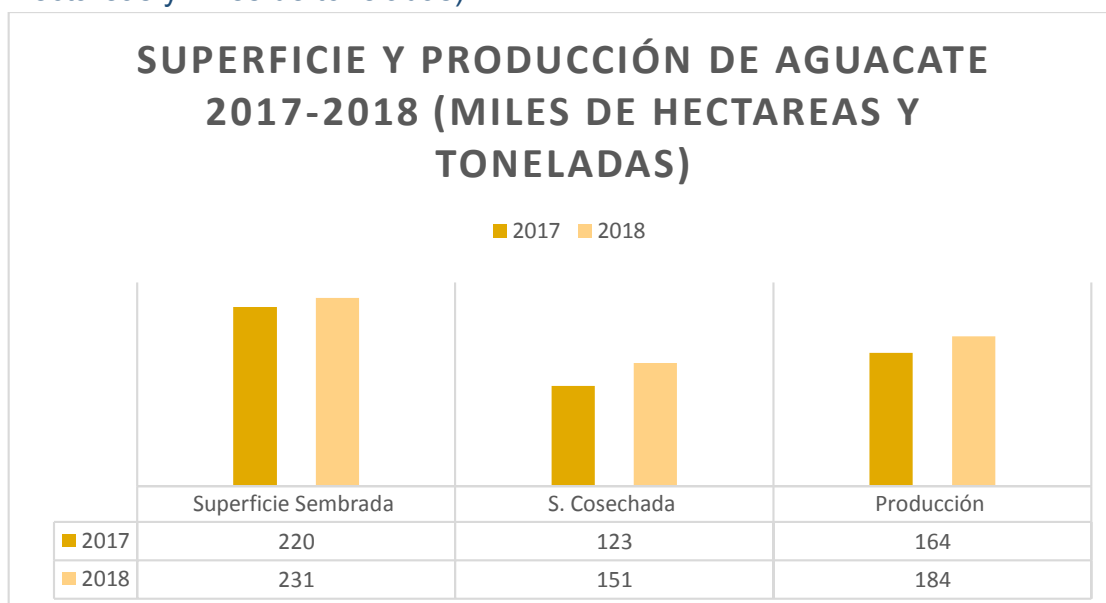
Cuadro 1.2 “Superficie y producción de aguacate 2017-2018 (Miles de Hectáreas y miles de toneladas)”

Año	Superficie Sembrada	Superficie Cosechada	Producción
2017	220	123	164
2018	231	151	184

Fuente: Elaboración propia con información tomada <sup>23</sup>

Se anexa el siguiente esquema en el se muestra la gráfica que representa el incremento tanto de la superficie como de la producción, las medidas son en (Miles de hectáreas y miles de toneladas).

Esquema 1. 3 “Superficie y producción de aguacate 2017-2018 (Miles de Hectáreas y miles de toneladas)”



Fuente: Elaboración propia con datos tomados<sup>24</sup>.

Se observa un incremento del **12%** en la **producción nacional** pasando de **164 a 184** (Miles de toneladas) en un año, por otro lado hay un aumento del **23%** en cuanto a superficie cosechada pasando de **123 a 151** miles de hectáreas y por último se observa un incremento del **11%** en la superficie sembrada ya que se pasa de **220 a 231** (Miles de hectáreas) en el periodo **2017-2018**.

<sup>23</sup> Ibídem.

<sup>24</sup> Ibídem.

#### 1.4 “Michoacán como principal productor de aguacate”

En México, el Estado de Michoacán, por su posición geográfica, variedad de microclimas, fertilidad del suelo, complementado esto con comunidades tradicionalmente dedicadas al cultivo y cosecha del aguacate, presenta un superávit año con año de este fruto. Lo cual representa una oportunidad para aumentar su exportación introduciéndolo a mercados relativamente nuevos. Para efectos de esta investigación el mercado meta es el japonés, en el estado de Michoacán, posteriormente los municipios para lograr este propósito, se analizaran en conjunto con el Estado de Michoacán como la región clave que por su naturaleza y vocación agrícola concentra la producción nacional de este producto, con reconocida calidad en los mercados del exterior. Entre ellos el siempre demandante mercado de los Estados Unidos.

El volumen de producto anual, como tal, ha permitido obtener una posición de líder global. Lo que al aumentar la demanda conlleva a contemplar el reto de crecer y de aumentar su presencia en mercados internacionales exóticos entre los cuales resaltan China y Corea.

Ahora que la producción de Michoacán ha ido creciendo se tomarán como fuente secundaria los datos de:

- ❖ Estadísticas Nacionales
- ❖ Artículos periodísticos recientes
- ❖ Folletos

Estos solo son algunos materiales de los cuales nos apoyaremos, en primer punto tendremos que enfocar la localización de Michoacán y las principales zonas de cultivo de aguacate Hass, así como la calidad del producto.

Michoacán es uno de los estados de la República Mexicana que es famoso tanto por su turismo como por su agricultura, por lo que su altitud, longitud y micro climas permiten que la agricultura sea óptima y eficaz. Su ubicación se limita al norte con los estados de Jalisco y Guanajuato, al noroeste con el estado de Querétaro, al este

con los estados de México y Guerrero, al oeste con el Océano Pacífico y los estados de Colima y Jalisco, al sur con el Océano Pacífico y el estado de Guerrero.

Esquema 1.4 “Mapa de localización y estados colindantes de Michoacán”.



Fuente: Mapa de localización del estado de Michoacán (México, 2012) .

Es importante conocer la ubicación del estado de Michoacán, ya que es el mayor productor de aguacate, como anteriormente se mencionó. Michoacán es un estado que se divide en **113 municipios**. “Su capital es la ciudad de Morelia, antiguamente llamada Valladolid, que lleva su nombre actual en honor a José María Morelos y Pavón, héroe de la independencia de México. Otras localidades importantes son Zamora de Hidalgo, Ciudad Lázaro Cárdenas, Uruapan del Progreso, La Piedad de Cabadas, Apatzingán de la Constitución, Pátzcuaro, Sahuayo de Morelos, Heroica Zitácuaro, Ario de Rosales, Zacapu, Cotija de la Paz, entre otras. La actividad de comercio y servicios es preponderante en el estado”<sup>25</sup>

- ❖ Se encuentra entre las coordenadas de los 17°55' y 20°24' latitud Norte y 100°04' y 103°44' de longitud Oeste, con superficie de 59,928 km<sup>2</sup>
- ❖ La superficie de Uruapan (municipio aguacatero) es de 954.2 km<sup>2</sup>, equivalente a 1.5% del total del estado

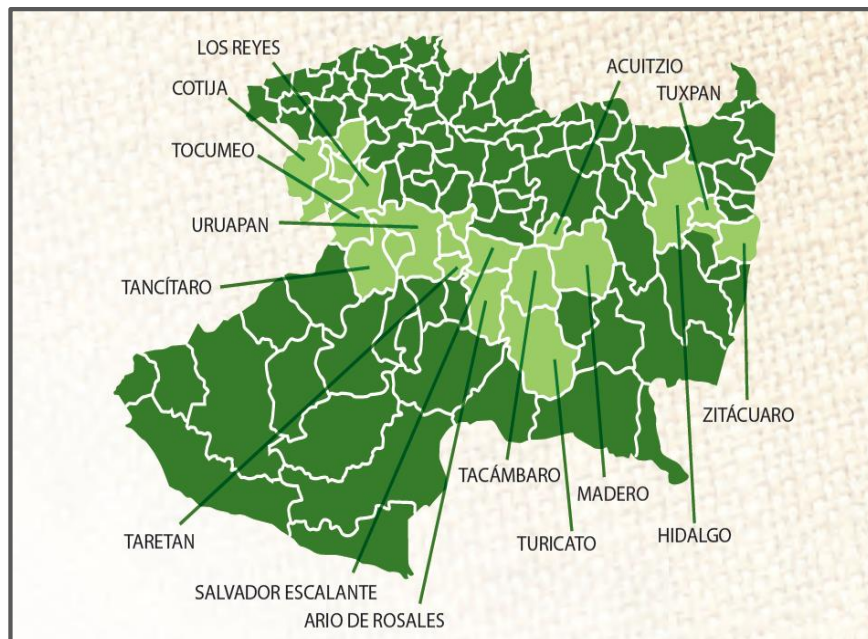
---

<sup>25</sup> *Ibidem*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1230/michoacan-caracteristicas.html> . Verificado el 08 de octubre de 2018.

- ❖ Por lo que al ser una superficie relativamente pequeña con alto volumen de producción de aguacate, en Michoacán se encuentra lo que ha sido llamado el Oro Verde
- ❖ *“El auge de la producción de aguacate en el estado se dio a partir del año 1997 este fue el año donde se suspendió la prohibición de exportar aguacate Mexicano a Estados Unidos decreto impuesto desde el año de 1913”*
- ❖ *“A partir de 1997 el municipio Uruapan ha exportado aguacate a los Estados Unidos siendo este el mayor consumidor de la producción”*
- ❖ *“En 2011 Michoacán fue el primer productor agrícola del país”*
- ❖ Algunos de los granos que produce Michoacán son en su mayoría: Maíz, Trigo y sorgo (Economía, 2018)

Para un mejor análisis a continuación se presenta el mapa de los municipios del Estado de Michoacán. Posteriormente se estudiara el municipio más productivo, en cuanto a aguacate. Para una referencia inmediata adjunto se encuentra el esquema 1.10 el cual muestra la imagen de Michoacán y sus municipios.

Esquema 1.5 “Mapa de Michoacán y sus municipios productores”.



Fuente: Michoacán (V.S., 2005).

Cabe destacar que los mayores volúmenes de producción de aguacate Hass, en porcentaje, se encuentran en los municipios de: *Uruapan 19%; Tancitaro 19%; Peribán 13%; Tacámbaro 10%, y dos municipios que cuentan con 9% denominados Salvador Escalante y Ario de Rosales.*

*De 42 municipios productores de aguacate, solo éstos 6% mencionados representan el 79% del total de producto de todo el Estado (PM, 2005 ).*

### 1.5 “Calidad del producto mexicano”.

Por los datos aportados se sostiene que el Estado de Michoacán es productor importante de aguacate a nivel nacional. La marca internacional **Avocados from México**, afiliada a la Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de Michoacán, A.C. es claro ejemplo de ello (Mexico, 2011).

Esta Asociación es uno de los más importantes gremios con reconocimiento internacional que se ha desarrollado al exportar a mercados como: Estados Unidos, Canadá, Japón y Europa. Aprovechando el volumen de producto obtenido en el Municipio de Uruapan.

*“Uruapan es uno de los municipios que tiene un área de cultivo muy basta ya que tal parece que por causa de riqueza y fertilidad del suelo volcánico de esa zona, combinado con las condiciones climáticas denominadas como “perfectas” por los agricultores de la región, los aguacates en ese Estado son cosechados todo el año en un rango de tamaños diferentes.”*

*“La temporada alta de cosecha se produce entre los meses de octubre y febrero. La temporada media se ubica entre marzo y mayo. Y la temporada baja, entre junio y septiembre. De esta forma el precio del aguacate fluctúa generalmente con la temporada y se dividen en dos: temporadas baja y temporada alta.”* (Bernal, 2008)

Gracias a los ciclos de cultivo nos podemos dar cuenta que la temporalidad o estacionalidad de cada uno de los productos agrícolas, tiene un auge y una caída, en este caso tenemos una ventaja ya que este fruto, tiene una estacionalidad de todo el año, lo que nos permite exportarlo a través de todos los ciclos de cosecha, haciendo que el mercado del aguacate tenga mucho más auge en casi todos los mercados del mundo.

Siguiendo con la investigación, se retomara la empresa Agro Hass, de Michoacán. Su importancia es que ésta ha clasificado el producto de acuerdo con el peso y su tamaño. Dos características que hoy en día satisfacen las necesidades y



especificaciones de sus clientes en los mercados nacional y de exportación (Michoacan, 2012).

Dichas especificaciones, peso y tamaño, se traducen como los calibres que Japón demanda al producto Mexicano. Lo que en relación con el estado orgánico del producto resuelve lo establecido en la norma JAS.

Una muestra de calibres y pesos exigibles por el mercado japonés se detalla en el esquema 1.6 en el cual se muestra una imagen adjunta, explicando los calibres de exportación.

Esquema 1.6 “Imagen de calibres exigidos para exportación”.



Fuente: Imagen tomada APEAM como ejemplo para aguacate de exportación (APEAM, 2012).

La imagen resalta los calibres 32, 36, 40, 48, 60, 70 y 80 sujetos a exportación. Advierte sobre los calibres (tamaño y peso en gramos) que determinan la exigencia del mercado japonés. Misma exigencia aplica a los micro – productores que deberán vigilar su correcta producción. Concluyendo, el capítulo 1 aporta los antecedentes del aguacate Hass, principales estados productores de la República Mexicana, volumen, producción y porcentaje que corresponde a los municipios con vocación productiva así como las características de peso y tamaño como uno de los componentes propiciantes de la exportación.

## **CAPITULO 2. “Estudio de la demanda y mercado objetivo”**

### **Perfil del capítulo**

Este capítulo se refiere a las exportaciones hechas por los principales competidores de México respecto del producto Aguacate Hass. Se resalta que esos competidores han quedado rebasados por México en indicadores básicos como: Tasa Media de Crecimiento Anual, Pronóstico 2018 y Tendencia Positiva considerados en USD y al volumen de exportaciones mexicanas.

Incluso, en este sentido, México queda varias veces por encima de las cifras logradas por competidores. Lo cual sugiere que un esfuerzo adicional, como la reorganización regional de la cadena productiva, bien podría pagarse a través de nuevas exportaciones teniendo como país objetivo Japón.

La temporalidad también obra a nuestro favor.

Una parte central del capítulo se refiere al marco normativo JAS y su relación con varias NOM. Incluye lineamientos para envase, empaque y embalaje; inocuidad y certificación desde el huerto.

El capítulo finaliza con una breve semblanza del proceso de certificación, sus etapas y la documentación generada.

### **2.1 “Competencia exportadora de México 2009-2017”**

Las exportaciones de México respecto al mundo, en cuestión del aguacate, se reflejan en la siguiente tabla y gráfica, cabe destacar que México es el primer lugar en aguacate en el mundo (véase protocolo de investigación) dicho lo anterior, las exportaciones hechas en el periodo 2009-2017 son las que se presentan en el presente trabajo, ahora los países productores mundiales exportadores hacia a Japón se contemplan dentro de la siguiente lista , esto es con respecto al importador Japón, cabe destacar que los pronósticos hechos en esta parte son respecto al año en curso y se mostraran posteriormente.

Dicho lo anterior se Anexa cuadro y esquema del Valor total (USD) de los países exportadores de Aguacate Hass en el periodo 2009-2017.

Cuadro 2.1 “Países exportadores a Japón 2009-2017”

<u>PRODUCTORES</u>	<u>Valor USD importado en 2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>
Mundo	82.42	120.83	131.96	161.90	162.02	168.56	153.51	211.14	205.32
México	76.34	109.12	114.82	143.02	139.39	150.93	145.85	195.08	189.72
Estados Unidos	0	9.08	7.65	15.66	18.261	10.84	5.07	7.96	2.60
Nueva Zelanda	3.48	1.75	6.84	2.014	2.218	4.76	2.26	4.80	1.62
Chile	2.59	861	2.63	1.201	2.151	2.02	277	880	417
Perú	0	0	0	0	0	0	55	2.41	10.95

Fuente: Elaboración propia con información obtenida (ITC, 2018).

Nota: El acopio de esta información se puede ver en el Apéndice Técnico 2.<sup>26</sup>

Como podemos apreciar en el cuadro **2.1** México tiene una ventaja competitiva muy superior, ya que cubre casi el **100%** del valor mundial en cuanto a exportaciones hechas hacia a Japón en el periodo **2009-2017**.

Las naciones productoras de aguacate a nivel mundial son:

Estados Unidos (negro); Nueva Zelanda (morado); Chile (azul) y Perú (verde).

Cabe destacar que su capacidad productiva es menor que la de México. Por lo que Estados Unidos, al igual que Perú en el periodo **2009** no registran exportaciones hacia a Japón. Ahora, con respecto a Nueva Zelanda y Chile éstos países no rebasan la capacidad productiva de México, por lo que sus exportaciones hacia a Japón no cubren ni el **10%**. Cabe destacar que Perú apenas comienza la exportación de aguacate Hass en el año **2015**. Con lo anterior, se confirma que México es el mayor productor a nivel mundial.

El cuadro siguiente muestra el valor en dólares de las exportaciones hechas por México entre **2010** y **2017**. Lo que permite determinar por el método de mínimos cuadrados simples el pronóstico de exportación a Japón estimado éste en USD para **2018**, así como la estimación de la TMCA entre **2010** y **2017** con cifras revisadas en la base de datos de ITC Intracen.

<sup>26</sup> Estadística 2010-2017 ITC Intracen. Mínimos Cuadrados simples y TMCA.

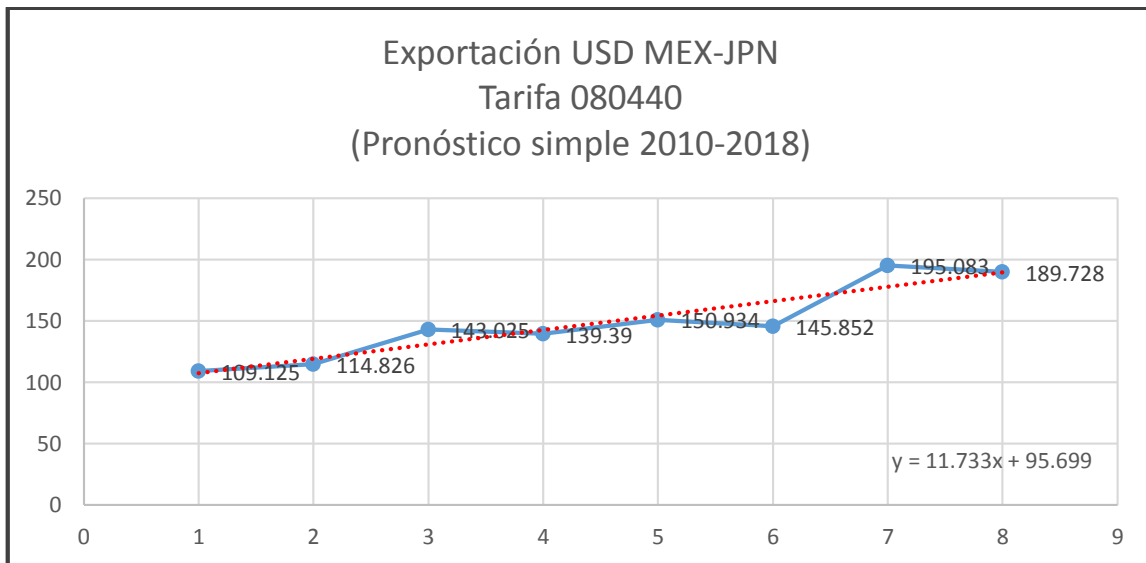
Cuadro 2.2 “Exportación de aguacate México-Japón 2018 (Pronóstico simple)”

Pronóstico por mínimos cuadrados simple		
Período	(x)	(y) USD
2010	1	109.125
2011	2	114.826
2012	3	143.025
2013	4	139.39
2014	5	150.934
2015	6	145.852
2016	7	195.083
2017	8	189.728
2018	9	201.291679
TMCA	(CAGR)	7.16%

Fuente: Elaboración Propia con datos tomados del cuadro 2.1 <sup>27</sup>

A continuación se muestra el grafico que representa la distribución de las exportaciones en USD entre 2010 y 2017 y su tendencia.

Esquema 2.1 “Gráfico de crecimiento de exportación aguacate Hass México-Japón en USD”.



Fuente: Elaboración Propia con datos tomados del cuadro 2.2 <sup>28</sup>

Como podemos observar en el esquema 2.2 muestra el grafico de las exportaciones Mexicanas respecto al aguacate han ido incrementando 7.16% anualmente entre

<sup>27</sup> Ibídem: <http://www.intracen.org/>

<sup>28</sup> Ibídem.

2010 y 2017. Cabe destacar que este pronóstico se realizó con la finalidad de observar el incremento de México respecto a los demás países productores.

De igual manera el cuadro 2.4, siguiente, muestra el volumen de exportación de Aguacate importado por Japón entre 2009 y 2017 de los países proveedores como son: Nueva Zelanda, Perú, Chile y Estados Unidos y México.

Cuadro 2.3 “Volúmenes de importación hecha por Japón 2009-2017”

(Miles de toneladas)									
Exportadores	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Mundo</b>	29.84	44.55	37.17	58.55	60.45	57.6	57.58	73.91	60.63
<b>México</b>	26.98	40.37	32.63	52.55	52.92	52.27	55.10	68.53	56.11
<b>Estados Unidos</b>		3.24	1.56	4.74	5.95	2.99	1.54	2.71	540
<b>Chile</b>	1.621	387	1.03	535	892	765	100	175	118
<b>Nueva Zelanda</b>	1.236	546	1.94	719	686	1.56	812	1.52	490
<b>Perú</b>	0	0	0	0	0	0	25	969	3.36

Fuente: Elaboración Propia con información obtenida (ITC, 2018)

Nota: El acopio de esta información se puede ver en el Apéndice Técnico 3.

Como se ha reiterado en varias líneas precedentes, México tiene la ventaja por cuanto al volumen de exportación muy superior al resto de competidores, ya que cubre gran parte del 100% del valor mundial en cuanto a los volúmenes de importaciones hechas por Japón en el período 2009-2017.

Dicho lo anterior se procede a agregar un pronóstico para México respecto al año en curso (2018), esto con la finalidad de obtener la TMCA respecto a los volúmenes de exportaciones hechas hacia a Japón, para ilustrar esto a continuación se anexa el cuadro de Pronostico del año 2018 en cuanto a Volúmenes de exportación a su vez también se anexa el gráfico representativo del mismo.

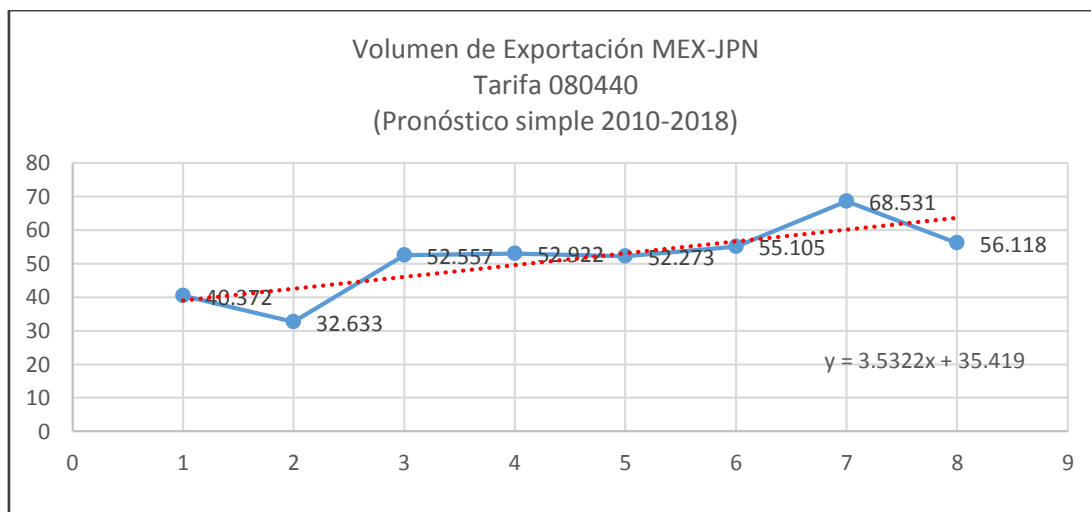
**Cuadro 2.4 “Pronóstico de volumen de exportación 2009-2016”.**

Pronóstico mínimos cuadrados simple		
Período	(x)	(y) Volumen en miles de toneladas
2010	1	40.372
2011	2	32.633
2012	3	52.557
2013	4	52.922
2014	5	52.273
2015	6	55.105
2016	7	68.531
2017	8	56.118
2018	9	67.209
TMCA	(CAGR)	4.20%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuadro (véase apéndice técnico 3) 2.3. <sup>29</sup>

A continuación se anexa el gráfico que representa al cuadro anterior.

Esquema 2.2 “Volumen y tendencia de la exportación mexicana aguacate Hass a Japón 2010-2018”



Fuente: Elaboración Propia con información obtenida del cuadro 2.4<sup>30</sup>.

Como podemos observar en el esquema 2.3 se muestra el gráfico de las exportaciones mexicanas respecto al aguacate han ido incrementando un 4.20% anualmente y la tendencia de crecimiento es positiva.

<sup>29</sup> Ibídem.

<sup>30</sup> Ibídem.

## 2.2 “Producción nacional”

“Concentración de la producción en aquellas líneas o productos en los que el individuo o la firma tiene algunas ventajas, ya sean estas naturales o adquiridas” (Zacarias, 2008).

El anterior argumento sustenta que México tiene todas las cualidades para la especialización del aguacate ya que como se mostró anteriormente los cuadros y gráficas revisados posicionan a México como líder exportador de Aguacate Hass en Japón.

Lo anterior proporciona los argumentos necesarios para establecer la estrategia de promocionar con mayor ímpetu la exportación del producto de conformidad con lo establecido en el AAE Méx-Jpn.

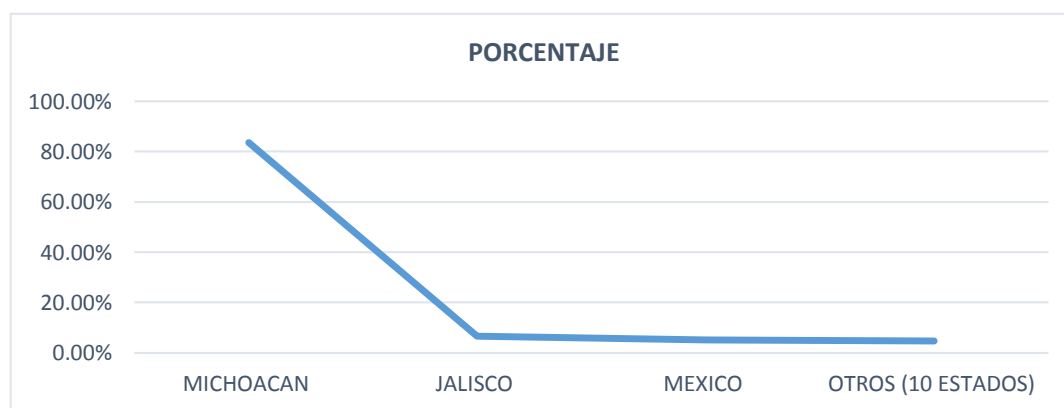
Sin embargo, y al interior de la República Mexicana, ¿Qué otros estados son productores importantes de aguacate? La respuesta está dada en el cuadro 2.4 siguiente.

Cuadro 2.4 “Estados productores de aguacate Hass en México 2017”

ESTADO	PORCENTAJE
<b>MICHOACAN</b>	83.5%
<b>JALISCO</b>	6.5%
<b>MEXICO</b>	5.2%
<b>OTROS (10 ESTADOS)</b>	4.8%

Fuente: Elaboracion propia con informacion (SIAP, 2017).

Para una referencia inmediata sobre la participación e importancia de los estados seleccionados se muestra el esquema siguiente con gráfica. Esquema 2.3 “Gráfico de participación de los estados productores de aguacate Hass 2017”



Fuente: Elaboracion propia con informacion (SIAP, 2017)

Cabe destacar que los estados denominados como “Otros” en la gráfica anterior son los siguientes: Morelos, Puebla, Guerrero, Veracruz, Colima, Yucatán, Oaxaca, Chiapas, Baja California Sur y Guanajuato, sumando una producción conjunta del total de **4.8%** estimada a mayo del año 2017.

Como es evidente, los estados posicionados en los primeros lugares en producción de aguacate Hass se encuentran: Michoacán con el **83.5%**, Jalisco con el **6.5%** y el estado de México con un porcentaje del **5.2%**, por lo tanto el mayor productor de Aguacate es el estado de Michoacán. Siendo el Estado de Michoacán el lugar propicio para desarrollar la presente investigación.

### 2.3 “Mapa de Michoacán de Ocampo, México”

En lo siguiente se puede ver el mapa de Michoacán de Ocampo, México, en el cual se puede ver los distintos municipios productores de aguacate.

Esquema 2.4 “Imagen de los municipios productores de aguacate del Estado de Michoacán”.



Fuente: Imagen tomada de estados productores (México, 2012).

Cabe destacar que los principales municipios productores de aguacate con su participación porcentual es la siguiente: Uruapan, **19%**; Tancítaro, **19%**; Peribán, **13%**; Tacámbaro, **10%**; Salvador de Escalante, **9%**; Ario de Rosales, **9%**, que en conjunto aportaron **69%** de este producto dentro de Michoacán (México, 2012).



## 2.4 “Temporalidad y cosecha”

El volumen de exportación depende tanto de la oferta como de la demanda. Pero en el sistema agrícola la oferta depende de la estacionalidad o temporalidad con la que se cosecha el producto. Con esta consideración, el cuadro siguiente representa, en lo general, las temporadas de cosecha del aguacate Hass. Cabe mencionar que varias familias del aguacate se producen todos los ciclos agrícolas del año, y sus calidades dependen también de si son de riesgo o de temporal. Pero los conocedores citan que el Aguacate Hass se obtiene de mayor calidad en los ciclos de enero-marzo y octubre-diciembre. Seis meses consecutivos de proveeduría (SARGARPA, 2016).

Cuadro 2. 6 “Temporalidad del aguacate Hass en México”

MESES	TEMPORALIDAD
<b>ENERO</b>	*****
<b>FEBRERO</b>	*****
<b>MARZO</b>	*****
<b>ABRIL</b>	
<b>MAYO</b>	
<b>JUNIO</b>	
<b>JULIO</b>	
<b>AGOSTO</b>	
<b>SEPTIEMBRE</b>	
<b>OCTUBRE</b>	*****
<b>NOVIEMBRE</b>	*****
<b>DICIEMBRE</b>	*****

Fuente: Elaboración propia con datos tomado (SARGARPA, 2016).

## 2.5 “Legislación Japonesa”.

El país Japón exige altos estándares para la importación de productos orgánicos de sistemas agrícolas y de recolección silvestre siempre que provengan de otros países. México no es excepción y por ende a sus productos también aplica la certificación en la norma Japanese Agricultural Standards (JAS).

A través de la lectura de la norma JAS ésta se puede concebir como: Mantener la fertilidad del suelo “objeto de siembra” libre de productos químicos (pesticidas y fertilizantes) asegurando el bienestar desde el huerto para el consumo o el uso humano. Incluyendo en este concepto el consumo de productos agrícolas en hato de animales, su crianza o similares. El logotipo de certificado JAS es:



Este certificado fue creado por el Ministerio Forestal, Pesquero y de Agricultura de Japón (Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries, MAFF), y es necesario obtenerlo por proveedores de cualquier país que buscan exportar productos certificados como orgánicos al país Japón. El logo del Ministerio es:



Sin embargo, ¿Qué es una legislación?

La palabra legislación hace referencia a “...*todo un conjunto de leyes dispuestas por los organismos competentes que fundamentan la moral, ética y buenas costumbres dentro de una sociedad determinada. Las legislaciones establecidas para empresas y organismos laborales son más específicas, se orientan en necesidad de trabajo, que cada elemento cumpla y respete sus funciones dentro del área de trabajo*”.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Definición de Legislación, en: <http://conceptodefinicion.de/legislacion/> . Consultado el 12 de Febrero del 2018.

Por lo tanto y partiendo de esta definición se llega a la conclusión que dentro del enfoque del Licenciado en Comercio Internacional debemos tener bien entendida dicha definición ya que es indispensable conocer el procedimiento de las legislaciones que aplican al mercado objetivo, en este caso Japón. A su vez tener claro cada uno de los requisitos para poder introducir nuestro producto al mercado y que esto incentive la economía del micro productor mediante el mecanismo de la reorganización de la cadena productiva.

En tal sentido el marco legislativo que se aplica a esta investigación se origina en el Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica México-Japón suscrito el 17 de septiembre de 2004, del cual y en el cuadro adjunto se presentan las fechas claves para su evolución e implementación.<sup>32</sup>

Cuadro 2.7 “Evolución e implementaciones del AAE (2012)”.

<b>Fechas clave</b>	<b>Avances y protocolos</b>
23 septiembre 2011	México y Japón firman el Protocolo Modificatorio al Acuerdo de Asociación Económica México-Japón.
23 septiembre 2011	Texto del Protocolo Modificatorio al Acuerdo de Asociación Económica México-Japón.
22 febrero 2011	Ampliación del Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón.
21 septiembre 2006	Reglamentaciones Uniformes del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón.
Junio 2006	Modificaciones a las Reglamentaciones Uniformes.
01 abril 2005	Reglas en materia de certificación de origen del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón.

<sup>32</sup> Documentos de la Implementación del Acuerdo México-Japón, en: <http://MinistryofForeignAffairsofJapan2016.com> . Consultado el 24 de Febrero del 2018-

01 abril 2005	Tokio, Japón. Primera reunión del Comité Conjunto.
Octubre 2005	Anexo 6. Reservas Estatales en relación con Medidas Vigentes notificadas por el gobierno de los Estados Unidos Mexicanos al gobierno del Japón conforme a lo establecido en el párrafo 2 del Artículo 66 del Capítulo 7 (Inversión) y el párrafo 2 del Artículo 101 del Capítulo 8 (Comercio Transfronterizos de Servicios+ del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón (Acuerdo).
01 abril 2005	Reglamentaciones Uniformes.  En esta fecha entró en vigor. <sup>33</sup>
17 de septiembre de 2004	Acuerdo de Asociación Económica Méx-Jpn.  Firma del Acuerdo.

Fuente: Sistema de Información Sobre Comercio Exterior (SICE, 2018).

Cabe destacar que el cuadro anterior se elaboró con la finalidad de informar sobre las reglas y el tiempo para su implementación entre ambas naciones; lo cual es útil para comprender a fondo la normatividad y su forma de implementación.

---

<sup>33</sup> Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE). En: [http://www.sice.oas.org/Trade/MEX\\_JPN\\_s/JPN\\_MEXind\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_JPN_s/JPN_MEXind_s.asp) . Consultado el 25 de mayo de 2018.

Cuadro 2.8 “Cronología de los principales eventos que llevaron a implementar las Normas Orgánicas JAS en Japón”.<sup>34</sup>

<b>Normas orgánicas en el Japón.- Desde el reglamento optativo a la legislación.</b>	
En abril de 2001 entró en vigencia en el Japón la Ley de etiquetados “orgánicos”. En este recuadro se ofrece la secuencia de los principales eventos que desembocaron en la legislación actual.	
Abril de 1992	El MAFF emanó directrices sobre el etiquetado orgánico. Como no se trataba de una ley, no estaban previstas sanciones por incumplimiento.
1998	El MAFF decidió incluir en la ley de JAS una normativa de certificación orgánica.
Julio de 1999	El Parlamento (Congreso) aprobó la idea de una Ley de JAS revisada.
Junio de 2000	Entró en vigencia la Ley de JAS revisada. Los productores y comerciantes que no cumplían las normativas podían ser sancionados.
Abril de 2001	Entró en vigencia el control de la etiqueta “orgánica”

Fuente: The Organic Standard (2001).

Cabe destacar que la normatividad (JAS) se sustenta en directrices del *CODEX Alimentarius*, esto con la finalidad de asegurar que se trata de agricultura orgánica. Por lo que en virtud de esta nueva normativa, los organismos de certificación orgánica requirieron de ser registrados y acreditados.

Cabe destacar que la Certificación JAS comprende los apartados de:

- ❖ Notificaciones Orgánicas y Criterios Técnicos

<sup>34</sup> Normas orgánicas del Japón véase en: <http://theOrganicStandards2001.com.ja> consultado el 24 de febrero del 2018.

A continuación se mencionaran los Estándares de Producción Orgánica que aplican al producto Aguacate Hass desde su origen, como el estándar No. 1605, el cual menciona:

- ❖ “ESTANDAR DE PRODUCCION en PRODUCTOS AGRICOLAS ORGANICOS” (MAFF, octubre 27, 2005), ahora este estándar refiere los criterios y métodos que se deben de emplear para que se considere ORGANICO DESDE ORIGEN el producto, entre los cuales destacan los siguientes lineamientos:
- ❖ 2° JAS: Define los Principios de la Producción Orgánica
- ❖ 3° JAS: Proporciona definiciones de Términos
- ❖ 4° JAS: Define los métodos de Producción
- ❖ 5° JAS: Describe los requerimientos de etiquetado.

De esta forma la norma también se relaciona con la producción desde el “huerto” a través de:

- ❖ Campos Orgánicos, es decir Períodos de Conversión, Prevención, y Deriva de Insumos No Permitidos
- ❖ Semillas y Plántulas
- ❖ Práctica y Abonamiento (fertilización por el método de “composta”)
- ❖ Control de Plagas y Enfermedades
- ❖ Separación, Transporte y Proceso (en el caso de exportación desde el corte, empaque, embalaje y logística)
- ❖ Fertilizantes permitidos (se mencionan algunos y en proporciones muy bajas)
- ❖ Evitar Pesticidas

Ahora bien, los productos con *etiqueta verde* se promocionan como exentos de elementos químicos, inocuos para el medio ambiente y sanos, lo que hace difícil que los consumidores los distinguan de los alimentos certificados orgánicamente desde origen.

En virtud de la nueva ley de JAS (abril de 2001), todos los productos etiquetados como orgánicos deben de ser certificados por un Organismo Certificador Registrado

(OCR), y deben exhibir el logotipo JAS y el nombre de la OCR a cargo de la certificación y de las re-certificaciones posteriores.

Desde que comenzó a implementarse la nueva legislación, se han registrado como OCR 38 organizaciones. Aunque es posible que se registren certificadores extranjeros, hasta ahora todas las OCR son japonesas (The Organic Standard, Mayo de 2001).<sup>35</sup>

### Reglas de embalaje y etiquetado en Japón

**Embalaje:** Los servicios de aduanas son muy específicos en cuanto a la calidad del embalaje y el etiquetado. Para efectuar el paso por la aduana, se debe agregar la marca, embalaje y etiqueta de manera correcta. En general, el etiquetado de la mayoría de los productos no es solicitado en la aduana, y solo cuando el producto es puesto a la venta. En consecuencia, ocurre con frecuencia que los importadores japoneses estampan una etiqueta después del paso por aduanas. En Japón está prohibido el embalaje con paja.

**Idiomas permitidos en el embalaje y en etiquetado:** Japonés, inglés y francés.

**Unidades de medida autorizadas:** Todos los bienes importados junto con los documentos del transporte deben contener unidades métricas para indicar las medidas y el peso.

**Marcado de origen "Hecho en..."** (no es obligatorio excepto en caso de comestibles y bebidas.)

**Normativa relativa al etiquetado:** No existen requisitos específicos.

**Reglamentos específicos:** La legislación japonesa contempla una normativa específica sobre el etiquetado para ciertos alimentos y productos textiles, aparatos eléctricos y bienes para el consumidor. La normativa no es efectiva cuando pasa a través de la aduana. La información necesaria debe añadirse entre el momento de la importación y la colocación del producto en el mercado. En el caso de productos industriales es necesario ser Miembro del JISC (Comité de Estándares Industriales de Japón)<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Estándares Orgánicos (The Organic Standard) véase en: [www.theorganicestandar.com](http://www.theorganicestandar.com) consultado el 23 de Abril del 2018.

<sup>36</sup> Normas Industriales y Comerciales en Japón véase en: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/japon/empaques-y-nomas> Consultado el 24 de febrero del 2018.

## “Exigencias de inocuidad y otros controles del mercado japonés”

- ❖ **Primer requisito: Controles de higiene y sanidad de los establecimientos.-** El importador debe poder probar que alguna agencia gubernamental del país de origen ha controlado dos cuestiones relativas a los establecimientos productores.

1º) Los alimentos deben de ser producidos y procesados de acuerdo con las leyes y reglamentos del país exportador; en particular cuando hay un sistema de registro de fábrica, un sistema de autorización para la exportación de productos, o cualquier otro sistema que regule esta materia en dicho país. En este caso aplica la NOM.

2º) Que el nivel de control de la higiene de los establecimientos, instalaciones y equipos de la fábrica sea al menos igual a los requerimientos sanitarios establecidos en las leyes japonesas. Cabe señalar que es recomendable el uso de métodos de control de la higiene basados en el sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP, por sus siglas en inglés).

- ❖ **Segundo requisito: Control de calidad de la materia prima.-**Respecto de las materias primas, debe verificarse que cada lote cumpla con los criterios de calidad, incluyendo las especificaciones y estándares que se han establecido para cada una de ellas. Ninguna materia prima debe ser aceptada si contiene parásitos, microorganismos patógenos, sustancias tóxicas, materia descompuesta, materia deteriorada u otras materias extrañas, etc. Además, cuando haya resultados de la vigilancia llevados a cabo por una entidad competente en el país exportador, los importadores deben de contar con estos resultados y presentarlos (son auditables). De lo contrario se requiere la importación de muestras para confirmar dichos resultados en Japón.

- ❖ **Tercer requisito: Condiciones de higiene en la fabricación y procesamiento.**

El alimento debe fabricarse y procesarse bajo condiciones de higiene adecuadas, con la aplicación de medidas para la prevención de contaminación por sustancias tóxicas o nocivas para la salud humana. En cada establecimiento procesador de alimentos debe haber personas designadas como responsables de la supervisión de la higiene de los alimentos. Además, los productos finales deben cumplir con la ley japonesa a través de pruebas e inspecciones periódicas.

- ❖ **Cuarto requisito: Higiene en el almacenamiento, transporte y distribución.-**

Los alimentos deben ser manipulados higiénicamente durante su almacenamiento, transporte y distribución. Debe aplicarse un control de temperatura y observarse los estándares de conservación de los alimentos.



- ❖ **Quinto requisito: Certificación JAS.**- Todos los alimentos, bebidas no alcohólicas productos forestales extranjeros deben contar con una certificación de “Estándares Japoneses de Agricultura” (Japanese Agricultural Standards, JAS) para poder ingresar a territorio japonés. Esta certificación garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad y de procesos de producción japoneses. Es exigida a todos los productos, sin importar si cuentan con certificados de otros países. Para obtener este certificado hay que cumplir con los estándares JAS y ser certificado por una certificadora acreditada por el gobierno japonés.
  
- ❖ **Sexto requisito: Niveles máximos permitidos de productos químicos y contaminantes**  
La autoridad japonesa brinda una lista completa de los residuos químicos que están actualmente permitidos, clasificándolos de esta forma: Alimentos procesados, cultivos, animales y peces, y aguas minerales.
  
- ❖ **Séptimo requisito: No contar con aditivos prohibidos.**- Los aditivos son Sustancias utilizadas en el proceso de fabricación de alimentos, o con fines de transformación o conservación de alimentos. Se incluyen aquellas sustancias que permanecen en los productos alimenticios terminados, como colorantes y preservantes, así como sustancias que no siguen en los productos finales. En la actualidad, existe una lista de 345 aditivos autorizados.
  
- ❖ **Octavo requisito: Trazabilidad.**- Los fundamentos de la trazabilidad están Dispersos en varias normativas. La Ley de Sanidad Alimentaria establece el deber de conservación y mantenimiento de un registro, con el fin de darlos a conocer al público. La norma indica los elementos sobre los que las empresas alimenticias deben mantener un registro, así como el número de años que deben ser conservados. Para nuestro caso el código de barras es un elemento útil.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Requisitos de la legislación JAS véase en: <https://connectamericas.com/es/content/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios-para-exportar-ap%C3%B3n> Consultado el día 24 de Febrero del 2018.

## 2.6 NORMA OFICIAL MEXICANA (NOM)

Como anteriormente se abarco una breve reseña de la legislación y normatividad japonesa, en este apartado se expondrán las Normas Oficiales Mexicanas que aplican al Aguacate Hass, en simetría al Primero de los requisitos.

Pero antes, ¿Qué es una Norma Oficial Mexicana?

*“Las NOM son las regulaciones técnicas que contienen la información, requisitos, especificaciones, procedimientos y metodología que permiten a las distintas dependencias gubernamentales establecer parámetros evaluables para evitar riesgos a la población, a los animales y al medio ambiente. Están presentes en prácticamente todo lo que te rodea, agua embotellada, licuadoras, llantas, ropa, etc.” (Revista del Consumidor, 2018).*

Como parte de esta investigación se debe de tomar en cuenta el conocimiento de las leyes mexicanas, para poder llevar a cabo la exportación de aguacate Hass.

Previamente se debe de tener en cuenta que la Secretaria de Economía, es el órgano regulador que determina, publica y actualiza las normas básicas para llevar acabo la exportación del aguacate Hass.

### “Norma Oficial Mexicana aplicables a la exportación de Aguacate Hass”

- ❖ **NOM-144-SEMARNAT-2004.** Establece las medidas fitosanitarias reconocidas internacionalmente para el embalaje de madera.
- ❖ **Registro de Marca.** El registro de una marca y marca colectiva a cargo del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. No es un requisito obligatorio, sin embargo, es recomendable obtenerlo para tener el derecho exclusivo de uso.
- ❖ **Código de Barras.** El código de barras o código de producto tiene como objetivo identificar cada producto a través de un lenguaje universal y común haciendo el proceso logístico más eficiente. Puede ser parte de la trazabilidad.

### “Expedición del Certificado Fitosanitario Internacional (SAGARPA)”

- ❖ **Certificado.** Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) de la Secretaría de Salud (SSA), consistente en:
  - Certificado para exportación Libre Venta

- Certificado para exportación
- Certificado para exportación de conformidad de buenas prácticas sanitarias
- Certificado para exportación análisis de producto.<sup>38</sup>

Así mismo en materia de control de plagas, el experto en agricultura debe verificar que se cumplan con los estándares establecidos por la NOM de manera siempre actualizada. Entre ellos:

Cuadro 2.9 “Normas para vegetales en México”.

<b>Código</b>	<b>Título</b>	<b>Especificación</b>
NOM-057-FITO-1995	Por lo que se establecen los requisitos y especificaciones fitosanitarias para emitir el dictamen de análisis de residuos de plaguicidas.	<p>Plaguicidas encontrados expresados en partes de millón. Con un máximo de tres números decimales.</p> <p>Metodología empleada.</p> <p>Límite de determinación del método analítico y porcentaje de recuperación.</p> <p>No tiene paralelo con normas internacionales.</p>

---

<sup>38</sup> Norma Oficial Mexicana, en: <https://www.tibagroup.com/mx/exportacion-de-aguacate> . Consultado el 24 de Febrero del 2018.

NOM-081-FITO-2001	Manejo y eliminación de focos de infestación de plagas mediante el establecimiento o reordenamiento de fechas de siembra, cosecha y destrucción de residuos.	Definición de focos de infestación y plagas. Prevencción: uso de material de tolerante a la plaga. Control: barbecho, poda, tratamiento químico, recolección y destrucción de vegetales infestados. Movilización. Investigación. Evaluación de Conformidad.
NOM-120-SSAI-1995	Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas.	Disposición de personal. Instalaciones físicas. Instalaciones sanitarias. Servicios a planta. Equipamiento. Proceso. Control de plagas. Limpieza y desinfección.
NOM-143-SSAI-1995	Bienes y servicios. Método de prueba microbiológico para alimentos. Determinación de Listeria Monocytogenes.	Reactivos: grado analítico. Aparatos: incubadora haya variación de más de 1.0°C y termómetro calibrado. Microscopio de contraste de fases o campo oscuro. Preparación de muestra.

		Procedimiento: aislamiento, identificación serología.
		Expresión de resultados.
		Informe de prueba: si es positivase informa presencia en 25 g o en 25 ml de muestra.
NOM De la información comercial - etiquetado por productores.	Agrícola aguacate que se plasma en los envases	El 14 de septiembre de 1998 fue cuando entro en vigor.
NOM-128-SCFI	Posteriormente se elaboró NMX-FF-016-2002	Fruta fresca-Aguacate. Se elaboró con el objetivo de establecer las especificaciones de calidad que debe incluir el aguacate en su variedad de Hass. Participarán diversos organismos, dependientes e institucionales en su elaboración.
NOM-066-FITO-2002	Con el objetivo de eliminar plagas en la producción de aguacate.	Que tiene como objetivo el manejo fitosanitario y movilización del fruto y el controlar.

Fuente: Elaboración propia con datos de (TIBA México, 2018).

A manera de conclusión: Las normas son esenciales para poder llevar a cabo la exportación de manera correcta. Además de ser un requisito obligatorio también son útiles para tener un control de las diferentes plagas que pueden afectar a los cultivos. Así mismo, permiten asesorar tanto a los expertos como a los productores de agro-alimentarios con bases sólidas. La función de casi toda norma es certificar, es decir, verificar que el producto está en buen estado, libre de plagas y en el caso de Japón se asegura que el producto es orgánico desde el huerto; concibiendo que la inocuidad de alimentos se da desde el corte hasta el empaque, embalaje,

etiquetado, y logística. Todo un proceso que permite cierta simetría entre las NOM y la JAS para exportar el producto mexicano

## 2.7 “Requisitos y proceso de certificación”

Como anteriormente se mencionaron las legislaciones tanto japonesa como mexicana tienen cierta convergencia. Por lo que en este apartado se da a conocer el proceso de certificación y los requisitos, ya que como anteriormente se mencionó el Licenciado en Comercio Internacional debe saber de los requisitos y del proceso de certificación para conducir a los micro productores por el camino de la exportación, pero, certificando desde el huerto.

¿Qué es certificación?

*“Es un proceso mediante el cual se garantiza la calidad y/o las características de un producto final según lo establecido en una norma o reglamento, este proceso es ejecutado por una agencia certificadora inscrita y reconocida en el mercado de destino”.<sup>39</sup>*

Lo que caracteriza a una empresa certificada es que reúne los requisitos esenciales de que está obteniendo un producto con la calidad demandada y mediante los procesos validados para el producto, mismos elementos que son sujetos a certificación de tercera parte. Lo cual disminuye el factor riesgo en la exportación.

Entre sus beneficios se mencionan los siguientes:

- ❖ Conocimiento de que los productos son de calidad
- ❖ Entregas eficientes
- ❖ Brinda confianza en el mercado meta
- ❖ Apoya al posicionamiento de marcas
- ❖ Prueba certificación ante diversas autoridades
- ❖ Eficacia a la hora de la exportación

La certificación facilita la inspección de la mercancía, del bien o del producto, hasta la entrega al mercado meta.

Gracias al proceso exhaustivo que se debe seguir para obtener la certificación respectiva es que se debe tener claro los pasos a seguir para su obtención. Incluyendo la documentación que debe de quedar en resguardo y lista para ser auditada de tercera parte. Cualquier OCR relacionada con la certificación o el seguimiento de recertificación la podrá solicitar como evidencia.

---

<sup>39</sup> Definición de certificación, en:

[file:///Downloads/Ultimo%20Certificacion%20Produccion%20Organica%20\(1\).pdf](file:///Downloads/Ultimo%20Certificacion%20Produccion%20Organica%20(1).pdf) . Consultado el 25 de Febrero del 2018.

### 2.7.1 “Proceso de certificación”.

#### 1ª Etapa.- Solicitud y evidencia preliminar

- ❖ La solicitud de certificación o postulación es la primera etapa para alcanzar la certificación, ya que el otorgamiento de este beneficio es aprobado o rechazado por la agencia certificadora y/o la autoridad competente.
- ❖ La inspección de las operaciones de producción hortofrutícola se activa después de la auditoría de los documentos y se realiza con el cultivo a la vista.

#### 2ª. Etapa.- Inspección

- ❖ Las operaciones de visualizar y análisis de la producción hortofrutícola se activa después de la auditoría de los documentos y se realiza con el cultivo e implementos a la vista.
- ❖ Evaluación del personal técnico y administrativo a cargo del proyecto en relación a principios de manejo y certificación del producto orgánico.
- ❖ Evaluación del sitio de producción (posibles fuentes contaminadoras, zona de amortiguación, señalética, fuentes de agua para riego y fumigaciones, presencia de vida silvestre y edáfica, diversidad biótica, entre otras).
- ❖ Chequeo de las instalaciones relacionadas al sitio de producción a certificar (bodegas, cámara de frío, sala de riego, packing satélite, entre otras).
- ❖ Chequeo de equipamiento y maquinaria relacionada con el proceso de producción.
- ❖ Certificar (fumigadora, envases de cosecha, envases para preparar mezclas de productos fitosanitarios, entre otras).
- ❖ Evaluación de documentos y registros (origen del material de siembra y plantación; insumos utilizados, dosis, análisis, entre otras).
- ❖ Trazabilidad de cosecha, despacho, compra y venta.<sup>40</sup>

Gracias a la inspección que realizan las agencias certificadoras éstas pueden avalar y comprobar que los requisitos están en orden. Puede definirse a la inspección como el punto principal para obtener la certificación, ya que esta parte comprueba que la empresa es sólida y que cumple conforme a las normas NOM y JAS respecto al mercado meta.

#### 3ª Etapa.- Transacción comercial

- ❖ En un certificado de transacción comercial emitido por un tercero, que exhibe la empresa exportadora o la unidad de procesamiento para realizar las operaciones comerciales que mejor convengan a cada parte.

---

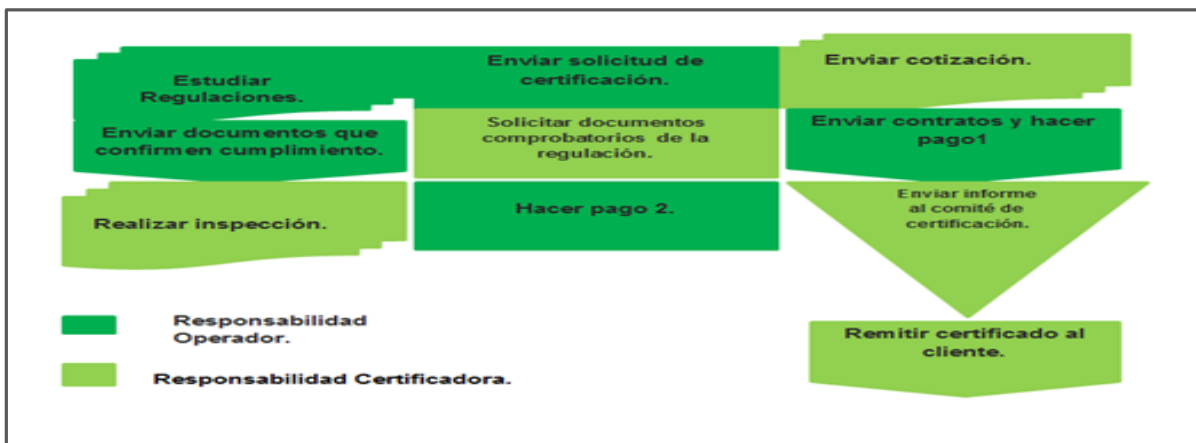
<sup>40</sup> Proceso de Certificación. Véase en:

[file:http://Downloads/Ultimo%20Certificacion%20Produccion%20Organica%20\(1\).pdf](http://Downloads/Ultimo%20Certificacion%20Produccion%20Organica%20(1).pdf) Consultado el 25 de Febrero del 2018.

- ❖ Licencia de importación que debe ser gestionada por el importador directamente con la certificadora del exportador.
- ❖ Los certificados master y certificados de transacción nacional (cuando proceda) de todas las empresas que hayan tenido relación con el producto (productores, centros de acopio, procesadores y exportadoras).
- ❖ La documentación de despacho o embarque en los distintos niveles que indica que se trata de un producto orgánico u orgánico en transición.
- ❖ La documentación comercial de compra y venta (documentos de exportación; incluyendo autorización del pedimento de exportación).

Cada una de las etapas del proceso de certificación ha sido descrita de una manera clara y precisa posible. Ya que como anteriormente se mencionó se deben de cumplir todas las etapas para disminuir el riesgo y lograr con éxito las operaciones en el mercado internacional.

Esquema 2.5 “Imagen del proceso de certificación abreviado”.<sup>41</sup>



Fuente: Elaboración propia con datos de (C., 2008)

La anterior imagen detalla tanto las regulaciones y obligaciones tanto por parte del operador como de la empresa certificada. Ambas partes pactan las obligaciones a fin de que el proceso de certificación se lleve a cabo. Esto confiere certeza al proceso mismo, se documenta y es parte de la evidencia para lograr una certificación limpia (sin hallazgos, ni observaciones) y que pueda ser reconocida a nivel del país objetivo. El capítulo siguiente detalla los objetivos y propósitos de la reorganización productiva así como el papel fundamental que jugará en la exportación la empresa integradora como modelo de desarrollo de micro-productores.

<sup>41</sup> Imagen proceso de certificación, en: [http://Downloads/Ultimo%20Certificacion%20Produccion%20Organica%20\(1\).pdf](http://Downloads/Ultimo%20Certificacion%20Produccion%20Organica%20(1).pdf) . Consultado el 25 de Febrero del 2018.



## Capítulo 3.0 Constitución de Empresa Integradora

### Perfil del capítulo

El presente capítulo se divide en tres secciones:

Sección A.- Creación de la empresa integradora, modelo de negocio que administrará la Licenciada en Comercio Internacional, con el propósito de dar lineamientos para reorganizar la cadena productiva a fin de orientar ésta al mercado exterior sin dejar de proveer al mercado interno.

Sección B.- Describe las características del mercado meta, en este caso Japón, como uno de los primeros avances de inteligencia comercial investigado por la LCI con la finalidad de facilitar información oportuna y para toma de decisiones de micro productores no miembros de las grandes cadenas exportadoras mexicanas.

Sección C.- Estrategia para el desarrollo de micro productores: Etapas de capacitación; obtención de producto grado orgánico; certificación; empaque, embalaje, etiquetado; carga consolidada; y logística.

### Sección A

Habiendo otros modelos, ¿Por qué optar por una empresa integradora?

La filosofía de la empresa integradora es fortalecer cadenas productivas. Significa que los productores, sobre todo los micro productores, en conjunto, pueden lograr la exportación de su producto (o de sus productos) mediante cargas consolidadas (productores horizontales) aprovechando los acuerdos de comercio suscritos por México. Lo anterior, por sí mismos, los micro productores no afiliados a las grandes cadenas exportadoras de aguacate en México no lo podrían hacer.

Por otro lado, es necesario aprovechar que ya se están explotando otros mercados distintos a los E.U. Y esto es bueno para el país porque, si se puede aumentar el volumen de exportación a Japón con productos que han obtenido certificación JAS, es muy posible acudir a otros mercados; incluyendo mercados gourmet como sería Europa (donde aplica Codex Alimentarius).

En esencia, una empresa integradora sí puede organizar a micro productores, llevar bitácora de avance para lograr y mantener la certificación, a la vez que explorar nuevos mercados del exterior.

En este sentido, organizar la información y disponerla, por sí misma, ya es una actividad que tiene un valor agregado (valor de la información no disponible en Mi Pymes) y, por supuesto, el micro productor no tiene ni el tiempo ni los conocimientos para abrir oportunidades hacia otros mercados. Por lo que esta misma información,

centrada en el cliente, permite a éste tomar decisiones con base en hechos y evidencias en donde por supuesto la experiencia es la mejor consejera.

Otra oportunidad es que la empresa integradora se orienta a abrir y hacer negocios nuevos, por cuenta y razón de sus asociados, sin que éstos modifiquen su estatus legal ni fiscal ni que abandonen sus mercados actuales a los que hoy sirven. La integradora no entra en competencia contra sus mismos asociados; si no que los catapulta para incursionar y mantener nuevos mercados, mercados que hoy en día no han sido atendidos por el grupo de productores asociados a la integradora.

Una razón más: La integradora, se inspira en una administración “delgada” que no requiere de un extenso organigrama. Pero sí opera como un corporativo con despliegue inteligente de funciones, actividades y acciones para llegar a concretar los objetivos y metas de los productores asociados. Entre los objetivos y metas más representativos que enlista el Artículo 4°, Fracción VII incisos “a” al “h” del Decreto de Creación de las Empresa Integradora, se encuentra (INADEM, Instituto Nacional del Emprendedor, 1995):

1. Representar a los productores asociados en la promoción, venta, embarque de productos mexicanos mediante una marca colectiva (IMPI, Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, 2000);
2. Con publicidad compartida, representar a los productores asociados en ferias y misiones comerciales, nacionales y en el exterior (Tokyo International Food, 2019);
3. Acordar con organismos expertos la capacitación empresarial para certificar en JAS bajo los lineamientos que emita el OCR en México, y realizar capacitación colectiva en temas empresariales y fiscales;
4. Convocar a proveedores para diseño de etiquetado, envase, empaque, embalaje, carga, transporte, entre otros que aplican a la exportación;
5. Realizar la gestión de documentos de porte en el mercado interno y con el agente aduanal también de logística para el mercado exterior;
6. Realizar las investigaciones necesarias que permita identificar oportunidades en los mercados nacionales y del exterior, entre otras actividades.

### Avance en la integración

A este momento se señala que existe un micro productor interesado en llevar su producto Aguacate Hass al mercado del exterior. En particular al mercado de Japón.

Este mismo micro productor ya está haciendo la función de líder (animador) entre un grupo de otros cinco micro productores. Todos ellos establecidos en el Municipio de Uruapan, Mich., a una distancia no mayor de 5 kilómetros entre ellos, teniendo muy cerca la Carreta 37 casi frente al aeropuerto de Uruapan; por cierto la misma Carretera 37 hacia el sur del Estado lleva al Puerto de Lázaro Cárdenas. Tanto en el aeropuerto como en Lázaro Cárdenas el 2018 se registra exportación de paltas.

También hay que considerar que los 6 micro productores actualmente atienden mercados internos con las familias de aguacates: Hass, Tommy, criollo y Baccon.

Estas cuatro características: 6 micro productores, todos en el municipio de Uruapan, distancia máxima de 5 kms. Entre ellos y el aeropuerto y puerto de Lázaro Cárdenas, son condición ideal para crear una integración orientada a reorganizar con el mínimo de recursos posibles la cadena productiva de la micro región.

Esquema 3.1 Imagen del municipio de Uruapan.- Micro región de productores



Fuente: Municipio de Uruapan, región concentradora de micro-productores.

Esquema 3.2 Imagen del municipio de Uruapan.- Sobre posición de cuadrícula y micro productores



Fuente: Herramienta sobre posición de cuadrícula (Ballou, 2004)

Como se puede comprobar a través de ambos mapas la distribución de los 6 micro productores tiene una distribución geográfica concentrada que no rebasa 5 kilómetros entre cada uno de ellos. Lo cual facilita que de manera temporal y hasta que los asociados a la integradora decidan algún cambio de sede, la empresa integradora quedará instalada al lado de la micro empresa 1, adyacente a la Carretera 37, a un costado del aeropuerto.

Para este caso se adopta la estrategia denominada Centro de Gravedad que aprovecha factores a favor del proyecto con el mínimo de riesgos en el producto, tales como: Traslado en distancias cortas; maduración temprana; etiquetado, envase, empaque y embalaje casi *in situ*. En lo general, control logístico de bajo costo por embarque.

Una vez establecida la estrategia de localización y de consolidación del producto, en lo siguiente se describe lo relacionado con la empresa integradora.

## Constitución de Empresa Integradora

Nombre de la empresa:

**“EMPRESA INTEGRADORA EXPORTADORA AUAKATIN  
S.A de C.V.”**

El denominativo Sociedad Anónima lo determina el Decreto de Creación. Además, por experiencia de otras integradoras, dicha denominación permite hacer operaciones de comercio exterior a nombre y por cuenta de los asociados sin tener que elaborar otra Acta Constitutiva siempre que desde el proyecto de acta constitutiva exista la cláusula que establezca esta posibilidad.

Mientras que el término Capital Variable permite capitalización adicional a través del tiempo (Cámara de Diputados , 2015).

El denominativo “Auakatin” procede de la lengua azteca y significa aguacate. Como se sabe los aztecas fueron uno de los imperios más representativos de las culturas mexicanas, y ya que el aguacate desde entonces era abundante en México, que mejor que proponer a los integrados un nombre culturalmente representativo.

### Eslogan

**“De México hacia el Lejano Oriente”**

Que mejor descripción para unir a dos países en continentes separados por 14 husos horarios: El llamado lejano Oriente y México.

### Logotipo

Logotipo: Forma representativa o imagen que se crea con la finalidad que clientes y colaboradores identifiquen a la empresa integradora al igual que a sus socios integrados.



### Esquema 3.3 “Imagen de Etiqueta del Aguacate Hass”.



Fuente: Elaboración propia para uso comercial de la Empresa Integradora Exportadora Auakatin, S.A. de C.V.

Al ser una propuesta para los asociados, los elementos constitutivos de la etiqueta son: Nombre de la integradora, producto, y slogan que unifica ambas banderas.

#### **Misión**

Ser una empresa integradora constituida por diversos micros productores que promueven en conjunto la exportación de productos del campo mexicano en Japón.

#### **Visión**

A mediano plazo, entre 3 a 5 años, la empresa integradora aumentará la exportación de Aguacate Hass de la micro región de Uruapan con ventajas competitivas para sus asociados.

De manera extensiva, la integración también podrá consolidar el producto de otros micros productores preferentemente de la misma región una vez que éstos obtengan la certificación requerida por el mercado japonés.

#### **Valores**

**Equidad:** No favorecer a ningún micro productor en particular en perjuicio del resto de asociados.

**Respeto:** Reconocer el valor social de cada productor que colabora con la integradora.

**Liderazgo:** Ser una guía para los exportadores trabajando en equipo.

**Tolerancia:** Libertad y diversidad que se manejará con cada uno de los asociados, reconociendo sus opiniones, creencias y estilos de vida.

**Honestidad:** Congruencia en un trabajo conjunto e indispensable en la transparencia de operaciones realizadas a nombre y por cuenta de los asociados.

**Responsabilidad:** Cumplir con los compromisos contraídos y obligación de hacer prevalecer las Reglas de Operación de la integradora.

**Lealtad:** Acto y fidelidad que desemboca en comportamientos individuales deseables que impulsan y mantienen íntegra la actividades de día con día.

**Democracia:** Las decisiones se tomarán de acuerdo a las votaciones de los asociados.

**Justicia:** Aceptar la responsabilidad y el cumplimiento íntegro de la normatividad así como afrontar las posibles consecuencias por incumplimiento de las mismas.

**Honor:** En todo momento, mostrar buena reputación dentro y fuera de la empresa integradora.

### **Objetivo general de la Empresa Integradora (propósito)**

“Utilizar la ventaja nacional que se tiene con el producto Hass de una manera competitiva y ante el resto del mercado internacional para apoyar a los pequeños productores a exportar hacia nuevos mercados”.

### **Objetivos específicos de la Empresa Integradora**

- En una primera etapa, identificar oportunidades en el mercado internacional para el producto Aguacate Hass.
- Prestar servicios especializados de apoyo a micro, pequeños y medianos productores asociados a la empresa integradora.
- Desarrollar a micro productores en la estrategia de una cadena productiva integrada abriendo oportunidades a la vocación exportadora.
- Promover mediante una marca colectiva y registrada el producto agrícola Aguacate Hass.
- Fomentar la creación de empleo regional y la generación de divisas.

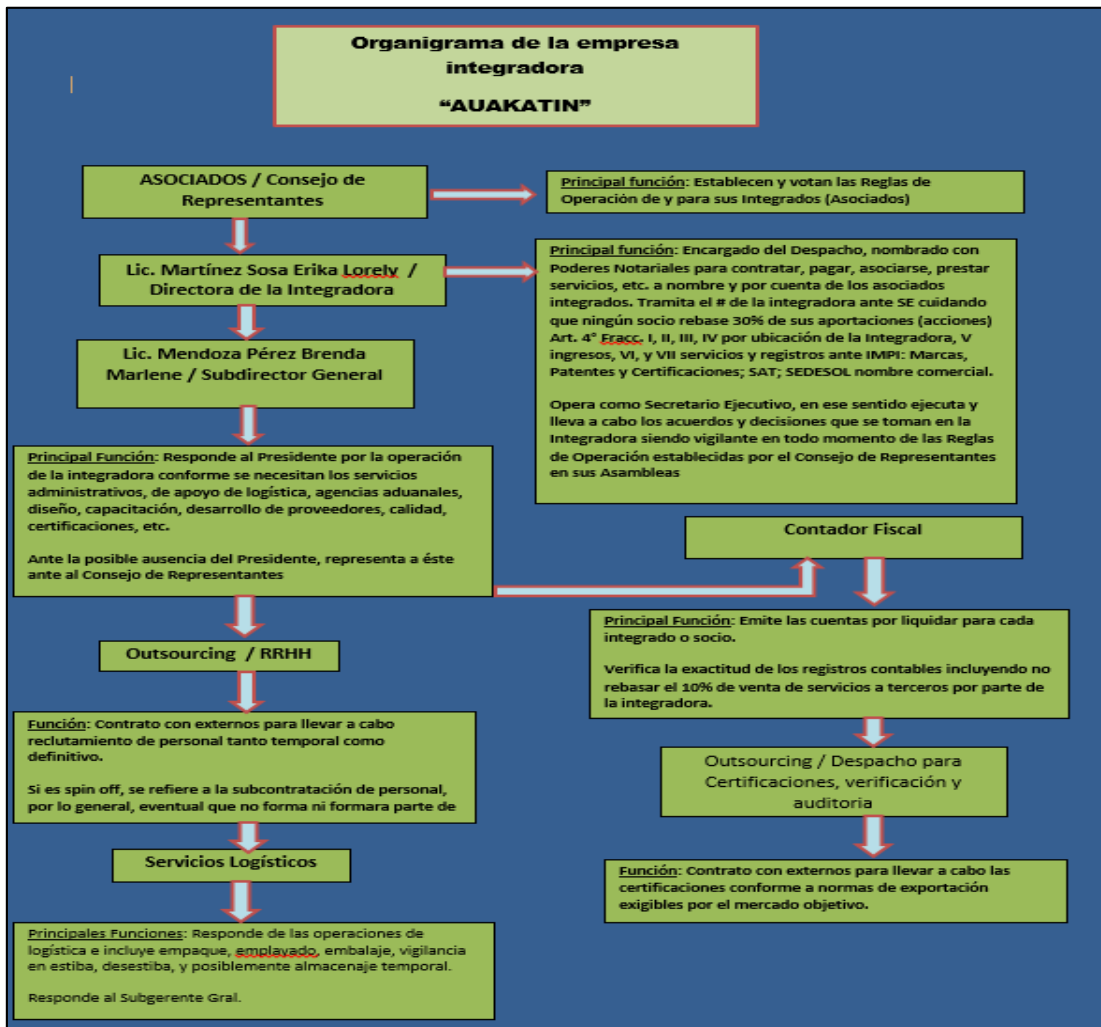
Retomando los anteriores objetivos, cabe destacar que estos deben de estar ligados al organigrama de la empresa integradora, es decir en el organigrama se describen y fomentan de manera ordenada los anteriores puntos, desempeñando el grado de

dificultad que se requiera, cubriendo de una manera correctiva las necesidades de la integradora y de los socios.

Es por ello que el diseño del organigrama se refleja en esta parte.

A continuación se demuestra el esquema 3.2 el cual presenta el organigrama de la empresa integradora.

Esquema 3.4 Organigrama de la “Empresa Integradora Auakatin S.A de C.V.”



Fuente: Elaboración propia con datos del Decreto de Creación.

Como se comprende, los puestos y funciones se derivan del Decreto de Creación de las Empresas Integradoras y responden en línea a los Poderes Notariales, Reglas de Operación, Cuentas Por Liquidar para cada asociado así como a la



gestión y operaciones hechas por la integradora a nombre y por cuenta de sus asociados integrados (véase Apéndice 9)

Aún el 10% de servicios a terceros como se prevé en las Reglas de Operación.

Con todos estos elementos se diseña el Proyecto de Acta Constitutiva de la integradora (véase Apéndice 10).

Pero a diferencia de otras formas de gestión, la Empresa Integradora se constituye de la manera que aparece en la página siguiente.

Se destaca que para obtener el número que corresponde a la Empresa Integradora, número que emite la Secretaría de Economía, es necesario presentar a revisión de la Secretaría los documentos clave: Proyecto económico, Reglas de Operación en acuerdo y votadas por todos los socios, obtención del nombre comercial, y Proyecto de Acta Constitutiva.

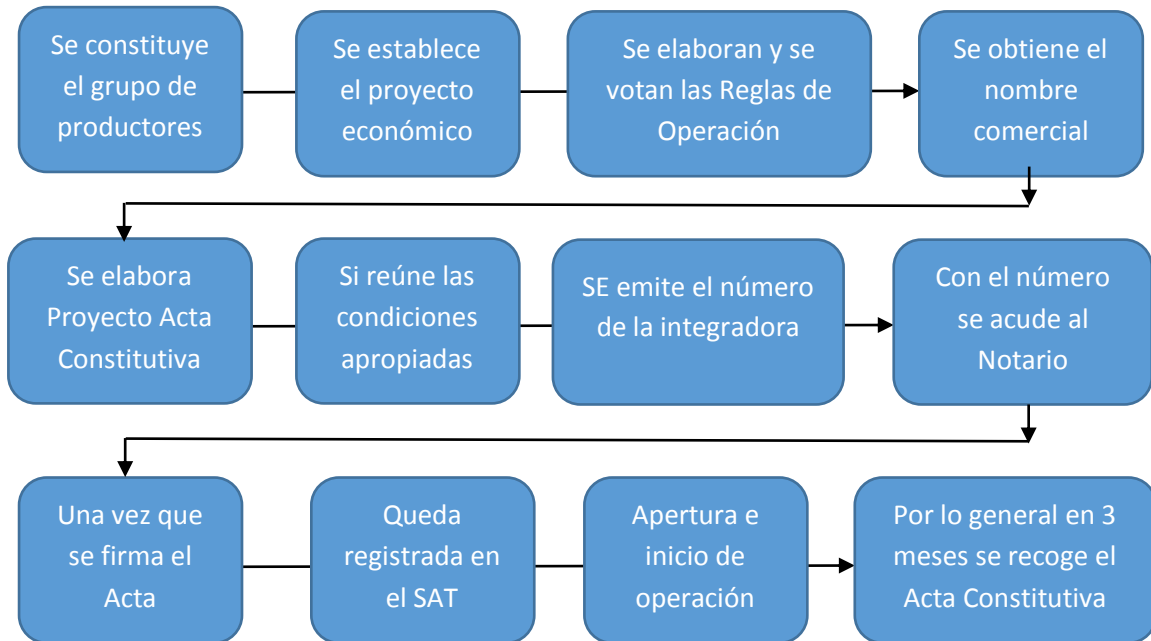
Una vez que se obtiene el número con el que queda registrada la Empresa Integradora, los asociados integrados se dan cita en la notaria de preferencia para dar lectura y en su caso firmar el Acta Constitutiva, exhibiendo previamente las partes sociales que corresponda a cada asociado -no menor de 4 asociados y exhibir \$50,000.00 MXP ante el Notario Público.

En la esfera de sus atribuciones el Notario da fe pública de la autenticidad de los asociados, su nacionalidad, y la forma en que se constituyen las partes sociales, a efecto de autenticar y validar lo que en el Acta Constitutiva queda asentado.

Aunque el Acta se recoja tiempo después, el aviso al SAT se da casi en paralelo al día de la firma determinando en qué persona recae los Poderes Notariales para que la Empresa Integradora pueda iniciar sus operaciones al igual que haga las contrataciones necesarias.

Nota: La información así como los proyectos futuros pueden checarsse en la siguiente página web: <https://lore171091.wixsite.com/website>

Esquema 3.5 “Proceso para Constituir la Empresa Integradora”.



Fuente: Elaboración propia con asesoría de casos (Sánchez de los Monteros, Mario, 2008).

Los siguientes anexos forman parte íntegra de la Sección A de este capítulo 3:

1. Reglas de Operación de la Empresa Integradora.- En avance de lo que se presentará en la capacitación dirigida a los posibles asociados.
2. Proyecto de Acta Constitutiva.- En igualdad de circunstancias este sólo es un avance ya que por Ley de Privacidad no se insertan los datos que corresponden a cada asociado.

## Análisis del mercado objetivo

### Sección B

#### Localización

Japón, es un país insular del este de Asia, ubicado entre el océano Pacífico y el mar del Japón, al este de China, Rusia y la península coreana. Es básicamente un archipiélago conformado por varias islas (Simoes, 2018).

Para una referencia inmediata se adjunta el mapa de Japón con sus prefecturas.

Esquema 3.6 “Mapa de Japón y prefecturas”.



Fuente: Imagen tomada de referencia sobre ubicación de Japón con información (Simoes, 2018)

Las cuarenta y siete prefecturas se dividen en ocho regiones: **Hokkaido, Tohoku, Kanto, Chubu, Kansai, Chugoku, Shikoku y Kyushu-Okinawa.**

Claramente se pueden ubicar en este mapa las siguientes regiones de arriba a abajo: **Sapporo**, quinta ciudad del país; **Hokkaido** que es la isla más al norte de Japón; **Sendai**, antigua ciudad feudal; **Tohoku** famosa por sus bellas costas que la rodean en tres de sus vertientes; **Ciudad de Saitama** a menos de cien kilómetros

colindante al norte con la capital; **Tokio** que junto con sus prefecturas más cercanas suman un cuarto de la población del país; “**Yokohama** tercera ciudad más grande de **Japón**, todas ellas ubicadas en **Kanto**, región tecnológicamente más desarrollada de todo el país”.<sup>42</sup>

En lo sucesivo se mencionará parte del perfil económico de Japón útil para esta investigación.

### **PIB**

En 2016 el PIB de Japón fue de \$ 4,94 Billones y su PIB per cápita fue de \$ 41,5 Miles.<sup>43</sup>

### **Exportaciones**

En 2016 Japón exportó \$ 605 mil millones de USD, dando como resultado un saldo comercial positivo de \$21,6 mil millones de USD, entre sus principales artículos exportados por Japón se encuentran:

1. Coches (\$90,3 mil millones de USD)
2. Piezas y repuestos (\$31,3 mil millones de USD)
3. Circuitos integrados (\$18,8 mil millones de USD)
4. Buques de carga (\$12,2 mil millones de USD).<sup>44</sup>

### **Importaciones**

En 2016 Japón importó \$583 mil millones de USD, en estas importaciones se destacan lo que son:

1. Petróleo Crudo (\$50,8 mil millones de USD)
2. Gas de petróleo(\$34,3 mil millones de USD)
3. Medicamentos envasados(\$17.0 mil millones de USD)
4. Computadoras (\$15,5 mil millones de USD)
5. Briquetas de carbón (\$15,2 mil millones de USD).

---

<sup>42</sup> IBIDEM

<sup>43</sup> Ibídem

<sup>44</sup> Ibídem

## Balanza comercial

A partir de 2016 Japón registró una balanza comercial positiva de \$21,6 mil millones de USD en exportaciones netas. En comparación con su balanza comercial de 1995, cuando todavía tenía una balanza comercial positiva de sólo \$131 mil millones de USD de exportaciones netas.

Podemos deducir que la balanza comercial de Japón es positiva ya que exporta más de lo que importa. Esto es importante para el propósito exportador ya que Japón (a pesar del tsunami de 2011) se mantiene como tercera economía más importante a nivel del mundo.

Cuadro 3.1 “Economías más importantes a nivel mundial (2015)”.

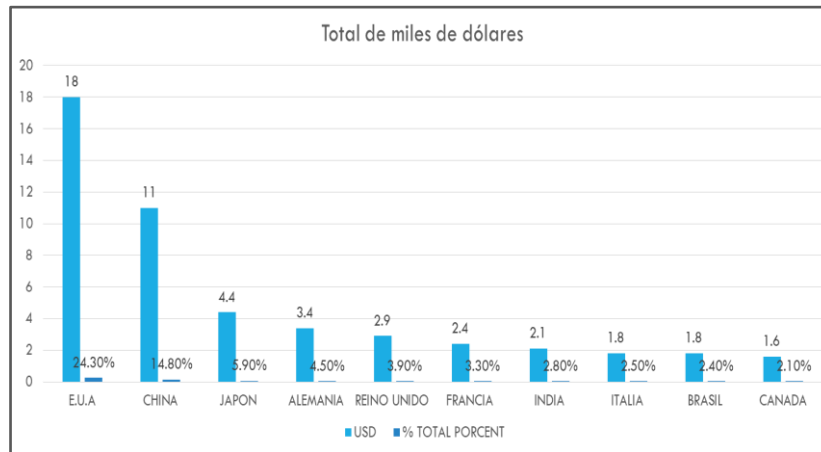
Países	USD (miles de dólares)	Porcentaje total
E.U.	18	24.3%
CHINA	11	14.8%
JAPON	4.4	5.9%
ALEMANIA	3.4	4.5%
REINO UNIDO	2.9	3.9%
FRANCIA	2.4	3.3%
INDIA	2.1	2.8%
ITALIA	1.8	2.5%
BRASIL	1.8	2.4%
CANADA	1.6	2.1%

Fuente: Economías más importantes al nivel mundial (2015). <sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Ibídem

Esquema 3.8 “Gráfico de las Economías a nivel mundial 2015”.



Fuente: Elaboración propia con información tomada del cuadro 3.1.

Cabe destacar que tanto las cantidades como los porcentajes anteriormente plasmados (vease cuadro 3.1) son del año 2015 y están en miles de millones de dolares. Como se puede apreciar nuestro país objetivo es la tercera economía mundial con 4.4 miles de millones de USD, con porcentaje a favor de 4.4% que aporta a la economía mundial.

De esta manera y gracias a la balanza comercial positiva así como a sus exportaciones Japón se posiciona como una de la economías más desarrolladas e importantes después de E.U. y China.

Dicho lo anterior el siguiente punto de análisis será el acceso y los puertos más importantes donde ongresan las mercancías en Japón.

Cabe destacar que para ingresar al mercado meta se han considerado los puertos estratégicos de entrada que a continuación se mencionan:

1. Aeropuerto de Narita (12,5%)
2. Tokio (12,3%)
3. Nagoya (6,5%)
4. Osaka (6,0%)
5. Chiba (5,9%)

Sin embargo la investigación advierte que cada puerto se especializa en determinados productos:

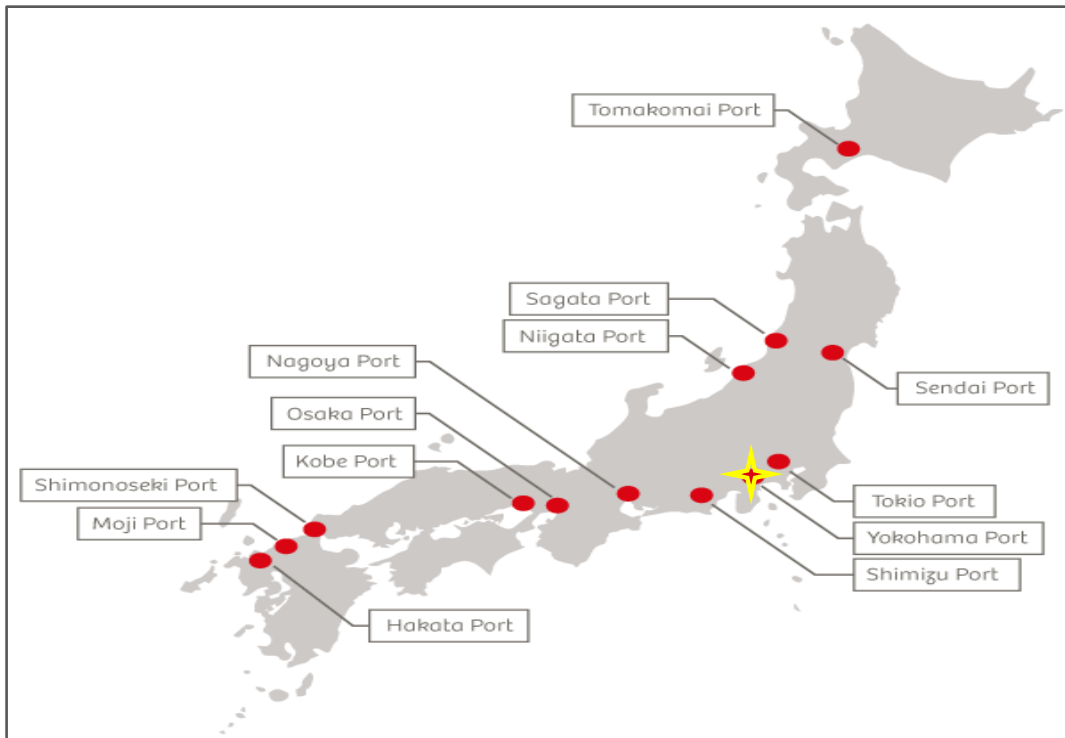
Alrededor del 70% de las **frutas y hortalizas frescas** ingresa por **Tokio, Kobe, Yokohama, Kawasaki y Osaka**.

Los productos **pesqueros** tienen como puerta de acceso los puertos de **Tokio, Shimizu, Osaka y Hakata**; mientras que los alimentos preservados lo hacen por **Tokio, Yokohama, Kobe y Nagoya**.

Mientras que productos como el **café, té y especias** ingresan al mercado japonés por **Yokohama** con un porcentaje del **(41%)** y **Kobe (21%)**. Finalmente, las confecciones de punto llegan al mercado por **Osaka, Tokio y Nagoya, con una participación de 67%**. (Turismo, 2017).

Para una mayor comprensión de la ubicación de los puertos se anexa el siguiente mapa, mostrando las zonas anteriormente mencionadas, así como la ubicación de las mismas. Esto con la finalidad de identificar el mercado meta, así como deducir costos en el traslado y que con ello se entregue la mercancía a tiempo tratando de reducir amenazas.

Esquema 3.9 “Mapa de los puertos de Japón entrada de mercancías”.



Fuente: Imagen tomada solo como referencia de los puertos que existen en Japón.<sup>46</sup>

Como anteriormente se destacaron los principales puertos, la viabilidad para el producto mexicano es Yokohama. Aparte de ser uno de los puertos con más demanda para la importación de vegetales y frutos frescos, éste se encuentra muy cerca de Tokio, capital de Japón.

Se ha investigado acerca de los niveles de la distribución del producto (canales de distribución), por lo que a continuación se mostraran los comercios en los cuales podemos introducir nuestros productos con las normas y reglas establecidas, así como también, investigaremos a nuestros posibles clientes dentro de Yokohama

---

<sup>46</sup> Ibídem.



## “Canales de distribución en Yokohama, Japón”.

El mercado japonés cuenta con un sistema de comercialización complejo y de varios niveles de intermediación que se ha venido desarrollando por muchos años. Difícilmente, se pueden reducir dichos niveles los cuales cuentan con fuertes características culturales y tradicionales.

Sus clasificaciones generales son:

A) **Importadores:** Cumplen el rol de garantizar el volumen y continuidad de los productos.

B) **Grandes traders (shoshas):** También pueden realizar labores de “bancos informales” (flexibilidad en pagos) y ofrecer un abanico de productos.

C) **Distribuidores:** Garantizan y dan el respaldo necesario en los puntos de venta y cuentan con lazos de confianza, establecidos a lo largo de los años.

D) **Supermercados:**

6. Pueden realizar contratos spot, pero no es lo usual.
7. La tendencia es que sigan desarrollando sus marcas propias.
8. Los márgenes que manejan los supermercados son alrededor del 30%, aunque en algunas tiendas especializadas pueden ser superiores al valor del producto y el margen del mayorista estar alrededor de un 15%.
9. AEON es la principal cadena minorista de alimentos en Japón, y cuenta con 20% de participación del mercado. Cuenta con formato de hipermercados, supermercados, mini mercados y tiendas de conveniencia. Asimismo posee 157 centros comerciales distribuidos en las principales ciudades de Japón.

E) **Tiendas de conveniencia:** 7-Eleven y Lawson, entre otros. Como se indica, son establecimientos convenientemente ubicados; principalmente, se encuentran por los caminos que frecuentan los japoneses en el trayecto de sus casas al trabajo y de retorno.

F) **Tiendas especializadas de venta:** Tanto de frutas como de verduras, así como zonas de tiendas de moda para diferentes mercados objetivo (desde jóvenes hasta mujeres de más edad).

G) **Venta por televisión, catálogos y aparatos telefónicos:** Este esquema predomina en el sector confecciones siendo buen ejemplo de canales de venta. <sup>47</sup>

Para la introducción de nuestro producto el puerto seleccionado es Yokohama por ser más conveniente respecto a que en él existen:

H) **Tiendas especializadas de venta:** Para frutas y verduras, establecidas en zonas comerciales como tiendas de moda para diferentes mercados objetivo (desde jóvenes hasta mujeres de edad).

Otra posibilidad y dado el alto costo para introducirse a través de supermercados, se propone introducir el producto en al menos un gran mercado al aire libre de Yokohama. <sup>48</sup>

*Por lo que con base en el Directorio de Tiendas en esta localidad existe un mercado muy grande el cual es: **Yokohamabashi Shopping District**, con dirección en 1-4 Takanecho, Minami-ku, Yokohama 232-0022, Prefectura Kanagawa, tel. +81 45-231-0286., siendo este un posible consumidor ya que el mercado se especializa en la compra-venta de vegetales y frutos (apéndice 8 “Directorio de Empresas Certificadoras en Yokohama, Japón”).*

Por supuesto que en el mismo directorio se han detectado otros canales para el Aguacate Hass mexicano, como: Hoteles, restaurantes y cadenas de supermercados. Sin embargo el más viable es el mencionado anteriormente ya que al parecer cumple el objetivo de no tener intermediarios.

También es posible descubrir otras ventajas adicionales, entre ellas:

- Mayor exhibición del producto con bajo costo
- Un precio de venta posiblemente más económico que el de un supermercado
- Ya que se trata de un mercado al aire libre, mayor atracción de clientes foráneos debido a que la mayoría de turistas gusta de conocer y recorrer los sitios culturales y los sitios al aire libre
- La mejor promoción son los minoristas, ya que ellos utilizan promoción de boca en boca

Otra de las 4P's del marketing es la promoción. En lo siguiente se comentará esta dimensión y la forma de comunicarla al mercado.

---

47 IBIDEM.

48 Mercados en Yokohama véase en: [https://www.tripadvisor.com.mx/Attractions-g298173-Activities-c26-t142,207-Yokohama Kanagawa Prefecture Kanto.html](https://www.tripadvisor.com.mx/Attractions-g298173-Activities-c26-t142,207-Yokohama_Kanagawa_Prefecture_Kanto.html) . Consultado el 14 de marzo de 2018.

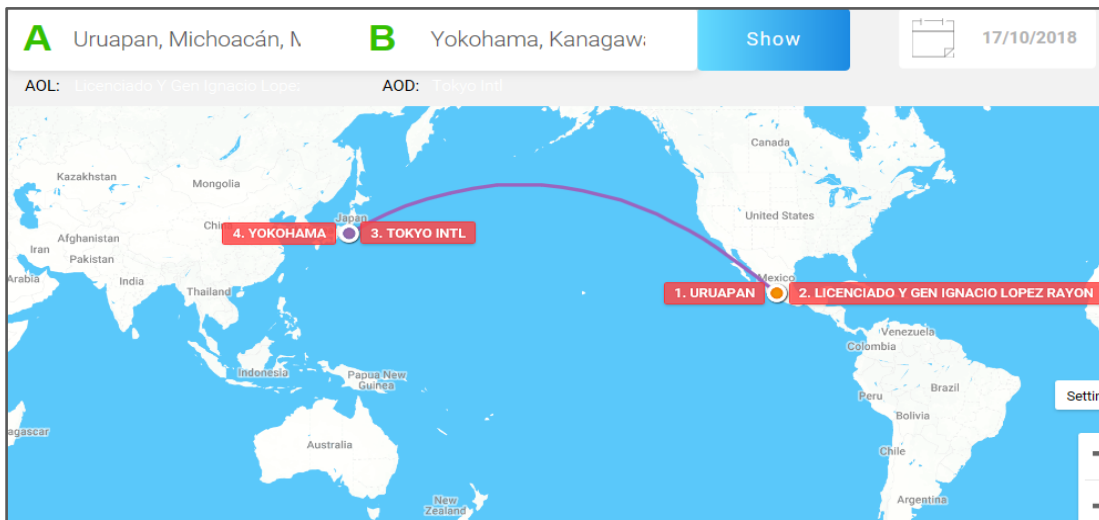
## “Promoción”

La promoción es la forma de hacer resaltar el producto en el mercado potencial y con ello hacia los consumidores. Para ello se propone disponer de los recursos siguientes:

1. Creación de página web
2. Presencia en ferias culinarias
3. Recomendaciones de empleo del producto, mencionando sus propiedades y beneficios así como las diversas formas de preparar platillos.

## ¿Cómo enviar el producto fresco a Yokohama, Japón?

Esquema 3.6 “Mapa de simulación de envío por vía aérea”.



Fuente: Simulador de envío (APL, 2018)

El simulador APL aconseja cuatro segmentos de envío: a) Uruapan, b) Interior del Aeropuerto Gral. Ignacio López Rayón, c) Llegada a Tokio, Intl., d) Yokohama. De la integradora dependerá proponer la mejor logística.<sup>49</sup>

El tiempo estimado de vuelo de Michoacán a Yokohama es de 17 horas; el producto se embarca y debe de llegar fresco al mercado. Poco más de 5,988 millas de distancia entre ambos aeropuertos (aproximado de 9636.8 kms).<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Nota: Estas posibilidades están vigentes al miércoles 17 de octubre de 2018. Es probable que con el tiempo se modifiquen.

<sup>50</sup> Fuente: Metric Conversions, en: <https://www.metric-conversions.org/es/longitud/millas-a-kilometros.htm>. Consultado el 14 de octubre de 2018.

### “Matriz PEyEA y el micro productor”.

Una variante que aporta esta investigación a la Licenciatura en Comercio Internacional es la aplicación de la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (PEyEA). El propósito de esta herramienta es analizar las capacidades del micro productor, sujeto a estudio, para generar a éste una ventaja competitiva de calidad y sostenible. Significa que el micro productor ejecute las operaciones mejor que otros productores -de similar nivel- a fin de lograr la superioridad frente a sus competidores logrando sus objetivos. Para este caso, se trata del animador del proyecto de exportación establecido en Uruapan, citado al inicio del capítulo.

Nota: El acopio de esta información se puede ver en el Apéndice Técnico 4 y 5.

Este tipo de tecnología aplicada a las investigaciones es un paso de vanguardia de lo hecho hasta ahora en LCI. En la realidad los resultados de PEyEA pueden alimentar al tradicional FODA; esto es así porque se trata de una herramienta de diagnóstico; y el diagnóstico es el primer paso para organizar y orientar el desarrollo del productor.

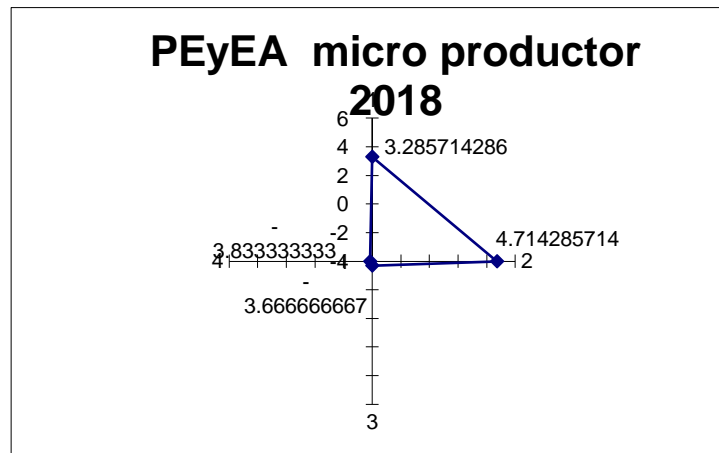
La matriz PEyEA es aportación de Fred R. David, quizá inspirado en el poderío de las pequeñas empresas japonesas y, por supuesto, la experiencia de cómo se fueron configurando los grandes corporativos en el tiempo (David, 2003). Por el particular el apéndice técnico 1 muestra la herramienta aplicada al micro productor.

#### Cuadro 3.2 “Resultados de la Matriz PEyEA”.

Del análisis hecho al micro productor se obtuvieron los datos siguientes:

<b>Datos Gráfica PEyEA 2018</b>	
Promedio de Fuerza Financiera =	3.285714286
Promedio de Fuerza de la Industria =	4.714285714
Promedio de Estabilidad del Ambiente =	-3.666666667
Promedio de Ventaja Competitiva =	-3.833333333

Esquema 3.11 Gráfica PEyEA perfil de tipo competitivo 2018



Fuente: Elaboración propia con datos del micro productor con sustento en la Matriz PEyEA, de Fred. R. David.

En esta primera parte de la matriz se muestra que el micro productor claramente posee las habilidades, el conocimiento y las capacidades para atender al mercado interno. Este es el **Posicionamiento Estratégico**, pero hace falta por desarrollar su orientación hacia el mercado del exterior.

¿En dónde se sitúa la evaluación de la acción del micro productor? Es decir, ¿Desde dónde parte y hacia dónde dirigir sus competencias?

La solución a esta pregunta se encuentra al resolver la parte dos de la Matriz PEyEA, con los parámetros siguientes:

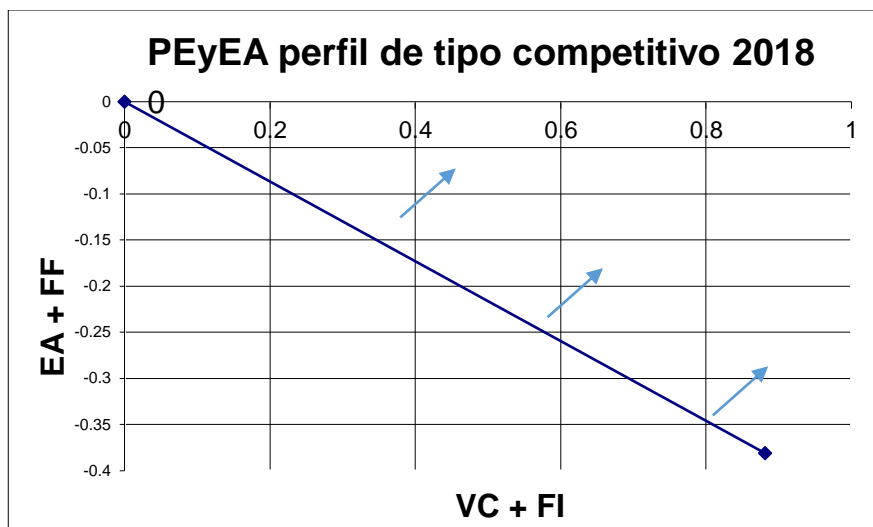
**Resolución de la matriz PEyEA**

Eje de abscisas “x”, VC + FI =

Eje de las ordenadas “y”, EA + FF =

Parámetros evaluación de la acción	
Valor al origen	Para el vector
0	0.880952381
0	-0.380952381

Esquema 3.12 “Gráfica PEyEA micro productor 2018”



Fuente: Elaboración propia con datos del micro productor con sustento en Matriz PEyEA, de Fred. R. David.

Como se puede apreciar, el denominado “vector”<sup>51</sup> se encuentra más cerca del eje de las abscisas. Por ende, y con base en la metodología del autor Fred. R. David el micro productor:

*“Se encuentra con ventajas competitivas importantes en una industria de crecimiento rápido”.*<sup>52</sup>

Significa que el micro productor está posicionado en el eje COMPETITIVO; eje al que compete observar los factores internos, las cuales, según la matriz, sugiere que el multicitado micro productor debe de concentrarse en las debilidades internas y evitar a la vez las amenazas externas. En lo específico responde al complemento **Evaluación de la Acción** de PEyEA.

En síntesis, este análisis hecho al micro productor es otra contribución anticipada del LCI. Revela que el micro productor se encuentra en una posición de índole competitiva hacia el interior. Y debe concentrar su esfuerzo en mejorar los siguientes elementos:

- Huerto.- Libre de plaguicidas para lograr la certificación JAS desde el huerto.

<sup>51</sup> Vector: Magnitud física definida por un módulo y una dirección u orientación. Tomado de **Definición. De**, en: <https://definicion.de/vector/> . Verificado el 19 de octubre de 2018.

<sup>52</sup> Fred R. David (pp. 207), citado con antelación.

- Certificado JAS.- Entre 2 a 2 ½ años para que la tierra se encuentre libre de químicos y adquiera grado “orgánico” exigido por Japón.
- Imagen empresarial.- Marca colectiva y otras estrategias.
- Capital semilla.- Para contratar ingenieros agrónomos y brindar capacitación a los asociados en temas empresariales, fiscales, de negocios y de comercio exterior.

Estas debilidades son esenciales de tomarlas en consideración y se deben de resolver internamente para que tenga éxito la descontaminación de suelos y la capacitación orientada a la exportación futura.

Una vez que se logre lo anterior, es posible que el micro productor al igual que los otros cinco micro productores que se adhieran al proyecto, obtengan una posición estratégica de índole AGRESIVA lo que indicaría que la organización de la cadena se ha logrado a un micro nivel pero con una posición de fortaleza competitiva tendente a disminuir en grupo los riesgos externos.

Siendo este el objetivo particular de la integradora.

Pero, ¿Cómo gestionar la reorganización de la cadena productiva en este micro nivel?

La solución que se propone es por etapas (véase cuadro 3.3)

Cuadro 3.3 “Solución de Matriz PEyEA”.

<b>Etapa</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultado esperado</b>	<b>A cargo de:</b>	<b>Fecha prevista</b>
1	Abandonar la práctica de fertilizantes desde la siembra en el área destinada al aguacate Hass	Se limpie la tierra tal y como señala la certificación JAS (estudio técnico)	Ingenieros agrónomos y técnicos expertos	De 2 a 2 ½ años se obtenga aguacate Hass grado orgánico
2	Capacitar en el tema de integración productiva	Sensibilizar a los otros cinco micro productores para que juntos formen la empresa integradora	LCI	Inmediato dos talleres. Uno de Visión, el segundo de reforzamiento
	Capacitación en temas empresariales, de comercio exterior, fiscal, entre otros	Con la información ya reunida, producto de esta investigación, ampliar el conocimiento de los asociados sobre cómo identificar oportunidades en	LCI	Dos semanas después de la sensibilización anterior

		el mercado de Japón (estudio de mercado)		
3	Acuerdos sobre reglas de operación de la integradora	Formación del Órgano de Gobierno de la integradora para votar las reglas de operación (gestión administrativa)	LCI	Al menos 5 sesiones no consecutivas
	Analizar y acordar el proyecto de acta constitutiva	Posterior de ajustes, votar el proyecto de acta constitutiva (registro de nombre comercial)	LCI	Al menos 3 sesiones, según ajustes
	Con los 3 documentos base: 1) Proyecto económico, 2) Reglas de Operación, 3) Py. de Acta Constitutiva, cabildeo en SE del Estado de Michoacán	Gestionar ante SE el número que corresponda a la integradora a fin de promover el registro de la Empresa Integradora ante Notario Público	LCI	Por correcciones y ajustes, 3 sesiones de seguimiento
4	Inicio de operaciones en nuevos mercados del interior	Una vez obtenida la marca colectiva, la empresa integradora puede promocionar y vender productos en nuevos mercados del interior a efecto de aumentar el flujo de efectivo	LCI	Desde el inicio de operaciones hasta la etapa 4 habrán transcurrido un aproximado de 4 meses (120 días)
	Promover en mercados gourmet el aguacate Hass dentro de otras variedades	Posicionar la marca en el mercado interno (apalancamiento en nuevos mercados)	LCI	Permanente
5	Promover la certificación JAS desde el huerto	Obtener la certificación orgánica JAS. A la vez, promover la marca colectiva entre compradores de Japón (directorío de importadores de Japón)	LCI	Transcurridos entre 2 a 2 ½ años
6	Selección de proveedor en envase, empaque, embalaje y	Conocido el volumen de aguacate Hass calibre exportación a Japón, negociar el 1er. envío de	LCI	Entre 2 ½ a 3 años 1ra. exportación



	etiquetado para exportación	exportación y consolidar la carga de los asociados		
	Continuar con el proceso exportador	Sostenibilidad del proyecto exportador. De ser posible y si el volumen lo permite, promover el producto en mercados gourmet como Asia y Europa	LCI	De 3 años en adelante

Fuente: Elaboración propia con base en la información contenida en esta investigación.

Se trata de un ganar-ganar donde la LCI construye su trabajo prospectivo, similar al auto empleo, pero con una contraprestación equitativa con micro productores regionales.

Además, hace falta capacitación empresarial para re-organizar las cadenas productivas con un énfasis sostenible.

### “Empaque y embalaje”

Otra contribución que hace la LCI en avance para que se constituya y opere la empresa integradora se relaciona con el análisis de características que debe llevar el empaque y el embalaje una vez que se tenga producto grado orgánico certificado para exportación.

¿Qué es el Empaque?

Uribe define el empaque como: *“Un sistema coordinado mediante el cual los productos son acomodados dentro de un conjunto de empaque, para su traslado del sitio de producción al sitio de consumo, sin que sufran daños, garantizando el establecimiento del vínculo comercial permanentemente entre el productor y el consumidor”* (Uribe, 2018).

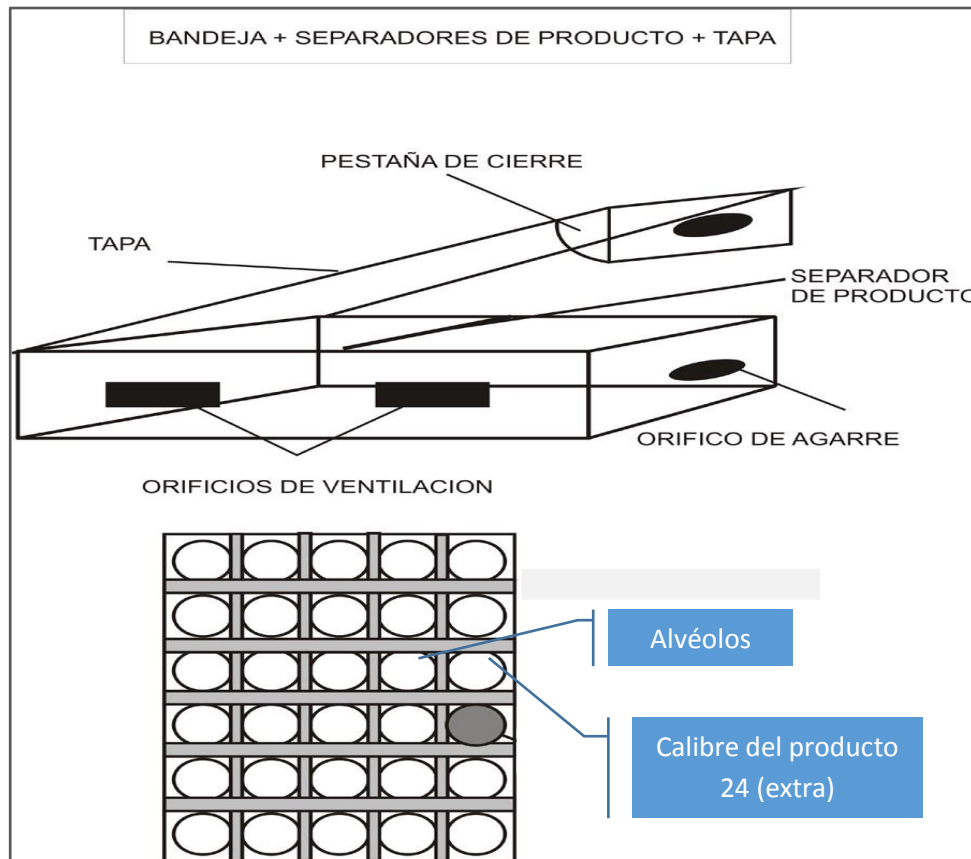
Por lo anterior se destaca que, como sistema, el empleo del empaque es muy importante ya que permite la fácil manipulación y distribución del producto, protegiendo a éste de cualquier posible deterioro. Debido a ello es que un dato curioso acerca del empaque de exportación es que para este caso debe cumplir con las siguientes especificaciones:

- Cajas de cartón corrugado
- Capacidad de 2 y 2,5 Kg.
- Para una comercialización casi inmediata se recurrirá a un solo tendido de fruta distribuida en alvéolos y conforme al calibre del producto

- El objeto del alvéolo es inmovilizar y proteger la fruta en forma individual. <sup>53</sup>

Se detalla esto con el siguiente esquema, el cual describe la forma de cómo se distribuirá y se protegerá el producto de exportación.

Esquema 3. 13 “Empaque y acomodo en alvéolos de Aguacate Hass”.



Fuente: Imagen tomada únicamente como referencia de empaque (Uribe, 2018)

El empaque que se representa en el esquema 3.8 es un prototipo que usará la empresa integradora. Como todo empaque tiene como finalidad conservar el producto en perfecto estado hasta el mercado destino.

Una capacidad observada en el micro productor es que llegue a exportar Aguacate Hass Extra que llega a pesar entre 205 y 265 gramos (véase anexo 2).

Ahora es momento de abordar las especificaciones técnicas y normativas del rotulado y en el empaque.

<sup>53</sup> Ibídem.

*“El contenido de cada unidad de empaque debe ser homogéneo y estar compuesto únicamente por frutos del mismo origen, variedad, categoría y calibre. Por lo que la parte visible del contenido del empaque debe ser representativa del conjunto” (Uribe, 2018).*

Además el empaque debe tener las características siguientes:

- Debe de estar limpio
- Compuestos por materiales que no causen alteraciones al producto
- Se acepta el uso de etiquetas con indicaciones comerciales siempre que se utilicen materiales no tóxicos y que se permitan el reciclado <sup>54</sup>

Aplicado al prototipo empleado en el esquema 3.13 el empaque tiene las medidas siguientes:

- Dimensiones caja: 400X250X100mm.
- Peso de la caja con producto: 4Kg.
- Altura de arrume: 12 tendidos.

A continuación se muestran las medidas del perímetro para que con ello obtener la carga y estiba tal como se muestra en la fórmula y en el desarrollo del cálculo:

- $CARGA = (Cajas\ a\ arrumar - 1) \times Peso\ de\ la\ caja \div 10$
- $Perímetro = 750$
- $Carga = (12 - 1) \times 4 \div 10$
- $Carga = 4.4$

Por último se muestra el cálculo para el arrume o estiba:

- Caja de cartón: 40.0 x 25.0 x 10.0 cm.
- Material: C540
- Peso. 4 Kg.

Desarrollo:

$$\begin{aligned} 5,755 \times 5,40 \text{ kgf/cm.} \times 75.0 \text{ cm.} \times 0,383 \text{ cm.} &= 2330.775 \text{ kgf} \\ 2330.775 \text{ kgf} \times 0,33 &= 769.155 \\ 769.155 \div 4 &= 19 \text{ cajas} \end{aligned}$$

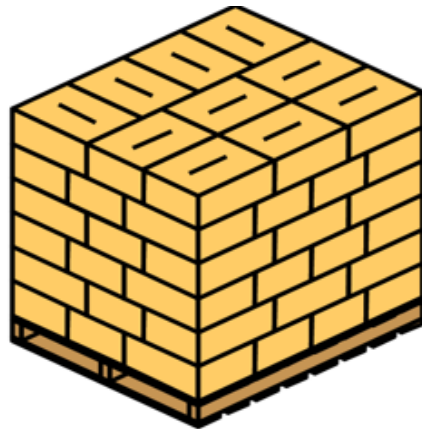
Los datos anteriores aportan una estiba de 19 cajas. De esta forma en lo siguiente se muestra el esquema de acomodo con las medidas anteriormente citadas. Se destaca que la realización de las operaciones así como la obtención de los datos se explica en el apéndice técnico 6.

---

<sup>54</sup> Ibídem

A continuación se muestra el esquema 3.9xxxx en donde se ve la estiba de 19 cajas para el embalaje o unitarización de la mercancía, la cual se propone de la siguiente manera:

Esquema 3.14 “Ilustración de Embalaje de Aguacate Hass”.



Fuente: Imagen tomada únicamente como referencia de embalaje. <sup>55</sup>

Ahora se puede observar que el cubicaje de la mercancía tiene un acomodo de 10 empaques, los cuales son acomodados de la siguiente forma:

- 6 empaques horizontales
- 4 empaques verticales

Dando un total de 10 empaques con alveolos ya incluidos dentro de cada empaque. De esta forma el pallet el pallet o paleta utilizada es estándar o universal, con lo que también se llega a optimizar el espacio de la paleta, y se llega a un cubicaje óptimo.

Etiquetado

Con este avance lo que falta por completar en la investigación es el etiquetado a emplear en el empaque y con los datos que el mismo pudiera contener.

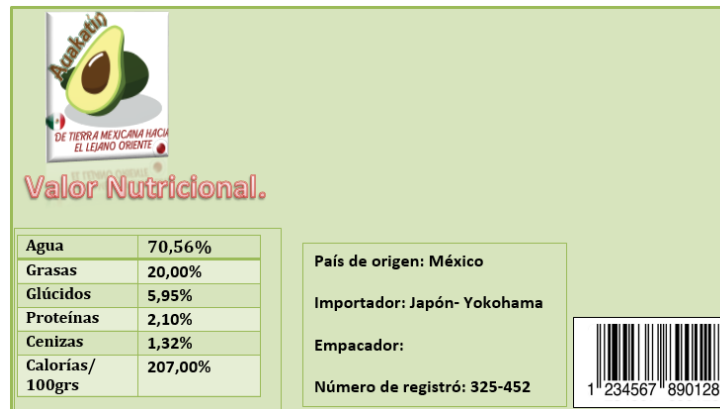
El etiquetado que propone la empresa integradora describe los siguientes elementos:

- Marca colectiva.- De los micro productores de Uruapan, Mich., México
- Información Nutricional.- Contenido energético por pieza
- País de Origen.- México
- Importador.- Japón
- Empacador.- Región de Uruapan, Mich.
- Número de registro.- N° de registro de la empresa

---

<sup>55</sup> Ibídem.

### Esquema 3.15 “Etiquetado”.



Fuente: Imagen de (Técnica, 2018)

### “Logística”

Para llevar a cabo la logística primero se definirá, ¿Qué es Logística?

*“La logística son todas las operaciones llevadas a cabo para hacer posible que un producto llegue al consumidor desde el lugar donde se obtienen las materias primas, pasando por el lugar de su producción hasta su destino para consumo o uso comercial e industrial” (Econopedia, 2018).*

Los esquemas adjuntos en las páginas siguientes, muestran los segmentos logísticos a utilizar por la empresa integradora para llevar a cabo la exportación del producto “Auakatin S.A. de C.V”.

Cabe destacar que estos pasos se describen en los siguientes números:

- 3.16
- 3.17
- 3.18
- 3.19

Loa cuales se explican a continuación, con ello se quiere dar una visión mas acertiva acerca de la logística a emplear.

Esquema 3.16 “Primer segmento logístico”.

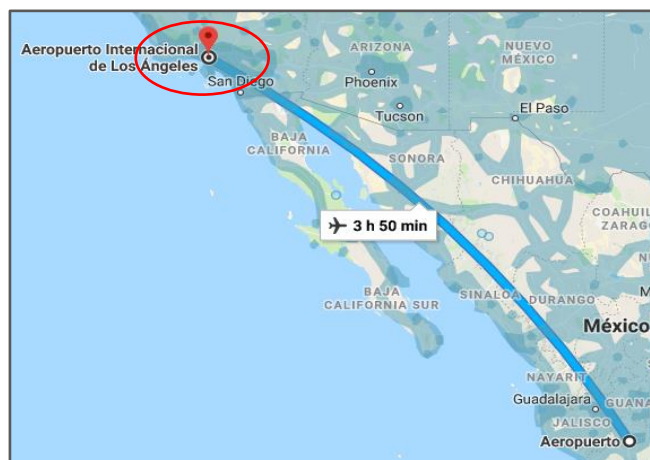


Fuente: Imagen tomada de Google Maps, en (google, 2018) Verificado el 21 de octubre de 2018.

El primer segmento logístico se encuentra dentro del Municipio de Uruapan, Mich., en razón de que ahí mismo se encuentran establecidos los micro productores asociados a la empresa integradora. Lo que facilita el desplazamiento terrestre con una distancia muy corta que no consume más de 11 minutos desde el punto de carga de la exportación hasta el interior de aeropuerto del mismo Uruapan.

El segundo segmento logístico se encuentra del aeropuerto de Uruapan al aeropuerto Internacional de Los Ángeles, California, donde se hace escala.

Esquema 3.17 “Segundo segmento logístico”.



Fuente: Imagen tomada de Google Maps, en (google, 2018) Verificado el 21 de octubre de 2018.

Como se señaló anteriormente el primer segmento fue de la empresa integradora al aeropuerto internacional de Uruapan. El segundo segmento logístico la carga sale del aeropuerto internacional de Uruapan con dirección hacia Tokio-Japón, pero haciendo escala en el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, California, E.U. el recorrido aéreo de este segmento es de aproximadamente 3 horas 50 min.

Posterior a ese tiempo el embarque retoma su curso hacia Tokyo-Japón con lo cual se establece el tercer segmento logístico para el embarque que comprende del Aeropuerto Internacional de Los Ángeles, California, E.U. hacia el Aeropuerto Internacional de Tokio, Japón.

Este tercer segmento consume un aproximado de 12 horas entre E.U. y Japón. El esquema 3.18 de la página siguiente muestra dicha trayectoria aérea.

Esquema 3.18 “Tercer segmento logístico”.



Fuente: Imagen tomada de Google Maps, en (google, 2018) Verificado el 21 de octubre de 2018.

El cuarto y último segmento logístico se encuentra entre el aeropuerto internacional de Tokio hacia la ciudad de Yokohama, Japón. Con la información obtenida a este momento, el segmento se cubrirá mediante transporte marítimo debido a que el puerto de Yokohama se encuentra al sur-suroeste de Tokio y a una distancia de 30 kms. Además, Japón ha desarrollado gran experiencia en travesía y las instalaciones están siempre listas para recibir cualquier mercancía comercial sin mayor problema.

Esquema 3.19 “Cuarto y último paso logístico: Tokio – Yokohama”.



Fuente: Imagen tomada de Viaje Jet. En: <https://www.viajejet.com/wp-content/viajes/mapa-politico-japon.jpg> . Verificado el 21 de octubre de 2018.

Previo a tener la experiencia real en aproximadamente 2 ½ años, el embarque de Uruapan, Mich. hacia Yokohama, Japón, consta de cuatro segmentos logísticos concretos los cuales consumirán un mínimo de 17 horas. A lo cual es necesario agregar tiempo adicional para maniobras, carga y descarga entre otras consideraciones.

Por lo cual se estima que el embarque podría llegar en 19 horas hasta el importador.

Con estos datos finalmente se constituye el capítulo 4, siguiente, que describe el estudio económico del proyecto preparado para la operación de la empresa integradora.



## Capítulo 4. Estudio económico

### Perfil del capítulo

El capítulo se compone del estudio económico de la empresa integradora y avance del estudio económico realizado al micro productor animador de esta investigación.

#### 4.1 Estudio económico Empresa Integradora Exportadora AUAKATIN S.A. de C.V.

¿Qué necesito para montar el negocio? Ante esta pregunta se muestra el proyecto económico para constituir la empresa integradora. El proyecto económico es clave para que Secretaría de Economía emita el número de integración que a nivel nacional corresponda a la integradora y, así mismo, ésta pueda ser promovida ante Notario Público para elaborar el Acta Constitutiva.

Entre sus particularidades se encuentran como relevantes: Inversión inicial, financiamiento, gasto de operación y ventas. Al final del segmento se encuentran los principales indicadores de evaluación del proyecto.

De esta manera el cuadro 4.1, adjunto, describe cómo se integra la inversión inicial con costos de mobiliario (escritorios, mesas, sillas, computadoras; unos destinados a la operación de la integradora, otros a la capacitación y a minutas relacionadas con los acuerdos del Pleno del Consejo).

**Nota. La tasa de amortización es del 10% sobre los activos iniciales.**

Cuadro 4.1 “Primera etapa.- Inversión en activos de la Empresa Integradora Exportadora Auakatin, S.A. de C.V.”

	Inicial	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
<b>Inversiones</b>	<b>\$ 112,700.00</b>	<b>\$ 24,000.00</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 136,700.00</b>
<b>Inversiones activos</b>							<b>TOTAL</b>
Set de escritorio y sillas	\$ 18,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	18,000.00
Sala de juntas (6 sillas + mesa)	\$ 6,900.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	6,900.00
Archivero	\$ 4,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	4,500.00
Pantalla para capacitación (50*)	\$ -	\$ 8,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Pupitres (15x800)	\$ -	\$ 12,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Sistema Audio y podcast.- Capacitación y acuerdos del pleno	\$ -	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
2 Kits informática y multifuncional	\$ 12,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	12,000.00
Impresora CFDI	\$ 3,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	3,500.00
Set oficina (2)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>Total de Inversiones</b>	<b>\$ 44,900.00</b>	<b>\$ 24,000.00</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 68,900.00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos estimados para apertura de la empresa integradora.

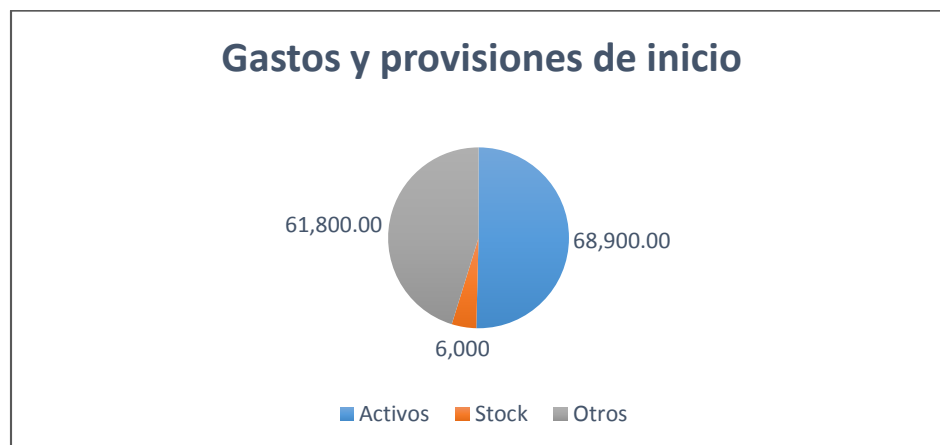
Esta etapa también incluye los gastos de apertura que se mencionan en la siguiente tabla

Cuadro 4.2 Otros gastos de apertura

<b>Primera Etapa de Apertura</b>	
<b>Gastos y Provisiones INICIO</b>	<b>Inicial</b>
Stock Inicial (artículos de oficina, tarjetas presentación, etc)	\$ 6,000.00
<b>Fondos previos necesarios</b>	<b>\$ 61,800.00</b>
Licencias (publicidad exterior)	\$ 3,000.00
Permisos (apertura)	\$ 2,800.00
Acta Constitutiva (decreto)	\$ 50,000.00
Gastos de Instalación	\$ 6,000.00
<b>Total gastos y provisiones</b>	<b>\$ 67,800.00</b>
<b>Inversión total prevista (2018 y 2019)</b>	<b>\$ 136,700.00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos estimados de gasto de la integradora.

#### Esquema 4.1 Gráfica representativa de gastos y provisiones (etapa uno)



Fuente: Elaboración propia con datos tomados del cuadro anterior.

Como se observa en la anterior gráfica otros gastos de apertura son necesarios. Tales como: Stock (papelería, consumibles y similares) \$6,000.00; y gastos por licencias de apertura, permisos (nombre comercial en exteriores), acta constitutiva, gastos de instalación por \$61,800.00; haciendo juntos la suma de **\$67,800.00**. Que sumados a los activos de inicio de las operaciones por **\$44,900.00** dan un total de inversión inicial por **\$112,700.00**. Siendo todos ellos recursos necesarios para apertura de la empresa integradora.

#### 4.2 Segunda etapa.- Financiamiento

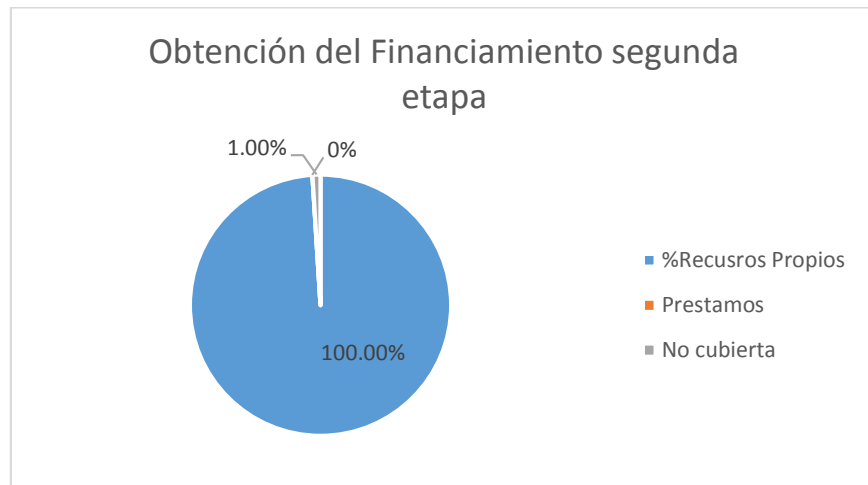
Esta segunda etapa describe el financiamiento para la creación de la integradora, resolviendo la cuestión siguiente: ¿Cómo se obtendrá el financiamiento de la integradora? Esta interrogante se resuelve de la siguiente manera.

#### Cuadro 4.3 Financiamiento previo

Inversiones Previstas	Inicial	2019	TOTAL
Financiamiento Prevista			
Financiación	\$ 112,700.00	\$ 24,000.00	\$ 136,700.00
Aportaciones de los socios	\$ 112,700.00	\$ 24,000.00	\$ 136,700.00
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -
Años	\$ -	\$ -	\$ -
Tipo de Interés	\$ -	\$ -	\$ -
Financiación Total	\$ 112,700.00	\$ 24,000.00	\$ 136,700.00
<b>% Cobertura de Inversiones</b>			<b>100%</b>
% Recursos Propios			100%
% Préstamos o financiamientos			0%

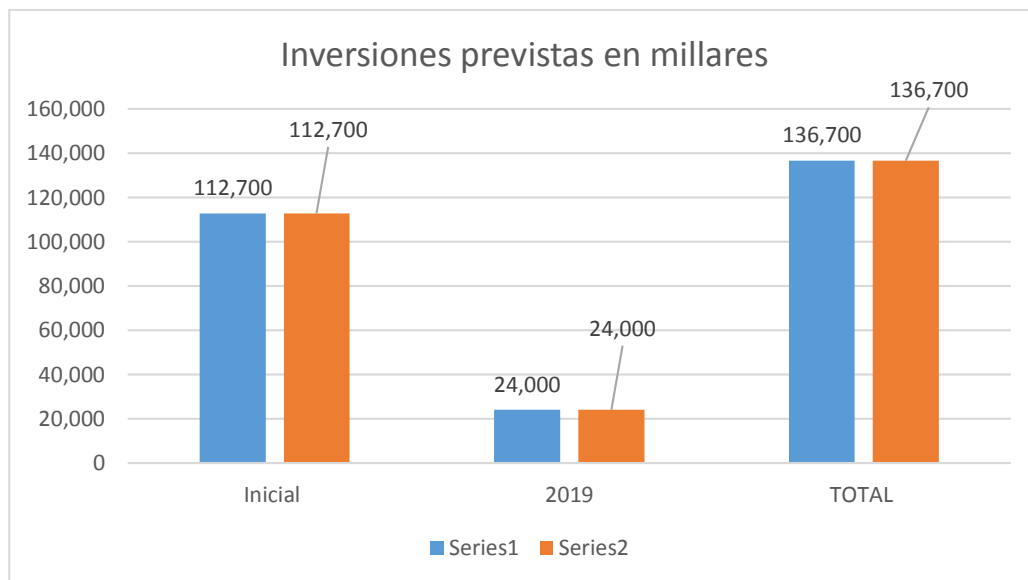
Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 4.1

## Esquema 4.2 Segunda etapa.- Financiamiento



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 4.1 <sup>56</sup>

### Esquema 4.2.1 Segunda etapa.- Financiamiento total 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 4.3. <sup>57</sup>

De esta forma la **INVERSIÓN INICIAL** de la integradora asciende a **\$ 112,700.00** pesos mexicanos, monto que será financiado al **100%** por las aportaciones de los socios. No existiendo ni financiamiento externo ni fuentes de financiamiento promovidas en programas del sector público.

<sup>56</sup> Ibídem

<sup>57</sup> Ibídem

### 4.3 Tercera etapa.- Gastos de la integradora

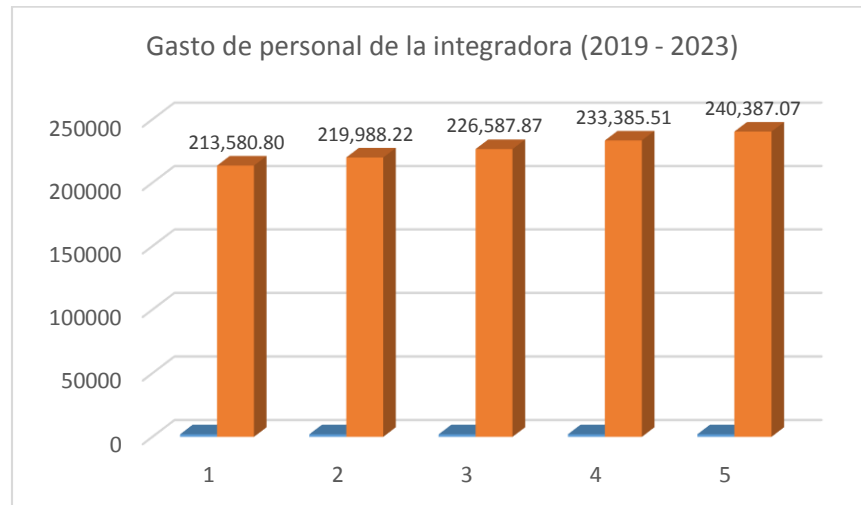
En esta parte se desglosan los gastos dentro de la empresa integradora, cabe destacar que los gastos contemplados, presentados como gastos corrientes, comprenden los siguientes: Renta, energía eléctrica, agua potable, etc. (apéndice técnico 7).

Cuadro 4.4 Tercera etapa.- Gastos de la integradora (mensual y anual)

			Años				
			2019	2020	2021	2022	2023
Total Gastos Anuales			\$ 255,976.80	\$ 257,100.00	\$ 264,432.55	\$ 271,980.22	\$ 279,749.56
Gastos Corrientes	Mensual	Variac.	2019	2020	2021	2022	2023
	Rentas (mensual)	\$ 1,200.00	\$ 0.01	\$ 14,400.00	\$ 14,544.00	\$ 14,689.44	\$ 14,836.33
Energía Eléctrica	\$ 800.00	\$ 0.03	\$ 9,600.00	\$ 9,888.00	\$ 10,184.65	\$ 10,490.18	\$ 10,804.88
Agua Potable	\$ 400.00	\$ 0.02	\$ 4,800.00	\$ 4,896.00	\$ 4,993.92	\$ 5,093.80	\$ 5,195.67
Asesorías y representaciones (pe	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Investigaciones (3 años)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contrato de Ing. Agronomo (cale	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros (8%/\$49900)	\$ 333.00	\$ 0.02	\$ 3,996.00	\$ 4,095.92	\$ 4,157.44	\$ 4,240.59	\$ 4,325.40
Mantenimiento.	\$ 300.00	\$ 0.03	\$ 3,600.00	\$ 3,708.00	\$ 3,819.24	\$ 3,933.82	\$ 4,051.83
Gastos establecidos (iniciales)	\$ -	\$ -	\$ 6,000.00				
<b>Total de gastos</b>	\$ -	\$ -	\$ 42,396.00	\$ 37,111.92	\$ 37,844.68	\$ 38,594.72	\$ 39,362.49
Gastos del personal			2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Numero de empleados	2		2	2	2	2	2
Sueldo bruto mensual	\$ 8,000.00		\$ 8,240.00	\$ 8,487.20	\$ 8,741.82	\$ 9,004.07	\$ 9,274.19
% Variación anual							
Nomina bruta	\$ 16,000.00		\$ 197,760.00	\$ 203,692.80	\$ 2,096,803.58	\$ 216,097.69	\$ 22,580.62
% Costo empresa	\$ 0.08		\$ 15,820.80	\$ 16,295.42	\$ 16,784.29	\$ 17,287.82	\$ 17,806.45
<b>Gastos personal</b>			\$ 213,580.80	\$ 219,988.22	\$ 226,587.87	\$ 233,385.51	\$ 240,387.07

Fuente: Elaboración propia.

Esquema 4.3 Gasto de personal de la integradora 2019 – 2023



Fuente: Elaboración propia con datos del cuadro 4.3 <sup>58</sup>

<sup>58</sup> Ibidem.

El gasto de personal de la integradora, para todos los años, ya contempla gastos de seguridad social para dos elementos de la carrera de LCI.

#### 4.4 Cuarta etapa.- Ingresos por ventas proyectados a 5 años

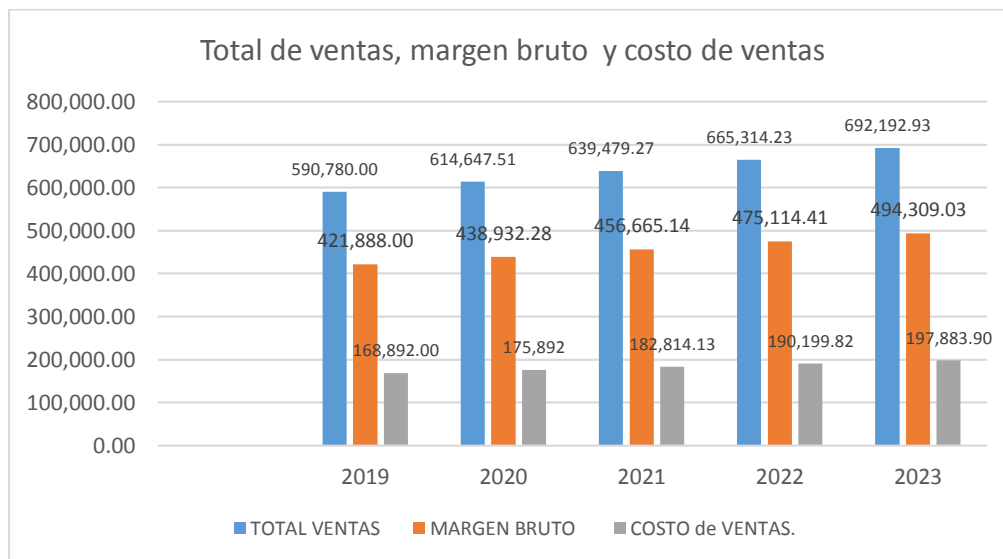
A continuacion se agregan los esquemas y cuadros respectivos que reflejan los ingresos en 5 años.

Cuadro 4.5 Ingresos por ventas proyectados a 5 años

Años				2019	2020	2021	2022	2023
Total ventas				590,780	614,647.51	639,479.27	665,314.23	692,192.93
Costo de Ventas				0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
<b>Prevision de VENTAS</b>								
Productos/Servicios	P.V.	%M.B.	%Var.	2019	2020	2021	2022	2023
Prevision de ventas en unidades.								
Asesorias	900	80%	2.00%	12	12.24	12.48	12.73	12.99
Investigaciones	5,000	80%	2.00%	3	3.06	3.12	3.18	3.25
capacitacion	16,800	60%	2.00%	3	3.06	3.012	3.18	3.25
Intervencion (Ing. Agronomo)	84,000	70%	2.00%	6	6.12	6.24	6.37	6.49
Investigaciones no socios	500	80%	2.00%	1	1.02	1.04	1.06	1.08
Capacitacion no socios	1,680	60%	2.00%	1	1.02	1.04	1.06	1.08
Consultoria no socios	8,400	80%	2.00%	1	1.02	1.04	1.06	1.08
Total en ventas				27	27.54	27.972	28.64	29.22
<b>Variacion anual P.V.</b>								
Total ventas				590,780	614,647.51	639,479.27	665,314.23	692,192.93
Margen bruto				411,808	428,445.04	445,754.22	463,762.69	482,498.71
Costo de ventas				178,972	186,202.47	193,725.05	201,551.54	209,694.22

Fuente: Elaboracion propia con datos de los cuadros anteriores.

Esquema 4.4 Total de ventas, margen bruto y costo de ventas



Fuente: Elaboracion propia con datos de los cuadro 4.5 <sup>59</sup>

<sup>59</sup> Ibídem

Dicho lo anterior a continuación se enmarca la etapa cinco. Etapa que proyecta las ganancias y la variación de los resultados en 5 años.

#### 4.6 Proyección de ganancias a 5 años.

En este punto se evalúan las ganancias que se estiman con el proyecto de integración productiva a partir del año 2019.

Las vertientes a considerar para el Estado de Pérdidas y Ganancias son:

- Total de ventas
- Costo de ventas
- Margen bruto: Este concepto se refiere al precio sin impuestos, los precios totales de producción
- Gasto de personal
- Gasto corriente: Es aquel gasto destinado al pago de arrendamiento, contratos de luz, agua, etc.
- Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA).- Este concepto se emplea para obtener el beneficio bruto, antes de deducir los gastos financieros.
- Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT).- Este concepto se usa para comparar el beneficio económico sin impuestos.
- Beneficio antes de impuesto (BAI): Permite comparar los gastos financieros.

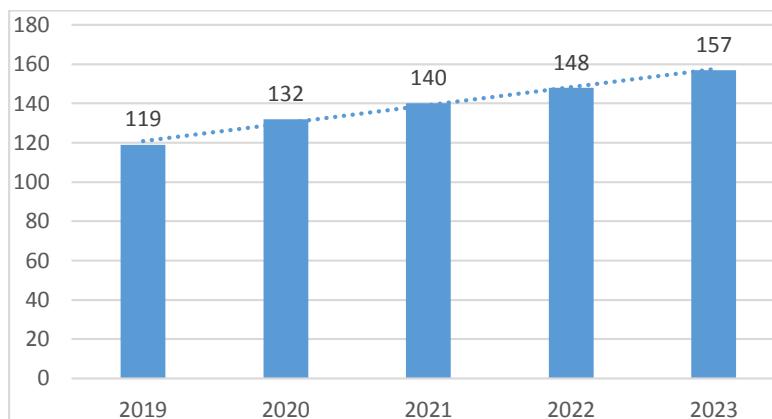
Cuadro 4.6 Cuadro de presupuesto

PRESUPUESTO	2019	2020	2021	2022	2023
Total VENTAS	590,780	614,647.51	639,479.27	665,314.23	632,192.93
COSTO de Ventas	178,972	186,202.47	193,725.05	201,551.54	209,694.22
Margen Bruto	411,808	428,445	445,754.22	463,762.69	482,498.71
Gastos de Personal	213,580.80	219,988.22	226,587.87	233,386	240,387.07
Gastos Corrientes	42,396	37,111.92	37,844.68	38,594.72	39,362.49
Resultado Operativo-EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)	155,831.20	171,344.90	181,321.67	191,782.47	202,749.15
Amortizaciones	6,890	6,890.00	6,890.00	6,890.00	6,890.00
B.A.I.L-EBIT (Beneficios antes de intereses e impuestos)	148,941	164,454.90	174,431.67	184,892.47	195,859.15
Gastos financieros (intereses)	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultados Bruto -BAI (Beneficio antes de intereses e impuestos)	148,941	164,454.90	174,431.67	184,892.47	195,859.15
Impuesto sociedades (0.20 ISR y otros)	29,788.24	32,890.98	34,886.33	36,978.49	39,171.83
<b>RESULTADO Neto</b>	<b>119,152.96</b>	<b>131,563.92</b>	<b>139,545.34</b>	<b>147,913.98</b>	<b>156,687.32</b>

Fuente: Elaboración propia con insumos de cuadros anteriores.

A continuacion se anexan los esquemas con las respectivas gráficas de % varacion de resultados y de variación de ventas.

Esquema 4.5 Gráfica de variación y proyección de ganancias (5 años)



Fuente: Elaboracion propia con datos de los cuadros anteriores.

Como se puede apreciar existe ligero incremento año con año en la proyección de ganancias. Esto es así porque la empresa integradora, como tal, sólo proporciona servicios especializados a sus asociados, más venta externa que no puede pasar contablemente del 10% a no socios; so pena de pagar impuestos generales al SAT.

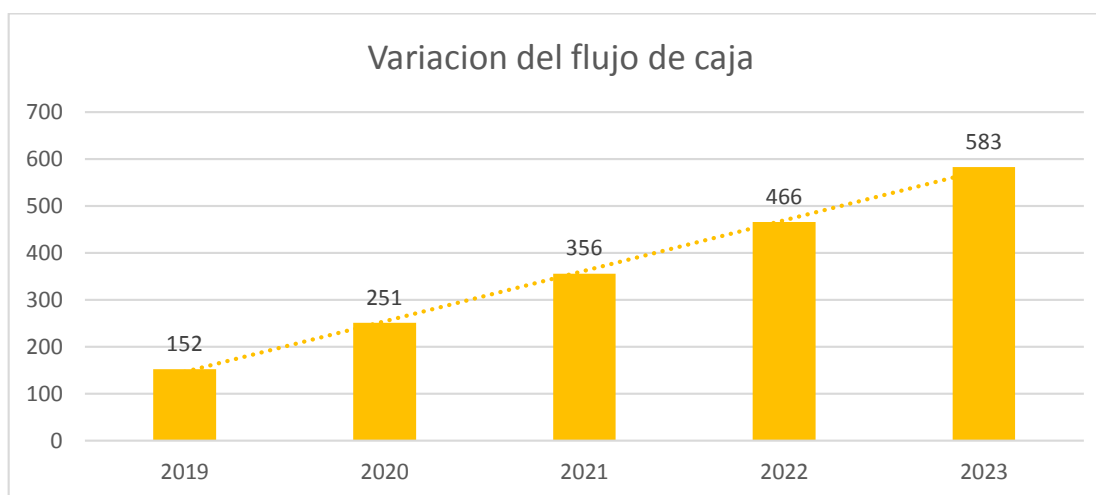
Cuadro 4.7 Flujo de efectivo

<b>% Pago Dividendos</b>	<b>30%</b>				
<b>Cash Flow</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Saldo al Inicio	61,800				
Aportaciones socios	24,000	0	0	0	0
Prestamos ingresados	0	0	0	0	0
Amortizaciones	6,890	6,890	6,890	6,890	6,890
Proveedores (pago al contado)	0	0	0	0	0
Resultados	119,152.96	131,563.92	139,545	147,913	156,687.32
Inversiones	24,000	0	0	0	0
Prestamos amortizados	0	0	0	0	0
Clientes (venta al contado)	0	0	0	0	0
Dividendos	35,745.89	39,469.18	41,863.60	44,374.19	47,006.20
<b>Saldo neto de cada ejercicio</b>	<b>152,097.07</b>	<b>98,984.74</b>	<b>104,571.74</b>	<b>110,429.78</b>	<b>116,571.12</b>
Saldo acumulado al final	152,097.07	251,081.82	355,653.55	466,083.34	582,654.46

Fuente: Elaboracion propia con datos de los cuadros anteriores.



## Esquema 4.6 Variación del flujo de caja



Fuente: Elaboración propia con datos de los cuadros 4.7

A continuación se muestra el Balance General proyectado a 5 años.

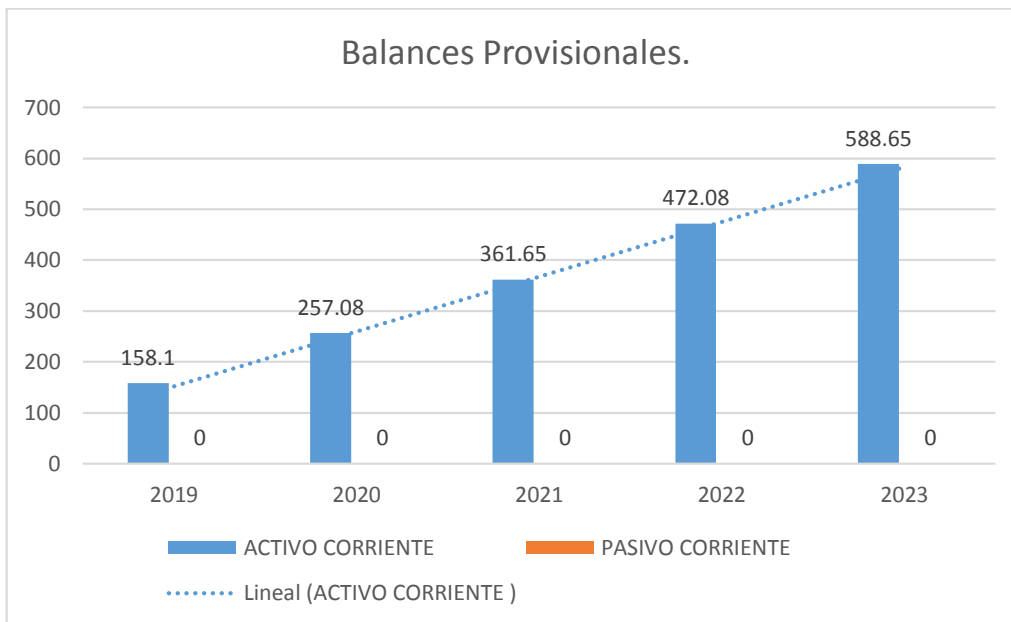
## Cuadro 4.8 Balance General

BALANCE PREVISIONAL	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>62,010</b>	<b>55,120</b>	<b>48,230</b>	<b>41,340</b>	<b>34,450</b>
Inmovilizado	68,900	68,900	68,900	68,900	68,900
Amortizaciones	6,890	13,780	20,670	27,560	34,450
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>158,097.07</b>	<b>257,081.82</b>	<b>361,653.55</b>	<b>472,083.34</b>	<b>588,654.46</b>
Existencias	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Realizable	0	0	0	0	0
Disponible	152,097.07	251,081.82	355,653.55	466,083.34	582,654.46
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>220,107.07</b>	<b>312,201.82</b>	<b>409,883.55</b>	<b>513,423.34</b>	<b>623,104.46</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>220,107.07</b>	<b>312,201.82</b>	<b>409,883.55</b>	<b>513,423.34</b>	<b>623,104.46</b>
Capital	136,700	136,700	136,700	136,700	136,700
Reservas	83,407.07	175,502.82	273,183.55	376,723.34	406,404.46
Pérdidas	0.00	0	0.00	0.00	0.00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Deudas entidades de crédito	0.00	0	0.00	0.00	0.00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Proveedores	0.00	0	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL Pat. NETO y PASIVO</b>	<b>220,107.07</b>	<b>312,201.82</b>	<b>409,883.55</b>	<b>513,423.34</b>	<b>623,104.46</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de los cuadros anteriores.

A continuación se anexa el esquema 4.7 que reflejan crecimiento del balance general de 2019 a 2023.

Esquema 4.7 Gráfico de balances general



Fuente: Elaboracion propia con datos de los cuadros anteriores.

De todo lo anterior, ¿Qué resulta? El análisis económico del proyecto.

Cuadro 4.9 Análisis económico del proyecto

Análisis económico del proyecto					
inflación anual esperada		5.30%	0.0530		
tasa descuento		30.00%	0.3000		
riesgo (i*t*r)		2.50%	0.0250		
			0.0004		
		TMAR = TMAR:	0.3784		
Inv. Inicial	FNE año1	FNE año2	FNE año3	FNE año4	FNE año5
-112,700.00	152,097.07	98,984.74	104,571.74	110,429.78	116,571.12
112,700.00					
VPN	\$143,688.15	> que 0 y positivo: Se acepta el proyecto			
TIR	112%	> que TMAR: Se acepta el proyecto			
IR	0.274961373	Índice de Rentabilidad: Por cada peso invertido se obtiene 0.27 pesos durante 5 años.- Coincide bien con lo que es el espíritu de la empresa integradora			

Fuente: Elaboracion propia con información de los anteriores cuadros.

Como se aprecia del anterior cuadro, el **TMAR mixto** se compone de: Inflación anual esperada del **5.30%**; tasa de descuento o utilidad de **30%**; porcentaje de riesgo de **2.50%**; que combinado aporta **0.04% de variación**. Dando la TMAR de **37.84%**.

Con lo cual el **Valor Presente Neto (VPN)** asciende a **\$143,668.15**, que como tal al ser mayor que cero (0), propicia la posible aceptación del proyecto.

La **Tasa de Interna de Retorno (TIR)** es de **112%**, que ser mayor que la TMAR, propicia la aceptación del proyecto.

El Índice de Rentabilidad (IR) es de **0.2749**, que significa que por cada peso invertido se obtiene **0.27** pesos durante **5** años. Siendo esta la **rentabilidad de la empresa integradora**.

Finalmente, se presenta un **Análisis de Sensibilidad**. Este análisis muestra los impactos como **superávit** o **déficit** resultantes de variar las ventas de la integradora o de aumentar los costos variables.

Cuadro 4.10 Análisis de sensibilidad.

Análisis de Sensibilidad con Excel					
Inversión	112,700.00				
	\$				
Ventas	590,780.00				
menos:					
Costo de ventas	168,892.00				
Ventas Netas	421,888.00	(margen bruto en el Edo de Perd y Gananc)			
Costo personal + Amort	220,470.80	Si las ventas realmente fueran...			
Gasto corriente (var)	42,396.00	Esc. 1	Esc. 2	Esc. 3	Esc. 4
Resultado Opn (EBITDA)	159,021.20	550,000.00	500,000.00	450,000.00	400,000.00
					← Aquí se modifican las ventas
Si se modifican las ventas y los costos variables por cambio de proveedor, innovaciones, variación en el costo de insumos o por variación en costos de energía, los resultados serían	45,000.00	115637.2	65637.2	15637.2	-34362.8
	50,000.00	110637.2	60637.2	10637.2	-39362.8
	55,000.00	105637.2	55637.2	5637.2	-44362.8
	60,000.00	100637.2	50637.2	637.2	-49362.8
	↑				
	Aquí se modifican los costos variables				
Costo de personal	213,580.80		Gasto corriente	42,396.00	
Amortizaciones	11,556.67				
Suma	225,137.47				

Fuente: Elaboracion propia con información anterior.

Como se puede ver, los escenarios 1 a 3 resultan con varios niveles de superávit. Sólo el escenario 4, afectado por menores ventas y altos costos variables, resulta con déficit.

Para la dirección o gerencia de la empresa integradora esto se traduce en **metas específicas** a partir de su real operación y puntual administración.

Hasta aquí el estudio económico propio de la empresa integradora. Siendo este el elemento clave que responde a varios objetivos de la Tesis.

Sin embargo, y como un elemento adicional ofrecido al micro productor -objeto de análisis- por cuya participación fue posible hacer las estimaciones financieras anteriores, en sucesivas páginas las LCI aportan el estudio económico hecho al micro productor, bajo los supuestos siguientes:

El micro productor asevera tener cosecha segura de 385 kgs., cada 4 meses, producto de 55 árboles de la familia de Aguacate Hass, equivalente al 36% del total del huerto en análisis.

Es decir, 3 cortes por cada año. Lo que coincide bien al identificar 7 kgs. por árbol X 55 árboles = 385 kgs. que actualmente se venden en el mercado interno al precio promedio de \$60.00

**Cuadro 4.11 Unidades, precio y volumen de ventas del micro “Productor X”**

Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
UNIDADES	300	320	340	360	380	400	420	440	460	480	500	520	4920
precio unitario promedio*	80	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	8880
Importe	\$ 24,000	\$ 256,000	\$ 272,000	\$ 288,000	\$ 304,000	\$ 320,000	\$ 336,000	\$ 352,000	\$ 368,000	\$ 384,000	\$ 400,000	\$ 416,000	\$ 3,720,000
AÑO 2	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL
UNIDADES	540	560	580	600	620	640	660	680	700	720	740	760	7800
precio unitario promedio*	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10080
Importe	\$ 453,600	\$ 470,400	\$ 487,200	\$ 504,000	\$ 520,800	\$ 537,600	\$ 554,400	\$ 571,200	\$ 588,000	\$ 604,800	\$ 621,600	\$ 638,400	\$ 6,552,000
AÑO 3	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	TOTAL
UNIDADES	780	800	820	840	860	880	900	920	940	960	980	1000	10680
precio unitario promedio*	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	882.00	10584
Importe	\$ 687,960	\$ 705,600	\$ 723,240	\$ 740,880	\$ 758,520	\$ 776,160	\$ 793,800	\$ 811,440	\$ 829,080	\$ 846,720	\$ 864,360	\$ 882,000	\$ 9,419,760
AÑO 4	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	TOTAL
UNIDADES	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	19800
precio unitario promedio*	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	926.10	11113.2
Importe	\$ 1,018,710	\$ 1,111,320	\$ 1,203,930	\$ 1,296,540	\$ 1,389,150	\$ 1,481,760	\$ 1,574,370	\$ 1,666,980	\$ 1,759,590	\$ 1,852,200	\$ 1,944,810	\$ 2,037,420	\$ 18,336,780
AÑO 5	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	TOTAL
UNIDADES	2300	2400	2500	2600	2700	2800	2900	3000	3100	3200	3300	3400	34200
precio unitario promedio*	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	972.41	11668.86
Importe	\$ 2,236,532	\$ 2,333,772	\$ 2,431,013	\$ 2,528,253	\$ 2,625,494	\$ 2,722,734	\$ 2,819,975	\$ 2,917,215	\$ 3,014,456	\$ 3,111,696	\$ 3,208,937	\$ 3,306,177	\$ 33,256,251

Fuente: Elaboración propia con datos aportados por el micro “Productor X”.

Al final de cada año (3 cortes ñpor período) el micro productor obtiene 1,155 kg., con un volumen de ventas por \$69,300 para este cultivo. Lo que hace un ingreso por \$346,500 proyectado a 5 años en el mercado interno.

Cuadro 4.12 Producción y costos del micro “Productor X”

Costos variables mensuales													
<b>AÑO 1</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
kilogramos	0	0		385				385				385	\$ 1,155.0
Costo unitarios promedio por	\$ -	\$ -		\$ 60.0				\$ 60.0				\$ 60.0	\$ 60.0
Costo unitario variable	\$ -	\$ -		\$ 3.9				\$ 3.9				\$ 3.9	\$ 3.9
Costo variable total	\$ -	\$ -		\$ 1,501.5	\$ -	\$ -		\$ 1,501.5			\$ -	\$ 1,501.5	\$ 4,504.5
TOTAL													
<b>AÑO 2</b>	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	TOTAL
kilogramos	0	0	0	385	0	0	0	385	0	0	0	385	\$ 1,155.0
Costo unitarios promedio por	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ 60.0
Costo unitario variable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ 3.9
Costo variable total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ 4,504.5
TOTAL													
<b>AÑO 3</b>	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	TOTAL
kilogramos	0	0	0	385	0	0	0	385	0	0	0	385	\$ 1,155.0
Costo unitarios promedio por	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ 60.0
Costo unitario variable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ 3.9
Costo variable total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ 4,504.5
TOTAL													
<b>AÑO 4</b>	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48	TOTAL
kilogramos	0	0	0	385	0	0	0	385	0	0	0	385	\$ 1,155.0
Costo unitarios promedio por	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ 60.0
Costo unitario variable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ 3.9
Costo variable total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ 4,504.5
TOTAL													
<b>AÑO 5</b>	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60	TOTAL
kilogramos	0	0	0	385	0	0	0	385	0	0	0	385	\$ 1,155.0
Costo unitarios promedio por	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.0	\$ 60.0
Costo unitario variable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.9	\$ 3.9
Costo variable total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,501.5	\$ 4,504.5
TOTAL													22,522.5

\*Dado que la diversidad de aguacate solo sera HASS, se ha considerado un costo promedio de compra por unidad.

Como se puede apreciar en el cuadro 4.12 la producción se mantiene al cuatrimestre con volumen de 385 kg. al precio promedio de \$60.00. mientras que el costo variable unitario siendo de \$3.9 por kg. Genera un costo variable parcial de \$1,501.50 por kilogramo / período cosecha de 4 meses. Haciendo al año un costo variable total por año de \$22,522.50 Con estos datos se puede estimar el el punto de equilibrio del micro “Productor X”.

Cuadro 4.13 Punto de Equilibrio del productor X

<b>Datos para cálculo del punto de equilibrio (por ciclo de cosecha)</b>	
Costo Fijo Total (dato aportado por el productor)	\$ 16,500.00
Precio unitario	\$ 60.00
Costo variable unitario	\$ 3.855714
<b>Punto de equilibrio en unidades</b>	<b>293.8856518</b>
<b>Punto de equilibrio en pesos</b>	<b>\$ 17,633.14</b>

<b>Resumen: Utilidad después de punto de equilibrio</b>		
Concepto	Unidades necesarias	Monto de ventas
Unidades a vender y precio	385 X 60 =	\$ 23,100.00
Menos		
Punto de equilibrio (\$)		\$ 17,633.14
Utilidad post punto de equil.		\$ 5,466.86

Fuente: Elaboración propia con datos del micro “Productor X”.

Los resultados de VAN, TIR e IR son los siguientes:

Cuadro 4.14 Indicadores de evaluación del productor X.

<b>Indicadores para la evaluación</b>	
Indicador	Resultado
VAN	\$33,765,291
TIR	1471%
TRI	2 años y 9 meses
IR	188.53
Beneficio/Costo	68.38

Fuente: Elaboración propia con datos de los anteriores cuadros.

Como se puede apreciar se obtuvo una **VAN** por **\$33,765.29**; **TIR 1471%**; **TRI 2 años y 9 meses**; **IR \$188.53**; **Beneficio-Costo por \$68.38**. Lo cual abunda que es un producto muy competido, pero a la vez muy noble. El constante consumo en mercados interiores hace posible que los productores, sin conceder, obtengan ganancias aún y cuando haya fluctuaciones ligeras en los precios de los mercados.

Con estos datos se cierra lo correspondiente al capítulo 4 y último de la Tesis.

En lo siguiente se tienen los apéndice técnicos a posteriori se obtienen las conclusiones y recomendaciones del presente manuscrito.

## Apéndices técnicos.

### Apéndice 1

Cuadro 1.2 “Numero de veces que exporta México por encima de los cuatro principales países competidores (México=Base)

El primer paso para realizar este cálculo fue:

- Dividir la Base de nuestro país en cuanto a Importaciones del año 2017/ la base de los países competidores del mismo año.

País Competidor	Veces que exporta México por encima de los cuatro primeros países competidores en 2017
Perú	16.7
E.U.	103.9
N. Zelandia	114.5
Chile	475.6

- La base de México en este caso fue de 56118 en el año 2017.

### Apéndice 2

Cuadro 2.1 “Exportación de Aguacate Hass de México hacia a Japón 2009-2017 (Pronostico simple 2018)”.

El primer paso para que se obtuviera el pronóstico del año 2018 fue el siguiente:

- Se tomaron como referencia 7 años del valor importado de México, cabe destacar, que esta información se tomó de ITC.

Pronóstico mínimos cuadrados simple		
AÑOS	(x)	(y) USD
2010	1	109.125
2011	2	114.826
2012	3	143.025
2013	4	139.39
2014	5	150.934
2015	6	145.852
2016	7	195.083
2017	8	189.728
<b>2018</b>	<b>9</b>	<b>201.291679</b>
TMCA	7.16%	

- Después se hizo el cálculo del pronóstico mínimo de cuadrados simple
- Luego se calculó la TMCA 7.16% con ayuda de la (CAGR)

### Apéndice 3

Cuadro 2.2 “Volúmenes de Exportación hechas por Japón 2009-2017  
(Pronostico simple 2018)

<b>Pronóstico mínimos cuadrados simple</b>		
ANOS	(x)	(y) Volumen
2010	1	40.372
11	2	32.633
12	3	52.557
13	4	52.922
14	5	52.273
15	6	55.105
16	7	68.531
17	8	56.118
<b>2018</b>	<b>9</b>	<b>67.209</b>
TMCA	4.20%	

El primer paso para que se obtuviera el pronóstico del año 2018 fue el siguiente:

- Se tomaron como referencia 7 años del volumen exportado de México, cabe destacar, que esta información se tomó de ITC.
- Después se hizo el cálculo del pronóstico mínimo de cuadrados simple
- Luego se calculó la TMCA 4.20 % con ayuda de la (CAGR)



## Apéndice 4

### **CUESTIONARIO 1 HECHO AL PRODUCTOR**

1.- ¿Cuáles son los meses más productivos de su producto?

R: Marzo, Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre

2.- ¿Cuántos tipos de aguacate siembra en su parcela?

R: HASS, CRIOLLO Y BACCON

3.- ¿Actualmente su estudio foliar y análisis de suelos, ¿Es requisito o responde a alguna norma para su venta? NOM, SAGARPA, Etiquetado, Otros:

R: La Razón del estudio es de tipo colectivo, y solo cumple con la NOM-008-SCFI, la cual establece los pesos en gramos de los aguacates.

4.- ¿Nos podría proporcionar sus volúmenes de producción aproximados?

AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUCCION ESTIMADA	\$ 29,760	\$34,450	\$12,760	\$ 18,890	\$25,890

EN 2012 ACABÓ DE PAGAR UN CREDITO DE UN BANCO X

EN 2014 COMPRÓ UN CAMIÓN, PARA TRASLADO, ASI COMO CONTRATACIÓN DE DOS PERSONAS, PARA PIZCA DE AGUACATE.

5.- ¿Vendes sólo tu producto o lo haces a través de alguna asociación?

R: Solo y tianguis

Verdulerías

Mercados municipales

Tianguis

Carreteras

Integración con otros productores (para volumen) \_\_\_\_\_

Central de Abastos \_\_\_\_\_

Exportación indirecta \_\_\_\_\_

6.- ¿En qué meses haces la venta conjunta?

Ene Feb Mar Abr **Mayo Jun Jul Ago. Sep. Oct Nov Dic**

7.- ¿Sabes cómo preparar tu terreno y tu producto para llevarlo a la exportación a fin de obtener aguacate Hass calibres 24 y 30?

R: NO

8.- ¿Tu invernadero, ¿Lo estás pensando para la exportación?

R: Es para producir un poco más de aguacate criollo, ya que este tiene un cuidado más especial.

9.- ¿Considerando el municipio en donde estás y siendo tú el impulsor del proyecto de exportación (patriarca), ¿Cuántos micro-productores seguirían tus pasos? (Siendo tú el ejemplo; se trata de en volumen poder las primeras exportaciones)

R: 5 Micro-productores ya que los demás poblados trabajan sus cultivos para empresas más grandes.

10.- ¿Independientemente del costo, si tuvieras la capacitación para exportación a Japón incluyendo etapas de certificación, además de ti, ¿Cuántos productores se podrían sumar?

R: 5

11.- ¿Cómo te visualizas en 5 años?

R: Siendo una empresa establecida y que tenga muchas más ventas, y exportando a Japón y otros países todos mis productos.

## Apéndice 5

### 2° CUESTIONARIO HECHO AL PRODUCTOR

1.- ¿En qué parte de Michoacán se encuentra situado? R: Se encuentra entre sol Naciente y San Juan Obrero, la carretera más cercana es la numero 37, municipio Uruapan.

2.- ¿Cuántos productores se encuentran a su alrededor? R: 40 pero muchos no trabajan su tierra propia, es decir trabajan para productores o empresas más grandes.

3.- ¿Cuántos micro-productores estarían interesados en participar en nuestra empresa integradora? R: 5 y se encuentran en las siguientes localidades. En las Fuentes, El Colorín, Villas de las Fuentes y Lázaro Cárdenas por mencionar algunas.

4. ¿Qué tipos de calibre maneja respecto al Aguacate Hass? R: En la siguiente tabla se conocerán los pesos que maneja nuestro productor

CALIBRE	PESOS
24 (Extra)	205-265 grs
60	170-205 grs
84	120-150 grs

5. ¿Qué temporada de cosecha tiene cada uno de aguacate que usted maneja?

TIPO	MESES								
HASS	ABR	AGO	DIC						
BACCON	SEP	OCT	NOV	DIC					
CRIOLLO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR

6.- ¿Con cuántos arboles de producción, cuenta su finca?

TIPO DE ARBOL	CANTIDAD DE ARBOLES
HASS	55
BACCON	12
CRIOLLO	75
<b>TOTAL DE ARBOLES</b>	142 producción anual

7. ¿Cuáles son las etapas de maduración respecto al aguacate?

Aguacate

Color: verde

Maduración: No maduro

Días para madurar: Entre 4-5 días

Aguacate

Color: Entre verde y negro

Maduración: Medio

Días para madurar: Entre

Aguacate

Color: Negro

Maduración: Maduro

Días para madurar: 0

Aguacate

Color: Negro y Aguado

Maduración: Pasada

Días para madurar: vencido.

8.- ¿Cuánto produce de Aguacate Hass?

R: Aproximadamente se producen al final de cada año 550 kg.

9.- ¿Cuanta producción se obtiene por árbol? R: por árbol la producción es de 10 kg.

Con un total de frutos obtenidos por árbol Hass: 40

10.- ¿Cuántos cortes se realizan durante el año? R: Cortes: 3 cortes cada 4 meses.

## Apéndice 6

El primer paso para poder calcular el embalaje de la mercancía fue escoger un adecuado envase para protección de la mercancía, por ello se optó por el empaque con las siguientes características:

- Dimensiones caja: 400X250X100mm.
- Peso de la caja con producto: 4Kg.
- Altura de arrume: 12 tendidos.

El segundo paso fue Datos requeridos: Perímetro de la caja, peso de la caja con producto y cajas a arrumar.

- Formula.  $CARGA = (Cajas\ a\ arrumar - 1) \times Peso\ de\ la\ caja \div 10$

Tercer paso

1. Desarrollamos la fórmula para determinar la carga

2. El perímetro de la caja, en este caso sería 750

- Dimensiones caja: 400X250X100mm.
- Peso de la caja: 4Kg.
- Altura de arrume: 12 tendidos

3. Desarrollamos la fórmula.

- $Perímetro = 750$   $Carga = (12 - 1) \times 4 \div 10$
- $Carga = 4.4$

4. El máximo número de cajas a arrumar se calcula así:

1. Se desarrolla la fórmula

2. El resultado se multiplica por 0,33 (En las etapas de fabricación, transporte, almacenamiento, llenado, etc. se pierde el 67% de la resistencia de la caja).

3. Este resultado se divide por el peso de la caja y ese valor es el máximo número de cajas a arrumar.

Desarrollamos la formula.

Caja de 40.0 x 25.0 x 10.0 (cm.) en material C540 con un peso de 4 Kg.

- $1. 5,755 \times 5, 40\ kgf/cm. \times 75.0\ cm. \times 0,383\ cm. = 2. 2330.775kgf \times 0,33$   $3. 769.155 \div 4 = \mathbf{19\ cajas.}$

## Apéndice 7 “Gastos desglosados de la empresa integradora Auakatin”.

			2019	2020	2020	2022	2023
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>			<b>255,976.80</b>	<b>257,100.14</b>	<b>264,432.55</b>	<b>271,980.22</b>	<b>279,749</b>

GASTOS CORRIENTES	Mensual	Variac.	2019	2020	2021	2022	2023
Rentas (igual a mensual)	1,200.00	1.00%	14,400.00	14,544.00	14,689.44	14,836.33	14,984.70
Energía eléctrica	800	3.00%	9,600.00	9,888.00	10,184.64	10,490.18	10,804.88
Agua potable	400	2.00%	4,800.00	4,896.00	4,993.92	5,093.80	5,195.67
Asesorías y representac. (permanente)	0	0.00%	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Investigaciones (3 años)	0	0.00%	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Contratos Ing. Agrónomo(calendarizado)	0	0.00%	0.00	0.00	0	0.00	0.00
Seguros(8%/\$44,900)	333	2.00%	3,996.00	4,075.92	4,157.44	4,240.59	4,325.40
Mantenimiento	300	2.00%	3,600.00	3,708.00	3,819.24	3,933.82	4,051.83

Gastos establecimiento (iniciales)	6,000.00
Total gastos	<b>42,396.00</b>

GASTOS de PERSONAL		%	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Número de empleados		2	2	2	2	2	2
Sueldo bruto mensual (medio)	8,000.00		<b>8,240.00</b>	<b>8,847.20</b>	<b>8,741.82</b>	<b>9,004.07</b>	<b>9,274.19</b>
% Variación anual		3	<b>3.00%</b>	<b>3.00%</b>	<b>3.00%</b>	<b>3.00%</b>	<b>3.00%</b>
Nómina bruta	16,000.00		<b>197,600.00</b>	<b>203,692.80</b>	<b>209,803.58</b>	<b>216,097.69</b>	<b>22,580.62</b>
% COSTO empresa		<b>8.00%</b>	15,820.80	16,295.42	16,784.29	17,287.82	17,806.45
Gastos de personal			213580.8	219,988.22	226,587.87	233,385.51	204,387.07

En el anterior cuadro se desglosan, los gastos de la empresa integradora, entre los cuales se destacan:

- Rentas (mensuales): Los cálculos son cada mes por lo cual son \$1,200 por el lugar de trabajo o establecimiento de la empresa.
- Energía eléctrica: \$800.00 al mes
- Agua potable: \$400.00 al mes
- Asesorías representaciones: Cabe destacar que este gasto es externo y no debe de rebasar el 10% (véanse reglas de carácter general de la empresa)
- Investigaciones (Ing. Agrónomo): Para que se consiga la certificación libre de plaguicidas, es necesario un experto, en agricultura, por ello se solicitaran exámenes, para poder observar la evolución del huerto.

Cabe destacar que al principio habrá solo 2 empleados, los cuales son los encargados de la exportación y de la constitución de la empresa integradora, en este caso serán las Licenciadas en Comercio Internacional, también dentro de ello se deducen, los honorarios, costos y gastos del personal

## ADDENDUM (apéndice informativo)

Este apartado es específicamente para conocer el INCOTERM y cotización del embarque que se usará cuando llegue el momento de exportar el producto aguacate Hass; lo cual se espera suceda en 2 o 2 ½ años posteriores al presente año de 2018.

Por lo anterior, los datos especificados dentro de este addendum están sujetos a cambios dependiendo el INCOTERM pactado entre el importador y la empresa, al igual los datos que aparecen de cotización de embarque están sujetos a cambios.

A continuación se muestra el INCOTERM, utilizado por la empresa. En lo general, el incoterm cambiará dependiendo el importador.

El INCOTERM, mostrado en este manuscrito es el tipo DDP (Delivered Duty Paid) se mostraran las características y responsabilidades de dicho INCOTERM.

### **Características del INCOTERM “DDP (Delivered Duty Paid)”**

Nota: El término DDP significa el máximo de obligaciones para el vendedor y no debe utilizarse si el vendedor no puede obtener la licencia de importación. (Newspyme, 2010 )

El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.

A continuación se muestra el esquema DDP el cual incluye las obligaciones del vendedor y su término de responsabilidad. <sup>60</sup>



## Documentación mínima a aportar por el vendedor

- Factura comercial.
- Lista de contenido (en el supuesto de que la expedición esté compuesta por más de un bulto).
- Otros documentos dependiendo de las características del producto:
  - Certificado Sanitario.
  - Certificado de Metrología.
  - Certificado de Pesos.
  - Certificado CITES.
  - Otras Certificaciones relativas al producto a tramitar en el país de origen.
  - Documento de transporte marítimo Bill of Lading (Master de B/L o House de B/L), o transporte por Carretera CMR, o transporte Aéreo AWB, o transporte por Ferrocarril CIM o transporte multimodal FBL).
- En función del Régimen Comercial de Exportación, el vendedor podrá precisar para el despacho Aduanero de Exportación algunos de los siguientes documentos:
  - Licencia de Exportación.
  - Autorización Administrativa de Exportación.
  - Documento de Vigilancia Comunitaria.
  - Notificación Previa de Exportación.
  - Certificado de Origen.
  - Certificado pre-embarque.
  - Homologación del producto en el país de destino.<sup>61</sup>

A continuación se mostrará la cotización con información de FEDEX, (FEDEX, 2018)

Nota: Este ADDENDUM es solo de carácter informativo, los precios están sujetos dependiendo la empresa de transporte.

Se dividen en tres procesos.

---

<sup>61</sup> *Ibídem.*



## Cotización de Méx. – Tokio, Japón.

**1° Paso:** Buscar la zona al país destino, la cual se encuentra en el siguiente cuadro.

### Listado de Países FedEx<sup>2</sup>

PAÍS	ZONA	PAÍS	ZONA	PAÍS	ZONA
Alemania	F	China	G	Guyana	C
Andorra	F	Corea del Sur	G	Haití	E
Anguila	E	Costa Rica	A	Holanda	F
Antigua	E	Curazao	E	Honduras	D
Argentina	C	Dinamarca	F	Hong Kong	G
Aruba	E	Dominica	E	Indonesia	G
Australia	G	Ecuador	A	Inglaterra (Reino Unido)	F
Austria	F	El Salvador	D	Irlanda	F
Bahamas	E	España	F	Islas Caimán	E
Barbados	E	Estados Unidos	B	Islas Turcas y Caicos	E
Bélgica	F	Filipinas	G	Islas Vírgenes Británicas	E
Belice	D	Finlandia	F	Islas Vírgenes EE.UU.	E
Bermudas	E	Francia	F	Italia	F
Bolivia	C	Granada	E	Jamaica	E
Bonaire	E	Guadalupe	E	<u>Japón</u>	G
Brasil	C	Guam	G	Liechtenstein	F
Canadá	B	Guatemala	D	Luxemburgo	F
Chile	C	Guayana Francesa	C	Macao	G

Japón se encuentra en la zona G, según la tabla anterior.

**2° Paso:** Como la carga a manejar es de 385 kg, de aguacate, la empresa maneja los siguientes costos en USD.

#### Exportación

#### FedEx International Priority® Freight<sup>1</sup>

Tarifas por kg en US\$	PESO EN KG	ZONA A	ZONA B	ZONA C	ZONA D	ZONA E	ZONA F	ZONA G	ZONA H
Puerta-a-Puerta	68+	11,20	13,70	14,00	16,30	18,50	19,00	26,70	31,40
Entregar o Retener Envío en Oficina FedEx	68+	10,30	13,20	13,40	16,10	17,40	18,20	25,20	29,50
Entregar y Retener Envío en Oficina FedEx	68+	9,90	12,30	12,50	15,70	16,60	17,00	23,80	27,70

#### Exportación

#### FedEx International Economy® Freight<sup>1</sup>

Tarifas por kg en US\$	PESO EN KG	ZONA A	ZONA B	ZONA C	ZONA D	ZONA E	ZONA F	ZONA G	ZONA H
Puerta-a-Puerta	68+	8,00	10,10	10,30	11,70	13,20	15,60	22,00	25,50
Entregar o Retener Envío en Oficina FedEx	68+	7,20	9,40	9,70	11,50	12,40	14,60	20,60	23,70
Entregar y Retener Envío en Oficina FedEx	68+	7,10	8,70	9,00	11,30	12,10	14,10	19,40	22,80

En este caso se optó por la segunda opción Economy Freight, el cual corresponde a 22,00 USD por kilogramo, la opción Puerta a Puerta o según sea lo pactado por el importador, en este caso se hará con esa opción, por lo que:

#### Datos

- ❖ KG a exportar: 385 kg
- ❖ Precio según tabla: 22,00 USD. .
- ❖ Operación: 385 kg \* 22,00= 8,470.00 USD.

**3° Paso:** Calculo Dimensional, en esta parte se calculara la dimensión de la carga. por lo que se empleara la siguiente fórmula:

Fórmula de Peso Dimensional:  $\frac{\text{Largo} \times \text{Ancho} \times \text{Alto}}{5,000}$

Por lo que:  $40 \times 25 \times 10 / 5,000 = 2$

Nota: El cálculo de precio según el peso dimensional se aplica a cada uno de los envíos empacados por el cliente, si el peso dimensional rebasa el peso real, es posible que los cargos se calculen en función del peso dimensional.

## Apéndice 8 “Directorio de Empresas Certificadoras en Yokohama, Japón”.

Empresa Certificadora	Dirección	Teléfono	Página Web.
BROOK'S CO., LTD.	4-54-6 UTSUKUSHIGAOKA, AOBA-KU, YOKOHAMA, KANAGAWA	—	<a href="http://www.brooks.co.jp/">http://www.brooks.co.jp/</a>
Ceresco Marketing Co. Ltd.	Yokohama Just 1 Bldg, 12-6, 2-Chome, Takashima, Nishi-ku, Yokohama Kanagawa	045-453-6561	<a href="http://www.sgceresco.com">http://www.sgceresco.com</a>
EDIFIC, Inc.	Mori, 3 chome 21-18, Isogo-ku, YOKOHAMA	045-754-8801	<a href="http://www.naturaledific.com/">http://www.naturaledific.com/</a>
FUJI TRADING CO., LTD.	YOKOHAMA   3-9-3, Shinyamashita, Naka-ku, Yokohama, 231-0801, Japan	81-(0)45-622-2941	<a href="http://www.fujitrading.co.jp/ihq/">www.fujitrading.co.jp/ihq/</a> import@fujitrading.co.jp
NORLAKE INTERNATIONAL CO., LTD.	1-7 Iwai-cho, Hodogaya-ku, Yokohama, Kanagawa	045-340-3400	<a href="http://www.norlake.co.jp/">http://www.norlake.co.jp/</a>
RITA TRADING Co.Ltd	Hasegawa Bldg2F 1-12-19Wada Hodogaya Yokohama City Kanagawa	045-336-3567	-

Fuente: Elaboración propia con información (ITC, 2018)

**Apéndice 9 “Acta Constitutiva modelo Integrador AUAKATIN”.**

=====PROYECTO ACTA CONSTITUTIVA NÚMERO \_\_\_\_\_ =====

=====VOLUMEN DOSCIENTOS SESENTA Y DOS =====

En el Municipio de Uruapan, Estado de Michoacán de Ocampo, siendo las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_, Yo, Licenciada en Derecho \_\_\_\_\_, Titular de la Notaría Pública número Seis del Estado de Michoacán, en ejercicio en el Distrito Judicial de Uruapan y con residencia en esta capital, HAGO CONSTAR que comparecieron ANTE MI, en mi Oficio Público, el señor \_\_\_\_\_, en representación de la empresa “\_\_\_\_\_”, **Sociedad Anónima de Capital Variable**; el señor \_\_\_\_\_, representando a la empresa “\_\_\_\_\_”, **Sociedad Anónima de Capital Variable**; el señor \_\_\_\_\_, en representación de la empresa “\_\_\_\_\_”, **Sociedad Anónima de Capital Variable**; el señor \_\_\_\_\_, representando a la empresa “\_\_\_\_\_” **Sociedad Anónima de Capital Variable**; el señor \_\_\_\_\_, en representación de la empresa “\_\_\_\_\_”, **Sociedad Anónima de Capital Variable**; el señor \_\_\_\_\_, representando a la empresa “\_\_\_\_\_”, **Sociedad Anónima de Capital Variable**, con el fin de constituir una sociedad mercantil con la modalidad de empresa integradora.-----

Acto seguido a los comparecientes los previne sobre las penas en que incurre quién o quiénes declaran falsamente bajo protesta de decir verdad, quienes manifestaron que tanto ellos como sus respectivas representadas tienen capacidad legal para contratar y obligarse de lo que Doy Fe así como de conocerlos personalmente e interrogarlos con respecto del Impuesto Sobre la Renta, del Impuesto al Valor Agregado y demás obligaciones locales, estatales y federales, de lo cual declararon que ellos como sus respectivas representadas están al corriente del pago y declaraciones de dichos impuestos.-----

Acto seguido manifestaron que la sociedad que hoy constituyen se registrará por los estatutos sociales siguientes:-----

===== ANTECEDENTES =====

**PRIMERO.-** Se constituye la empresa integradora “**Empresa Integradora Exportadora Auakatin**” seguida de sus abreviaturas “**S.A. de C.V.**” del sector agrícola, del Municipio de Uruapan, Michoacán de Ocampo, México, bajo la figura de Sociedad Anónima de Capital Variable con apego a lo establecido en la Ley General de Sociedades Mercantiles y las disposiciones que por Decreto Presidencial se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el día siete de mayo del año de mil novecientos noventa y tres para la constitución de Empresas Integradoras, así como el Decreto que modifica al diverso que promueve la Organización de Empresas Integradoras, publicado el día treinta de mayo de mil novecientos noventa y cinco en el Diario Oficial de la Federación, mismos que íntegros se transcribirán en las inserciones de los Testimonios que de esta escritura se expidan, agregando copia al ejemplar de apéndice bajo la letra que le corresponda.-----

Para constituir la empresa integradora los interesados, personas físicas, y las empresas, o personas morales, manifiestan su pleno acuerdo de constituir la empresa integradora y, en este caso las personas morales que la integran, han presentado los documentos probatorios requeridos por la Fedataria Pública ante la que se realiza la constitución de la empresa integradora agregando copia al ejemplar de apéndice bajo la letra que le corresponda. -----

Los socios acuerdan que por estrategia económica pueden ingresar a nombre propio dos o más empresas sin rebasar el límite máximo de 30% que establece el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras, pero siempre buscando aprovechar el *derecho al tanto* en el caso de que otras empresas aún siendo invitadas declinen ser parte de la empresa integradora en comento.-----

**SEGUNDO.-** En el acto los comparecientes exhiben el documento Constitución de la Empresa Integradora acompañado del Anexo Técnico I Estudio Económico y en Anexo **xxx** las Reglas de Operación que aplicarán a la Empresa Integradora Exportadora Auakatin, S.A. de C.V., habiendo testimonio escrito que los tres

documentos fueron Votados en el Municipio de Uruapan, Estado de Michoacán de Ocampo, México, lugar en donde se da lectura a los documentos en comento aprobándose éstos por los propios comparecientes.-----

**TERCERO.-** En el mismo acto los comparecientes exhiben el permiso que les fue otorgado por la Secretaría de Desarrollo Económico y Social para constituir la persona jurídica denominada “**Empresa Integradora Exportadora Auakatin**” bajo el régimen jurídico de **SOCIEDAD ANÓNIMA** con la modalidad de **CAPITAL VARIABLE**, según se transcribe de las inserciones de los testimonios que de esta escritura se expidan, bajo número de PERMISO \_\_\_\_\_ EXPEDIENTE \_\_\_\_\_ FOLIO \_\_\_\_\_, otorgado con fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_.

Previas las inserciones que anteceden, este contrato se registrá conforme a las siguientes:

===== **C L A U S U L A S** =====

===== **CAPITULO I** =====

----- **DE LA DENOMINACIÓN, DOMICILIO, OBJETO Y DURACIÓN 1.-**

**NOMBRE.-** Se constituye el “**Empresa Integradora Exportadora Auakatin**” **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE** como empresa integradora del sector agrícola, actividad producción y comercialización de productos agrícolas, establecidos en la Municipio Uruapan, Estado de Michoacán de Ocampo, México, bajo la figura de Sociedad Anónima de Capital Variable, con fundamento en la Ley General de Sociedades Mercantiles y el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras-----

**DOMICILIO:** La empresa integradora “**Empresa Integradora Exportadora Auakatin**” **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE** tiene por domicilio la Calle \_\_\_\_\_ , número exterior \_\_\_\_\_, número interior \_\_\_\_\_, Colonia Uruapan del Progreso, Código Postal 60135, del Municipio de Uruapan, Estado de Michoacán de Ocampo, México, página web: [auakatin@wix.com](http://auakatin@wix.com) .-----

Para efectos de la Fracción IV del Artículo Cuarto del Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras se establece que la sociedad tendrá una cobertura nacional obrando a nombre y por cuenta de sus asociados, así también podrá realizar operaciones en mercados del exterior aprovechando oportunidades de negocios y sin contravenir ninguna de las disposiciones legales ni jurídicas, pudiendo establecer las sucursales, agencias o bodegas en cualquier otra parte de la República Mexicana o en el Extranjero así como de señalar domicilios convencionales si los hubiere sin que por ello se entienda cambio de domicilio. ----

**OBJETO PRIMORDIAL:** Proporcionar a sus socios alguno o todos los siguientes servicios especializados: -----

- a) Tecnológicos, facilitar el uso de información técnica especializada, acceso a equipo y maquinaria, laboratorios científicos y tecnológicos, personal calificado y experto siempre, creación y mantenimiento de comercio electrónico cuando sea requerido por las empresas integradas;
- b) Promoción y comercialización integral, aumentando y diversificando la participación de las empresas integradas en los mercados internos y de exportación. También, participar en ferias y exposiciones nacionales e internacionales en los cuales la Asamblea de Socios decida se participe;
- c) Diseño que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, mejorando la competitividad de estas a través de la originalidad e innovación, incluyendo diseño para hipoteca verde, señalética y mecanismos y dispositivos que protejan al medio ambiente;
- d) Subcontratación de productos y procesos industriales, sea complementando cadenas productivas o aprovechando la articulación entre los diversos tamaños de las empresas asociadas promoviendo su especialización y aumentando la competitividad dentro del grupo de empresas integradas;

- e) Promover la obtención de financiamientos en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de la producción agrícola, equipamiento, capacitación, asesoría, asistencia técnica, calidad, medio ambiente, entre otras decisiones tomadas en Asamblea de Socios. Incluyendo estímulo fiscales para investigación tecnológica, desarrollo de nuevos materiales o ciencia de materiales, capacitación empresarial y del personal operativo, así como apoyo para consultoría;
- f) Actividades en común, negociar con proveedores la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad en la entrega. También, promover la colocación de oferta consolidada;
- g) Aprovechamiento de residuos industriales, propiciando el desarrollo de tecnologías de reciclaje;
- h) Otros servicios que se estimen propios para el óptimo desempeño de las empresas integradas, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, de formación empresarial, consultoría, comercio exterior y capacitación de mano de obra.-----

**REGISTRO DE LA SOCIEDAD.** -----

Para obtener la inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, la empresa integradora ha tenido que cumplir los siguientes requisitos: -----

- a) Tener personalidad jurídica propia;
- b) Que su objeto preponderante sea la prestación de servicios especializados en apoyo de las empresas integradas o asociadas;
- c) Constituirse con el resto de empresas asociadas mediante adquisición de acciones o partes sociales;
- d) Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora, los cuales han sido concebidos en Asamblea de Socios;
- e) Podrá realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas siempre que se celebre Convenio escrito con las empresas integradas



para estar en condición de suscribir las Cuentas por Liquidar que corresponda a cada asociado;

- f) No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas ni en procesos productivos de las mismas;
- g) Únicamente percibir ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios además del 10% de venta a terceros;
- h) Que la administración y prestación de servicios los realice licenciados en comercio internacional o personal calificado ajeno a las empresas asociadas.

**DURACIÓN.-** La duración de la sociedad es de 99 (Noventa y nueve años). -----

## **2.- NACIONALIDAD DE SOCIOS Y ADMISIÓN DE SOCIOS EXTRANJEROS.-----**

La sociedad es de nacionalidad mexicana. Sin embargo, si podrá admitir directa o indirectamente como socios o accionistas a inversionistas extranjeros y a sociedades con cláusula de admisión de extranjeros siempre y cuando éstos, los interesados extranjeros, suscriban por escrito ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como mexicanos respecto a las acciones de la sociedad que adquieran o de que sean titulares, según lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Aclaración: No operan las leyes extranjeras, sino que los interesados al formar parte de la empresa integradora adquieren los derechos y obligaciones de las leyes mexicanas.-----

## **===== CAPITULO II =====**

**3.- CAPITAL SOCIAL.-** El capital social de la empresa integradora está integrado por un capital fijo mínimo sin derecho a retiro y un capital variable. El capital fijo mínimo estatutario sin derecho a retiro es por la cantidad de \$50,000.00 (Cincuenta Mil Pesos 00/100 M.N.)-----

El capital social estará representado por acciones comunes nominativas, con un valor nominal de 50 acciones de \$1,000.00 (un mil pesos 00/100 M.N.)-----

## **1. ACCIONES, TÍTULO DE LAS ACCIONES Y REGISTRO DE ACCIONES.-----**

Acciones serie “A” (capital fijo): Las acciones representativas del capital fijo mínimo sin derecho a retiro tanto legal como estatutario pertenecen a la serie “A-1” primera emisión y serie “A-2” las de segunda emisión y así sucesivamente. -----

Acciones serie “B” (capital variable): Las acciones representativas de la parte del capital variable del capital social pertenecen a la serie “B-1” primera emisión y serie “B-2” las de segunda emisión y así sucesivamente.-----

Tanto las acciones de la serie “A” y de serie “B” confieren a sus titulares iguales derechos, incluyendo el derecho al voto por cada acción en la Asamblea de Socios e imponen las mismas obligaciones. Sin embargo, no se debe rebasar el máximo de 30% permitido por el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras ni de 25% en la modalidad de organismos e instituciones interesadas-----

Registro de acciones: La sociedad llevará un libro de registro de acciones que contenga los requisitos legales que establece el Artículo 128 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

## **2. AUMENTOS Y DEDUCCIONES DEL CAPITAL.-----**

El capital puede aumentarse mediante aportaciones posteriores de los accionistas o la admisión de nuevos accionistas o mediante la capitalización de primas sobre acciones y por efectos de fusión con otras sociedades y situaciones previstas por las leyes en la materia.-----

Capital variable: El capital variable es susceptible de aumento o reducción por resolución de la Asamblea de Socios ya sea en asamblea ordinaria o extraordinaria o por acuerdo del organismo de administración sin que al efecto se requiera mayor formalidad que la de inscribirlos en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que al efecto llevará la sociedad siempre y cuando el aumento o disminución se encuentre comprendido dentro del capital máximo autorizado por la cantidad de \$500,000.00 (Quinientos mil pesos 00/100 M.N.).-----

La reducción de capital variable se realizará por retiro parcial o total de las aportaciones de los accionistas, por reembolso o por liberación concedida a estos de exhibiciones no efectuadas o por situaciones previstas por las leyes de la materia.-----

Los socios tienen derecho al tanto respecto del sobrante de acciones no adquiridas por otros socios si los hubiere. Tendrán plazo de quince días hábiles para suscribir las acciones no suscritas, como derecho al tanto. Sin embargo, el derecho de voto no deberá rebasar el 30% del Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras o el 25% en el caso de organismos e instituciones interesadas en la empresa integradora.-----

**3. REGISTRO DE VARIACIONES DE CAPITAL.**-----

Todo aumento o disminución de capital social deberá inscribirse en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que al efecto lleve la sociedad.-----

**===== CAPITULO III =====**

**4. ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA.**-----

La administración será confiada al Consejo de Administración según decida la Asamblea de Socios que se celebre para este efecto. -----

**6.- SESIONES.**-----

Las sesiones del Consejo serán convocadas por el Presidente de la integradora a cada uno de sus miembros, por escrito y cuando menos con cinco días de anticipación a celebrarse la sesión.-----

Las actas de sesión de Consejo serán firmadas por su Presidente y los socios de las empresas integradas, acta que se integrará o transcribirá en un Libro de Actas de Sesiones de Consejo que al efecto lleve la empresa integradora. -----

**7.- FACULTADES.**-----

-----  
-----  
-----

El consejo de administración dará facultades al Administrador General a través de los Poderes que se asentarán en el Acta Constitutiva para realizar los actos de comercio a nombre y por cuenta de los asociados así como de promover y celebrar contratos, incluyendo comodatos, y realizar toda la gestión de negocios establecida en el plan de negocios de la empresa integradora además de atender pleitos y cobranzas, conforme a lo establecido en el Código Civil Federal y el Código Civil para el Estado de Michoacán lo uno o lo otro según sea lo más conveniente sin contravenir ninguna Ley en la materia.-----

Los poderes se suscribirán conforme a las necesidades de gestión de negocios y prestación de servicios de la empresa integradora recayendo en el Administrador General y en quien realiza o realizará la gestión de Operaciones de Exportación con firma mancomunada para efectuar todo tipo de actos de comercio.-----

**8.- DEL PERSONAL DE LA INTEGRADORA.**-----

El Administrador General de la Empresa Integradora Exportadora Auakatin, S.A. de C.V. podrá nombrar al personal de apoyo que sea necesario para llevar a cabo las encomiendas de los socios de la empresa integradora. Los socios se comprometen a pagar en tiempo, cantidad y forma los sueldos, salarios y prestaciones por el trabajo subordinado efectuado en beneficio de su personal y para la operación de la empresa integradora.-----

-----

**===== CAPITULO IV =====**

**9.- VIGILANCIA.**-----

La vigilancia de la sociedad estará encomendada a un Comisario que ha sido designado por la Asamblea de Socios sin contravenir la oportunidad de que esta última pueda designar también a los suplentes que sean necesarios. Sin embargo, la economía de la empresa integradora sugiere no rebasar el óptimo de costo al realizar la función de vigilancia. -----

-----

**10.- DISOLUCIÓN.**-----

La sociedad se disolverá en los casos previstos en el Artículo 229 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.-----

**11.- LIQUIDACIÓN.**-----

Disuelta la sociedad se pondrá en liquidación la cual estará a cargo de uno o más liquidadores que fungirán representantes legales de la sociedad y tendrán las facultades y percibirán las remuneraciones que determine la Asamblea de Socios en una asamblea de carácter general o extraordinaria de accionistas que los designe.-----

**12.- DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES.**-----

Las actividades de la sociedad se rigen por las leyes aplicables de los Estados Unidos Mexicanos. La constitución y funcionamiento de esta sociedad se fundamenta en lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, Código Civil Federal, Leyes Fiscales, demás leyes aplicables al igual que el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.-----

**13.- CLÁUSULA ARBITRAL.**-----

Los socios accionistas se obligan incondicionalmente a resolver cualquier controversia que surgiere entre ellos con relación a la sociedad, a su operación y sus resultados conforme a lo previsto en este Reglamento. Los socios acuerdan circunscribirse y llevar acabo lo que se formule en los acuerdos derivados del arbitraje. -----

**14.- FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR GENERAL.**-----

- i. El Administrador General y la Operación de Exportaciones de la empresa integradora tendrán por encomienda realizar lo que la Asamblea de Socios determine en relación a la gestión de negocios de la empresa integradora

- ii. Privilegiará las acciones, gestiones y negociaciones que promuevan el logro de objetivos, metas económicas y de resultados, previstos en el plan de negocios establecido para el inicio de operaciones
- iii. Implementará las estrategias que faciliten la operación del portafolio de servicios, incluyendo la promoción de estudios e investigaciones encomendadas por los socios y la puesta en marcha de los programas de marketing y de promoción según los planes de introducción, crecimiento y posicionamiento de la empresa integradora en los mercados, aún de los del exterior
- iv. En una primera etapa, prevista a realizarse a partir de su apertura, mantener una estrecha relación y colaboración con productores proveedores, instituciones y organismos que promuevan la producción de Aguacate Hass, partiendo de las sinergias que en grupo prevén reducir el costo de transporte, de carga consolidada, o de cualesquiera otra modalidad, aprovechando los volúmenes de oferta integrada así como también para la compra o adquisición de materia prima y otros componentes que en volumen de demanda requieran los procesos productivos de la integradora.
- v. En cualquier momento la integradora podrá establecer puntos de venta o la apertura de nuevos mercados siempre que estos no entren en competencia ni en conflicto con los mercados relevantes ni afecten a los clientes actuales ni potenciales de los asociados
- vi. Entre la líneas de acción a desarrollar se encuentran:
  - a) Compartir espacios de almacenaje en igualdad de circunstancias para obtener el volumen de carga consolidada y certificada propio de la exportación.
  - b) Sin exclusión de las partes, aprovechar conjuntamente la capacidad instalada de la integradora objeto de este Reglamento en proceso de aprobación por la Asamblea de Socios.
  - c) Mantener las ventajas competitivas y comparativas de las empresas integradas derivadas de su experiencia e interacción de una manera

tal que no se pierdan ni los derechos ni la confianza adquirida hasta hoy en día, manteniendo el buen nombre de las empresas integradas y evitando, por ende, la pérdida de créditos basados en la confianza y los resultados de mercado. Esto sería un retroceso que no se debe permitir.

- d) Promover el uso de materiales de prueba siempre que resulten convenientes para el ahorro de energía, disminuyan desperdicio, promuevan el abatimiento de materiales contaminantes, entre otros. En suma, se trata de aprovechar las líneas de investigación y de cambio tecnológico.
- e) Vender hasta el 10% de servicios o de productos a terceros, conforme lo establece el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.
- f) Realizar monitoreo y acopio de acervos técnicos y tecnológicos que permitan anticipar las tendencias del sector con la finalidad de mantener permanentemente actualizados a los socios ante los cambios futuros.
- g) Contratar servicios de capacitación y consultoría especializada para los socios, como también para el personal de las empresas integradas.
- h) Subcontratar equipo, maquinaria, transporte, entre otras necesidades posibles que lleguen a requerirse por los asociados.
- i) Para el largo plazo y de ser exitosa la gestión y administración de la integradora, promover otros productos que se puedan sumar a la cadena de valor impulsando un claro beneficio para micro productores asociados.-----

#### **15.- PROCESOS TIPO.-----**

Para realizar de manera ordenada estas funciones, el Administrador General establecerá los procesos tipo que permitan determinar las actividades y las tareas a realizarse por parte de la integradora dando claridad de cómo se lograrán los resultados.-----

Del número y calidad de los micro productores. -----

En una primera etapa y para llevar a cabo las actividades y tareas relacionadas con el volumen de producción, los socios, en Asamblea de Socios, podrá determinar el número de micro productores que servirán de modelo a seguir por el resto de asociados a la empresa integradora. -----

En una segunda etapa y dependiendo de los resultados, otros micro productores podrán irse sumando uno a uno conforme logren alinearse a lo establecido en el proceso de producto certificado desde el huerto. -----

De la obligación de los socios en las operaciones conjuntas de la integradora.-----

Como lo establece el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras, los socios no son obligados solidarios con respecto a ninguna de las operaciones que en su nombre realice la integradora, pero si son corresponsables por cuanto al desahogo de sus compromisos. Lo anterior, porque un incumplimiento ante proveedores podría poner en desventaja económica y moral al resto de los socios.-----

De la garantía de pago a proveedores por parte de los socios de la integradora.-----

Para garantizar el pago del volumen de compras, los socios podrán optar por la modalidad de: -----

- a) Pago de contado.-----
- b) En el caso de compra a crédito, aportar una fianza de carácter revolvente, con vigencia de un año por el monto total del volumen de compra sobre evento.-----
- c) De acuerdo a la forma de pago se aplicará el % de descuento a 30, 60 y 90 días, según sea el caso de la negociación que se tenga. -----

**16.- DE LAS INFRACCIONES.**-----

-----  
-----



Causas de amonestación o penalización en donde la Asamblea de Socios sopesa y decida el rigor de su decisión.-----

Algunas de las posibles causas serían las siguientes (enunciativas más no limitativas): -----

- a) Por incumplimiento de pago a fecha cierta, se ejecutará la fianza establecida en el acápite 23.B del Reglamento y serán suspendidos de manera temporal los derechos y beneficios de la integrada, en tanto se resuelva su situación.-----
- b) Negación de pago de materiales o servicios, de manera tácita o expresa, y que evidentemente perjudica a los socios se hará acreedor de su remoción definitiva.-----
- c) Se penalizará, de acuerdo a la determinación de la Asamblea de Socios, al socio o a los socios que obrando individualmente o en conjunto se coalicionen para incumplir en sus compromisos poniendo en riesgo el buen nombre de la integradora y de los socios.-----
- d) Un socio que incumpla por segunda ocasión además de que haga efectiva la fianza y se hace acreedor de una sanción económica, en el porcentaje que establezca la Asamblea de Socios.-----
- e) El socio que incumpla en el pago por tercera ocasión, se hará acreedor de su remoción definitiva, sin poder reclamar derecho alguno.-----

Respecto a las acciones del socio expulsado se seguirán las siguientes acciones:

I.- Se pondrán a disposición de los demás socios para que ejerzan su derecho al tanto, en un plazo de quince días hábiles, sin rebasar los porcentajes que señala el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras. -----

II.- En caso de que ningún socio ejerza su derecho al tanto se hará la oferta a terceros interesados para la venta de dichas acciones, la que será aprobada por la Asamblea de Socios.-----

-----  
-----

III.- En caso de que no se den ninguna de las dos opciones señaladas anteriormente, el valor de las acciones quedará a favor del Capital Social de la integradora.-----

**17.- DE LAS PRÁCTICAS DESLEALES SI LAS HUBIERE.-----**

El Administrador General deberá desempeñar sus funciones de manera ética, profesional, justa y equitativa, a favor de los asociados de la integradora. Cualquier conducta o práctica desleal, que favorezca o perjudique a alguno de los socios o al objeto social de la integradora, las partes involucradas, serán penalizadas por la Asamblea de Socios, quien determinará la sanción según la gravedad de la falta.-----

Cualquier negligencia por parte de los miembros de la Administración que perjudique a la integradora directamente o a cualquiera de sus socios, será sancionado por acuerdo de la Asamblea de Socios, según sea la gravedad del caso.-----

**18.- DE LA EXCLUSIÓN.-----**

Quedan excluidos de ser parte de la integradora las personas físicas o las personas morales que se encuentren en alguno de los siguientes supuestos: ---

- a) Que estén impedidos jurídicamente para contratar o formar parte de este tipo de negocios.-----
- b) Que siendo extranjeros manifiesten por escrito y ante notario que no se acatan a las leyes mexicanas en términos mercantiles.-----
- c) Que al no tener interés en formar parte de la integradora y aún de haber sido convocados para formar parte de ella, manifiesten por escrito declinar esta invitación sin necesidad de argumentar las causas para ello.-----
- d) Que no se apeguen a lo establecido por este Reglamento.-----

**19.- DE LAS CUOTAS, COMISIONES Y PRESTACIONES DE SERVICIOS.-----**

Los ingresos de la integradora se conformarán por las CUOTAS que aporten los socios: Estas corresponden especialmente al costo de operación de la integradora y se conforma por las partidas de: -----

- a) Sueldos, salarios u honorarios
- b) Rentas del local, costo de insumos (agua, teléfono, energía eléctrica, etc.)
- c) Mantenimiento de maquinaria, equipo, oficina, cualquier otro activo o en renta, o renta con opción de compra (leasing) conforme sea cada caso.-----

Tendrá una partida de COMISIONES conformada por: -----

- a) Venta de productos y servicios de las empresas integradas.-----
- b) Descuentos, rebajas, bonos del fabricante proveedor hacia la integradora (premios por cumplimientos diversos).-----

También contemplan los ingresos la partida de PRESTACIÓN DE SERVICIOS, consisten en: -----

- a) Estudios que se encarguen a la integradora y los cuales serán elaborados la mayoría de las veces por un despacho tercero.-----
- b) Investigaciones encomendadas sean tecnológicas, de mercado, de satisfacción del cliente, por ejemplo.-----
- c) Programas de marketing, de comercialización y publicidad conjunta.--
- d) Creación y actualización de páginas web.-----
- e) Representación en ferias, exposiciones y eventos [nacionales y del exterior]. -----
- f) Servicios especializados a socios (capacitación, administración, fiscal, laboral, tecnológicos, etc.).-----

## **20.- DE LAS PARTIDAS QUE FORMAN EL COSTO DE PROGRAMA.-----**

El costo de programa se conforma por el catálogo de egresos con las siguientes partidas:

- a) Capítulo 1000 Servicios Personales.- Registra todo lo relacionado con sueldos, salarios, prestaciones.-----
- b) Capítulo 2000 Materiales y Suministros.- Se refiere a la papelería impresa, consumibles, agua embotellada, servicio de café, obsequios de fin de año, brochures técnicos, entre otras posibilidades.-----
- c) Capítulo 3000 Servicios Generales.- Registra todo tipo de contratos de renta, prestación de servicios de vigilancia, de mantenimiento, de mensajería, etc. -----
- d) Capítulo 4000 Bienes Inmuebles e Instalaciones.- Construcción de inmueble para la integradora.-----
- e) Capítulo 5000 Adquisición o Diseño de Equipo y Maquinaria.- Planta procesadora de uso común para las empresas integradas.-----

**21.- DE LA FORMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO. -----**

Para la operación de la integradora se constituirá un flujo de efectivo con las partidas necesarias además de incorporar las Cuentas de Orden que fueran necesarias.----

**22.- DEL MANEJO DE ACTIVOS.-----**

La empresa integradora no es poseedora de ningún activo incluyendo los que utilice en sus operaciones. Estos son propiedad de los socios y cada uno de ellos responderá conforme a su particular estatus fiscal. El conteo de los activos en su resguardo o su custodia tendrán que reflejarse en las Cuentas de Orden respectivas.-----

**23.- DE LAS CUENTAS POR LIQUIDAR.-----**

La empresa integradora en un plazo de no más diez días al cierre de cada mes suscribirá las Cuentas por Liquidar que correspondan a cada una de las empresas integradas. Lo anterior, conforme a lo establecido en el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.-----

**24.- DE LOS CAMBIOS Y AJUSTES AL REGLAMENTO.-----**

Los cambios y ajustes al Reglamento serán objeto de votación por la Asamblea de Socios ya que cualquier modificación cambiará la forma de gobierno de la

integradora misma y sus impactos económicos pueden trastocar los intereses de los socios.-----

**25.- DE LAS POSIBLES OMISIONES EN EL REGLAMENTO.-----**

Cualquier omisión en este Reglamento se atenderá conforme a su urgencia pero se entiende que por encima del mismo obran las Leyes de la materia.-----

**=====ARTÍCULOS TRANSITORIOS =====**

**=====DISPOSICIONES GENERALES =====**

**I.- SUSCRIPCIÓN DE CAPITAL. -----**

El capital social de la empresa integradora está integrado por un capital fijo mínimo sin derecho a retiro y un capital variable. El capital fijo mínimo estatutario sin derecho a retiro es por la cantidad de \$50,000.00 (Cincuenta Mil Pesos 00/100 M.N.)-----

El capital social estará representado por acciones comunes nominativas, con un valor nominal de 50 acciones de \$1,000.00 (un mil pesos 00/100 M.N.) .-----

<b>ACCIONISTA</b>	<b>Acciones serie "A-1"</b>	<b>VALOR</b>	<b>IMPORTE</b>
	<b>(Capital Fijo)</b>		
<b>Productor 1,</b>	<b>10</b>	<b>\$ 1,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>S.A. DE C.V.</b>			
<b>Productor 2,</b>	<b>10</b>	<b>\$ 1,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>S.A. DE C.V.</b>			
<b>Productor 3,</b>	<b>10</b>	<b>\$ 1,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>S.A. DE C.V.</b>			
<b>Productor 4,</b>	<b>10</b>	<b>\$ 1,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>
<b>S.A. DE C.V.</b>			
<b>Productor 5,</b>	<b>10</b>	<b>\$ 1,000.00</b>	<b>\$ 10,000.00</b>

S.A. DE C.V.

**T O T A L E S.** ----- 50 ----- \$1,000.00 ----- \$50,000.00

II.- Reunidos los accionistas fundadores de la Sociedad en la **Primera Asamblea General Ordinaria** adoptaron por voto unánime las siguientes resoluciones: -----

A).- Que la sociedad estará dirigida y administrada por un **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**, aprobando tales cargos a las siguientes personas: -----

**PRESIDENTE.- NOMBRE.** \_\_\_\_\_

**SECRETARIO.- NOMBRE.** \_\_\_\_\_

**TESORERO.- NOMBRE.** \_\_\_\_\_

**1er. VOCAL.- NOMBRE.** \_\_\_\_\_

**2do. VOCAL.- NOMBRE.** \_\_\_\_\_

Quienes aceptan y protestan el fiel y legal desempeño de sus encargos, en la inteligencia de que serán los representantes legales de la Sociedad y gozarán de todas las facultades establecidas en el **CAPÍTULO III DE ESTA ESCRITURA CONSTITUTIVA.** -----

B.- Igualmente los accionistas por unanimidad de votos, acuerdan nombrar y nombran como **COMISARIO** de la Sociedad al señor \_\_\_\_\_, quien en igual forma acepta y protesta el cargo conferido, eximiéndolo de caucionar su función. -----

C.- Que la muerte, la separación voluntaria o la exclusión de alguno de los socios, no producirá la disolución y liquidación de la sociedad, siempre y cuando existan más de dos socios, pues aquélla continuará con los socios restantes. -----

D.- Los accionistas en Asamblea General constitutiva determinan en este momento que la sociedad tendrá anulación restringida de acciones, lo que significa que no

podrán venderse a personas distintas de los accionistas originales, o bien en su caso de que los accionistas originales no deseen adquirir dichas acciones, tendrán la facultad de designar adquirentes del accionista que desee dejar de serlo. -----

**E.-** Los socios que se separen voluntariamente, sean excluidos o fallezcan, son responsables de las pérdidas en la parte que les corresponda en el tiempo de su separación, exclusión o muerte. Los otros Socios pueden retener las partes del fondo o cualquier otra cantidad que estuviere a su favor para compensarlo con la pérdida de que se trate, hecho lo cual deberá liquidarse el remanente si lo hubiere en los términos de los estatutos de esta acta constitutiva. -----

**F.-** La separación de los socios sólo procederá cuando ésta no sea maliciosa. -----

**G.-** La separación se considera maliciosa cuando el socio que la solicita se proponga aprovecharse exclusivamente de los beneficios o evitarse las pérdidas que los socios deberán de recibir o repartir en común con arreglo a este instrumento, teniendo la sociedad acción para reclamar las cantidades que proporcionalmente les correspondan. -----

**EJERCICIOS SOCIALES.** -----

**TERCERO.-** Los comparecientes, continuando en Asamblea de Socios, acuerdan que los ejercicios sociales se contarán del primero de enero al treinta y uno de diciembre del mismo año, a excepción del inicial, que comenzará en la fecha de firma de ésta escritura y terminará el día treinta y uno de diciembre del año \_\_\_\_\_. -----

**===== GENERALES DE LOS COMPARECIENTES =====**

**1.-** El señor \_\_\_\_\_, Administrador de la empresa “\_\_\_\_\_” **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, mayor de edad, de profesión \_\_\_\_\_, casado, originario de \_\_\_\_\_, Michoacán y vecino de esta capital con domicilio en la calle de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, departamento \_\_\_\_\_, de la colonia \_\_\_\_\_.  
**2.-** El señor \_\_\_\_\_, Administrador de la empresa “\_\_\_\_\_” **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, mayor de edad, de profesión \_\_\_\_\_,

casado, originario de \_\_\_\_\_, Michoacán y vecino de esta capital con domicilio en la calle de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, departamento \_\_\_\_\_, de la colonia \_\_\_\_\_.

3.- El señor \_\_\_\_\_, Administrador de la empresa “\_\_\_\_\_” **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, mayor de edad, de profesión \_\_\_\_\_, casado, originario de \_\_\_\_\_, Michoacán y vecino de esta capital con domicilio en la calle de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, departamento \_\_\_\_\_, de la colonia \_\_\_\_\_.

4.- El señor \_\_\_\_\_, Administrador de la empresa “\_\_\_\_\_” **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, mayor de edad, de profesión \_\_\_\_\_, casado, originario de \_\_\_\_\_, Michoacán y vecino de esta capital con domicilio en la calle de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, departamento \_\_\_\_\_, de la colonia \_\_\_\_\_.

5.- El señor \_\_\_\_\_, Administrador de la empresa “\_\_\_\_\_” **SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE**, mayor de edad, de profesión \_\_\_\_\_, casado, originario de \_\_\_\_\_, Michoacán y vecino de esta capital con domicilio en la calle de \_\_\_\_\_ número \_\_\_\_\_, departamento \_\_\_\_\_, de la colonia \_\_\_\_\_.

De nacionalidad Mexicana se consideran al corriente en el pago del Impuesto Sobre la Renta al igual que sus representadas, sin acreditarlo documentalmente en este acto, quedando apercibidos en los términos de la Ley de la Materia. -----

===== **PERSONALIDAD** =====

Los comparecientes reunidos en este acto y que integran la **Empresa Integradora Exportadora Auakatin**, Sociedad Anónima de Capital Variable, manifiestan bajo protesta de decir verdad, que la personalidad y facultades que ostentan, no les han sido modificadas, restringidas ni limitadas en forma alguna, acreditando la legal existencia de sus representadas, indistintamente con la siguiente documental: -----



[EN ESTE SEGMENTO CADA MICRO PRODUCTOR (A) DEBEN PRESENTAR ADEMÁS DE INE O DOCUMENTO OFICIAL QUE VALIDE SU NOMBRE, DOCUMENTOS PROBATORIOS DE DIRECCIÓN y FORMA DE COMUNICACIÓN INCLUYENDO MAIL, PÁGINA WEB, CELULAR O TELÉFONO, LAS ESCRITURAS O ACTA CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA QUE REPRESENTAN. LA O EL FEDATARIO A CARGO (NOTARIO) ASENTARÁ POR CADA UNO ESTOS DATOS INCLUYENDO EL NÚMERO DE REGISTRO PÚBLICO DE PROPIEDAD (EN EL CASO DE HUERTAS, TERRENOS DE LO QUE REPRESENTAN Y/O EL NÚMERO DE ACTA CONSTITUTIVA DE LO QUE REPRESENTAN. AL FINAL FIRMA AUTÓGRADA DE CADA MICRO EMPRESARIO ASOCIADO)]. -----

**===== C E R T I F I C A C I O N E S =====**

**YO, LA / EL NOTARIA, CERTIFICO Y DOY FE.**-----

I.- Que lo relacionado e inserto, concuerda fielmente con los documentos originales que tuve a la vista y a los cuales me remito y a lo manifestado por los comparecientes.-----

II.- Que para dar cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación, tuve a la vista la cédula de identificación fiscal de las empresas, de las que agrego copia al ejemplar del apéndice de esta escritura en un solo cuadernillo y bajo la letra que le corresponda. -----

III.- Que conceptúo a los comparecientes con capacidad legal para contratar y obligarse, pues no tengo noticia de que se encuentren sujetos a incapacidad civil, habiéndoles hecho saber los delitos en que incurrir los que declaran con falsedad ante Fedatario Público. -----

IV.- Que leí la presente escritura a los comparecientes y advertidos que fueron de su alcance, de las consecuencias legales y de la necesidad de su registro, se manifestaron conformes con su contenido y firman ante mí, en mi Oficio Público el día al principio indicado.- DOY FE.-----

LOS COMPARECIENTES:

**PRODUCTOR 1**

---

NOMBRE Y EMPRESA QUE REPRESENTA

**PRODUCTOR 2**

---

NOMBRE Y EMPRESA QUE REPRESENTA

**PRODUCTOR 3**

---

NOMBRE Y EMPRESA QUE REPRESENTA

**PRODUCTOR 4**

---

NOMBRE Y EMPRESA QUE REPRESENTA

## PRODUCTOR 5

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y EMPRESA QUE REPRESENTA

**ANTE MÍ.-**

LIC. \_\_\_\_\_.  
NOMBRE, RFC y NÚMERO DE PATENTE

MEMO:

- EL PROYECTO DE ACTA CONSTITUTIVA ES DOCUMENTO A VALIDAR POR LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA; DEBE PRESENTARSE PREVIAMENTE A QUE SE EMITA EL NÚMERO DE EMPRESA INTEGRADORA.
- UNA VEZ EMITIDO POR S.E. EL NÚMERO DE EMPRESA INTEGRADORA Y VALIDADOS LOS DOCUMENTOS: A) REGLAS DE OPERACIÓN; B) PROYECTO ECONÓMICO, y C) PROYECTO DE ACTA CONSTITUTIVA, SE PROMUEVE ANTE NOTARIO LA CONSTITUCIÓN Y APERTURA DE LA EMPRESA INTEGRADORA.
- SI NO PASA ALGUNO DE ESTOS DOCUMENTOS, SE PRODEDERÁ A LAS ENMIENDAS A QUE HAYA LUGAR HASTA QUE S.E. EMITA EL NÚMERO DE EMPRESA INTEGRADORA, O SE ABANDONA EL PROYECTO POR INVIABLE.

Apéndice 10 “Reglas de Operación GRUPO Exportador Auakatin”.

**Proyecto Reglas de Operación de la Empresa Integradora denominada  
GRUPO Exportador Auakatin, S.A. de C.V.**



**(Logotipo pendiente de registro)**

**Municipio de Uruapan, Michoacán, México.**

**Octubre 28 de 2018**

**Proyecto Reglas de Operación de la Empresa Integradora denominada  
GRUPO Exportador Auakatin, S.A. de C.V.**

**Municipio de Uruapan, Michoacán, México**

El proyecto de reglamento consta de los capítulos siguientes:

Página legal, directorio y autoría grupo de trabajo	3
1. Constitución de la integradora	6
2. Nombre, domicilio, cobertura y objeto primordial	6
3. Registro y duración de la sociedad	8
4. Nacionalidad de socios y socios extranjeros	9
5. Capital social	9
6. Acciones, título de las acciones y registro de acciones	9
7. Aumentos y deducciones del capital	10
8. Derechos de preferencia de los accionistas (se relaciona con el acápite 1 de este Reglamento)	10
9. Registro de variaciones de capital	10
10. Administración y vigilancia	10
11. Sesiones	11
12. Facultades	11
13. Del personal de la integradora	11
14. Vigilancia	11
15. Disolución	11
16. Liquidación	12
17. Disposiciones legales aplicables	12
18. Cláusula arbitral	12
19. Funciones del Presidente y del Gerente General	12
20. Procesos tipo	13
21. Del número y calidad de los activadores	14
22. De la obligación de los socios en las operaciones conjuntas de la integradora	14
23. De la garantía de pago a proveedores por parte de los socios de la integradora	14
24. De las infracciones	14
25. De las prácticas desleales si las hubiere	15
26. De la exclusión	15
27. De las cuotas, comisiones y prestaciones de servicios	16
28. De las partidas que forman el costo de programa	16
29. De la formación del flujo de efectivo	17
30. Del manejo de activos	17
31. De las cuentas por liquidar	17
32. De los cambios y ajustes al Reglamento	17
33. De las posibles omisiones en el Reglamento	17



**GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.** <sup>62</sup>

Primera edición 2018

GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
Administrador General de la Empresa Integradora  
Avenida \_\_\_\_\_ No. exterior \_\_\_\_\_  
Col. Uruapan del Progreso  
Municipio de Uruapan, C.P. 60135  
Estado de Michoacán  
México.

Impreso y hecho en México, v. 1.0\_2018

Toda comunicación favor de dirigirla a la página: [auakatin@wix.com](mailto:auakatin@wix.com)

---

<sup>62</sup> Nombre comercial conforme al Permiso número \_\_\_\_\_ suscrito por SEDESOL, Expediente \_\_\_\_\_, Folio \_\_\_\_\_ fechado el día \_\_\_\_ de \_-\_\_\_\_\_ del año 2018. Logotipo pendiente de registro una vez que haya sido sancionado el Proyecto de Acta Constitutiva por la SEDECO de Uruapan, Michoacán, México.

## DIRECTORIO

### **Gerente General**

Grupo Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
Administración General

### **Sub Gerente**

Grupo Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
Operaciones de Exportación

### **Productor 1**

Grupo Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
Comisario

### **Productor 2**

Grupo Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
1er. Vocal

### **Productor 3**

Grupo Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
2º. Vocal

### **Productor 4**

Grupo Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
3er. Vocal

### **Productor 5**

Grupo Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.  
4º. Vocal

## Desarrollo

### Constitución de la Integradora

Se constituye la empresa integradora **GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.** del sector agrícola, establecida en el Municipio de Uruapan, Estado de Michoacán, México, bajo la figura de **Sociedad Anónima de Capital Variable** (siglas S.A. de C.V.), con fundamento en la Ley General de Sociedades Mercantiles y el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.

Como lo señala el Decreto se exhibe la suma de **\$50,000.00---(Cincuenta Mil Pesos 00/100 M.N.)---**al momento de constituir el Capital Social de la empresa integradora.

Para constituir la empresa integradora los interesados y las empresas manifiestan su pleno acuerdo de formar parte del **GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.**, por su propio derecho en el caso de las personas físicas y bajo protocolo de Fedatario Público en el caso de las personas morales (si las hubiere), presentando para ambos casos los documentos probatorios requeridos por el Fedatario Público con **Patente Notaria 6 del Municipio de Uruapan, Michoacán, México**, ante el que se realizará la constitución de la empresa integradora.

Los socios acuerdan que, por estrategia económica, pueden ingresar a nombre propio dos o más empresas – sin límite de ellas, pero no rebasando el límite máximo de **30%** de participación como lo establece el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.

Se reitera que el número de empresas a registrar por una sola persona no podrán exceder el porcentaje señalado en el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras y, sin embargo, de alguna forma puedan aprovechar el *derecho al tanto* en el caso de que otras empresas aún siendo invitadas declinen ser parte de la empresa integradora en comento.

A la fecha de emisión de éste Proyecto de Reglamento aún no se hace lo correspondiente para el nombre comercial ni para el registro del logotipo. La razón, es porque no se ha tenido la reunión con los micro productores que bajo palabra han manifestado interés por constituir el **GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.**



Nombre, domicilio, cobertura y objeto primordial

Nombre: **GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.** utilizará en beneficio colectivo el nombre comercial de la empresa integradora conforme lo establece la Ley de Propiedad Intelectual a efecto de aumentar los impactos de uso e identificación del nombre comercial en el mercado a la vez que disminuir la probabilidad de que algún competidor intente apropiarse el nombre comercial y explotarlo en su beneficio. Reduciendo la probabilidad de confundir a clientes y usuarios de la empresa integradora.

Domicilio: El domicilio de la empresa integradora denominada **GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V.** es:

Avenida \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
Col. Uruapan del Progreso  
Web: [auakatin@wix.com](mailto:auakatin@wix.com)  
Municipio de Uruapan, C.P. 60135  
Estado de Michoacán, México.

el cual es el mismo que corresponderá a su Registro Federal de Contribuyentes y que se utilizará como el domicilio para facturar, en facturas electrónicas, cuentas por liquidar y en la totalidad de los documentos oficiales que requiera el público usuario o, bien, solicite la autoridad conforme a lo señalado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta Título II, Capítulo VII, **Del Régimen Simplificado del SAT**, con un tiempo máximo de diez años a partir del inicio de sus operaciones.

El domicilio, datos de identificación, logotipos, marcas comerciales y registro de la empresa integradora son los que aparecen conforme al Registro Federal de Contribuyentes y que a partir de su operación se utilizarán en la publicidad, folletería o planes de mercadotecnia y programas comerciales, incluyendo la página web [auakatin@wix.com](mailto:auakatin@wix.com), comercio electrónico, sucursales dentro de los Estados Unidos Mexicanos o establecimientos propios o de asociados en mercados del exterior, que la empresa integradora diseñe o encomiende su diseño y use en todo aquello que en comunicación le permita lograr los objetivos, metas económicas y de posición en los mercados. Todo congruente con la Ley de Protección al Consumidor.

Cobertura: Para efectos de la Fracción IV del Artículo Cuarto del Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras, se establece que la sociedad tendrá una cobertura nacional e internacional cuando así conviniere. De esta forma los socios manifiestan su interés por que el registro de nombre y la operación de la

empresa integradora –obrando a nombre y por cuenta de los asociados– pueda realizar operaciones en mercados nacionales y del exterior aprovechando oportunidades comerciales y de negocios: Con capacidad para suscribir alianzas.

Objeto primordial: Proporcionar a los asociados alguno o todos de los servicios especializados, siguientes:

- A. Tecnología y asistencia técnica, facilitar el uso de información técnica especializada, acceso a equipo y maquinaria, laboratorios científicos y tecnológicos, personal calificado, personal experto y técnico, siempre que sea requerido por las empresas integradas;
- B. Promoción y comercialización integral, aumentando y diversificando la participación de esta empresa integradora en el mercado interno y de exportación. También participar en ferias, exposiciones nacionales e internacionales en los cuales la Asamblea de Socios decida se participe;
- C. Diseño que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, mejorando la competitividad de estas a través de la originalidad y la innovación, incluyendo diseños relacionados con la ecología y acciones destinadas a la protección del medio ambiente;
- D. Subcontratación de productos y procesos industriales, sea complementando cadenas productivas o aprovechando la articulación entre los diversos tamaños de las empresas asociadas promoviendo su especialización y aumentando la competitividad del grupo integrador;
- E. Promover la obtención de financiamientos en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de la producción de vivienda, equipamiento, capacitación, asesoría, asistencia técnica, calidad, medio ambiente, entre otras decisiones tomadas en Asamblea de Socios. Incluyendo estímulo fiscales para investigación tecnológica, desarrollo de nuevos materiales o ciencia de materiales, capacitación empresarial y del personal operativo, así como apoyo para consultoría y fiscal;
- F. Actividades en común, negociar con proveedores la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad en la entrega. También, promover la colocación de ofertas consolidadas y de comercio electrónico;
- G. Aprovechamiento de residuos industriales, propiciando el desarrollo de tecnologías y materiales de reciclaje;
- H. Otros servicios que se estimen propios para el óptimo desempeño de las empresas integradas, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, de formación empresarial y capacitación de mano de obra.

Registro y duración de la sociedad

Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, la empresa integradora debe cumplir con los requisitos siguientes:

- a) Tener personalidad jurídica propia;

- b) Que su objeto preponderante sea la prestación de servicios especializados en apoyo de las empresas integradas;
- c) Constituirse con las empresas integradas mediante adquisición de acciones o partes sociales;
- d) Las empresas integradas deberán ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora, los cuales han sido concebidos en Asamblea de Socios;
- e) Podrá realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas siempre que se celebre Convenio escrito con las empresas integradas para estar en condición de suscribir las Cuentas por Liquidar <sup>63</sup>
- f) La administración no participará en forma directa ni indirecta en el capital social de las empresas integradas como tampoco en procesos productivos de uso exclusivo de las integradas;
- g) La integradora únicamente percibirá ingresos por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios, así como el 10% de venta de servicios o de producto a terceros;
- h) Por lo anterior, la administración y la prestación de servicios profesionales los debe realizar personal calificado ajeno a las empresas asociadas.

Los socios en Asamblea de Socios determinan que la duración de la sociedad es de 99 años---(Noventa y nueve años)---.

#### Nacionalidad y admisión de socios extranjeros

La sociedad es de nacionalidad mexicana. Sin embargo, si podrá admitir directa o indirectamente como socios o accionistas a inversionistas extranjeros y a sociedades con cláusula de admisión de extranjeros siempre y cuando éstos, los interesados extranjeros, se obliguen formalmente ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como mexicanos respecto a las acciones de la sociedad que adquieran o de que sean titulares, según lo establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Es decir, no operan las leyes extranjeras, sino que los interesados en formar parte de la empresa integradora adquieren los derechos y obligaciones por igual y de acuerdo con las leyes mexicanas.

Sin embargo, la Asamblea de Socios dará la última palabra al respecto y una vez que se haya analizado los pros y contras de aspirantes o candidatos.

---

<sup>63</sup> Se refiere al Artículo 84 en todas sus Fracciones, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Título II, Capítulo VII, Del Régimen Simplificado.

Tampoco hay que olvidar que la integradora en el futuro puede hacer operaciones de comercio exterior, conforme a oportunidades de negocios, tal y como se declara en el Proyecto de Acta Constitutiva.

## Capital social

El capital social de la empresa integradora esta integrado por un capital fijo mínimo sin derecho a retiro y un capital variable. El capital fijo mínimo estatutario sin derecho a retiro es por la cantidad de \$50,000.00 ---(Cincuenta Mil Pesos 00/100 M.N.)---.

El capital social estará representado por acciones comunes nominativas, con un valor nominal de 50 acciones de \$1,000.00 (un mil pesos 00/100 M.N.)

## Acciones, título de las acciones y registro de acciones

Acciones serie "A" (capital fijo): Las acciones representativas del capital fijo mínimo sin derecho a retiro legal ni estatutario pertenecen a la serie "A-1" primera emisión, serie "A-2" las de segunda emisión, serie "A-3" tercera emisión y así sucesivamente.

Acciones serie "B" (capital variable): Las acciones representativas de la parte del capital variable del capital social pertenecen a la serie "B1" primera emisión y serie "B-2" las de segunda emisión, serie "B-3" tercera emisión y así sucesivamente.

Tanto las acciones de la serie "A" y de serie "B" confieren a sus titulares iguales derechos, incluyendo el derecho al voto por cada acción en la Asamblea de Socios e imponen las mismas obligaciones. Sin embargo, no se debe rebasar el máximo de 30% permitido por el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras ni de 25% en la modalidad de organismos e instituciones interesadas de participar en la integradora; dejando el 75% de voto a los productores asociados presentes y futuros.

Registro de acciones: La sociedad llevará un libro de registro de acciones que contenga los requisitos legales que establece el Artículo 128 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

## Aumentos y deducciones del capital

El capital puede aumentarse mediante aportaciones posteriores de los accionistas o la admisión de nuevos accionistas o mediante la capitalización de primas sobre acciones y por efectos de fusión con otras sociedades y situaciones previstas por las leyes en la materia.

Capital variable: El capital variable es susceptible de aumento o reducción por resolución de la Asamblea de Socios ya sea en asamblea ordinaria o extraordinaria o por acuerdo del organismo de administración sin que al efecto se requiera mayor formalidad que la de inscribirlos en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que al efecto llevará la sociedad siempre y cuando el aumento o disminución se encuentre comprendido dentro del capital máximo autorizado por la cantidad de \$500,000.00 (Quinientos mil pesos 00/100 M.N.).

La reducción de capital variable se realizará por retiro parcial o total de las aportaciones de los accionistas, por reembolso o por liberación concedida a estos de exhibiciones no efectuadas o por situaciones previstas por las leyes de la materia.

Derechos de preferencia de los accionistas (se relaciona con el acápite 1, Párrafos 4 y 5 de este Reglamento)

Derecho de preferencia respecto del sobrante de acciones no adquiridas por otros socios: Tendrán plazo de quince días hábiles para suscribir las acciones no suscritas, como *derecho al tanto*. Sin embargo, el derecho de voto no deberá rebasar el 30% del Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras o el 25% en el caso de organismos e instituciones interesadas de participar en la empresa integradora.

Registro de variaciones de capital

Todo aumento o disminución de capital social deberá inscribirse en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que al efecto lleve la sociedad.

Administración y vigilancia

La administración será confiada al Consejo de Administración según decida la Asamblea de Socios al igual que a la persona que funja como Comisario, lo cual será votado en asamblea general.

## Sesiones

Las sesiones del Consejo serán convocadas por el Administrador General de la integradora a cada uno de sus miembros, por escrito y cuando menos con cinco días de anticipación a celebrarse la sesión.

Las actas de sesión de Consejo serán firmadas por el Administrador General y los socios de las empresas integradas, acta que se integrará o transcribirá en un Libro de Actas de Sesiones de Consejo que al efecto lleve la empresa integradora.

## Facultades

El Consejo de Administración dará facultades al Administrador General a través de los Poderes que se asentarán en el Acta Constitutiva para realizar los actos de comercio a nombre y por cuenta de los asociados, así como de promover y celebrar contratos, incluyendo comodatos, y realizar toda la gestión de negocios establecida en el plan de negocios de la empresa integradora además de atender pleitos y cobranzas, conforme a lo establecido en el Código Civil Federal y el Código Civil para el Estado de Michoacán, lo uno o lo otro según sea lo más conveniente sin contravenir ninguna Ley en la materia.

Los poderes se suscribirán conforme a las necesidades de gestión de negocios y prestación de servicios de la empresa integradora recayendo en el Administrador General y en quien realiza o realizará la gestión de Operaciones de Exportación con firma mancomunada para efectuar todo tipo de actos de comercio.

## Del personal de la integradora

El Administrador General del GRUPO Integrador Exportador Auakatin, S.A. de C.V. podrá contratar y nombrar al personal de apoyo que sea necesario para llevar a cabo las encomiendas de los socios de la empresa integradora. Los socios se comprometen a pagar en tiempo, cantidad y forma los sueldos, salarios, honorarios, prestaciones o factura, por el trabajo subordinado o contratado (*outsourcing*) efectuado en beneficio y operación de la empresa integradora.

## Vigilancia

La vigilancia de la sociedad estará encomendada a un Comisario que en votación haya sido designado por la Asamblea de Socios sin contravenir la oportunidad de que esta última pueda designar también a los suplentes que sean necesarios. Sin embargo, la economía de la empresa integradora sugiere no rebasar el óptimo de costo al realizar la función de vigilancia.

## Disolución

La sociedad se disolverá en los casos previstos en el Artículo 229 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

## Liquidación

Disuelta la sociedad se pondrá en liquidación la cual estará a cargo de uno o más liquidadores que fungirán como representantes legales de la sociedad y tendrán las facultades y percibirán las remuneraciones que determine la Asamblea de Socios en una asamblea de carácter general y extraordinaria de accionistas que los designe.

## Disposiciones legales aplicables

Las actividades de la sociedad se rigen por las leyes aplicables de los Estados Unidos Mexicanos. La constitución y funcionamiento de esta sociedad se fundamenta en lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, Código Civil Federal, Leyes Fiscales, demás leyes aplicables al igual que el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.

## Cláusula arbitral

Los socios accionistas se obligan incondicionalmente a resolver cualquier controversia que surgiera entre ellos y con relación a la sociedad, a su operación y

sus resultados conforme a lo previsto en este Reglamento. Los asociados acuerdan circunscribirse y llevar a cabo lo que se formule en los acuerdos derivados del arbitraje.

#### Funciones del Administrador General:

1. El Administrador General y la Operación de Exportaciones de la empresa integradora tendrán por encomienda realizar lo que la Asamblea de Socios determine en relación a la gestión de negocios de la empresa integradora
2. Privilegiará las acciones, gestiones y negociaciones que promuevan el logro de objetivos, metas económicas y de resultados, previstos en el plan de negocios establecido para el inicio de operaciones
3. Implementará las estrategias que faciliten la operación del portafolio de servicios, incluyendo la promoción de estudios e investigaciones encomendadas por los socios y la puesta en marcha de los programas de marketing y de promoción según los planes de introducción, crecimiento y posicionamiento de la empresa integradora en los mercados, aún de los del exterior
4. En una primera etapa, prevista a realizarse a partir de su apertura, mantener una estrecha relación y colaboración con productores proveedores, instituciones y organismos que promuevan la producción de Aguacate Hass, partiendo de las sinergias que en grupo prevén reducir el costo de transporte, de carga consolidada, o de cualesquiera otra modalidad, aprovechando los volúmenes de oferta integrada así como también para la compra o adquisición de materia prima y otros componentes que en volumen de demanda requieran los procesos productivos de la integradora.
5. En cualquier momento la integradora podrá establecer puntos de venta o la apertura de nuevos mercados siempre que estos no entren en competencia ni en conflicto con los mercados relevantes ni afecten a los clientes actuales ni potenciales de los asociados
6. Entre la líneas de acción a desarrollar se encuentran:
  1. Compartir espacios de almacenaje en igualdad de circunstancias para obtener el volumen de carga consolidada y certificada propio de la exportación.
  2. Sin exclusión de las partes, aprovechar conjuntamente la capacidad instalada de la integradora objeto de este Reglamento en proceso de aprobación por la Asamblea de Socios.
  3. Mantener las ventajas competitivas y comparativas de las empresas integradas derivadas de su experiencia e interacción de una manera tal que no se pierdan ni los derechos ni la confianza adquirida hasta



hoy en día, manteniendo el buen nombre de las empresas integradas y evitando, por ende, la pérdida de créditos basados en la confianza y los resultados de mercado. Esto sería un retroceso que no se debe permitir.

4. Promover el uso de materiales de prueba siempre que resulten convenientes para el ahorro de energía, disminuyan desperdicio, promuevan el abatimiento de materiales contaminantes, entre otros. En suma, se trata de aprovechar las líneas de investigación y de cambio tecnológico.
5. Vender hasta el 10% de servicios o de productos a terceros, conforme lo establece el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras.
6. Realizar monitoreo y acopio de acervos técnicos y tecnológicos que permitan anticipar las tendencias del sector con la finalidad de mantener permanentemente actualizados a los socios ante los cambios futuros.
7. Contratar servicios de capacitación y consultoría especializada para los socios, como también para el personal de las empresas integradas.
8. Subcontratar equipo, maquinaria, transporte, entre otras necesidades posibles que lleguen a requerirse por los asociados.
9. Para el largo plazo y de ser exitosa la gestión y administración de la integradora, promover otros productos que se puedan sumar a la cadena de valor impulsando un claro beneficio para micro productores asociados.

#### Procesos tipo

Para realizar de manera ordenada estas funciones, el Administrador General y / o quien realice la función de Operación de Exportaciones determinará cómo alinear la actividad productiva de las empresas asociadas a fin de resolver cada etapa del proceso de certificación para la exportación dando claridad de cómo se lograrán los resultados.

#### Del número y calidad de los micro productores

En una primera etapa y para llevar a cabo las actividades y tareas relacionadas con el volumen de producción, los socios, en Asamblea de Socios, podrá determinar el número de micro productores que servirán de modelo a seguir por el resto de asociados a la empresa integradora.

En una segunda etapa y dependiendo de los resultados, otros micro productores podrán irse sumando uno a uno conforme logren alinearse a lo establecido en el proceso de producto certificado desde el huerto.

De la obligación de los socios en las operaciones conjuntas de la integradora

Como lo establece el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras, los socios no son obligados solidarios con respecto a ninguna de las operaciones que en su nombre realice la integradora, pero si son corresponsables por cuanto al desahogo de sus compromisos. Lo anterior, por que un incumplimiento ante proveedores, ante autoridades, organismos nacionales y del exterior podría poner en desventaja económica y moral al resto de los asociados.

De la garantía de pago a proveedores o suministradores de servicio por parte de los socios de la integradora

Para garantizar el pago del volumen de compras, los socios podrán optar por la modalidad de:

1. Pago de contado.
2. En el caso de compra a crédito, aportar una fianza de carácter revolvente, con vigencia de un año por el monto total del volumen de compra sobre evento.
3. De acuerdo a la forma de pago se aplicará el % de descuento a 30, 60 y 90 días, según sea el caso de la negociación que se tenga.

De las infracciones imputables a cada micro productor

Causas de amonestación o penalización en donde la Asamblea de Socios sopesa y decida el rigor de su decisión.

Algunas de las posibles causas serían las siguientes (enunciativas más no limitativas):

1. Por incumplimiento de pago a fecha cierta, se ejecutará la fianza establecida en el acápite 23.B de este Reglamento y serán suspendidos de manera temporal los derechos y beneficios de la integrada, en tanto se resuelva su situación.
2. Negación de pago de materiales o servicios, de manera tácita o expresa, y que evidentemente perjudica a los socios se hará acreedor de su remoción definitiva.
3. Se penalizará, de acuerdo a la determinación de la Asamblea de Socios, al socio o a los socios que obrando individualmente o en conjunto se coalicionen para incumplir en sus compromisos poniendo en riesgo el buen nombre de la integradora y de los socios
4. Un socio que incumpla por segunda ocasión además de que haga efectiva la fianza se hace acreedor de una sanción económica en el porcentaje que establezca la Asamblea de Socios.
5. El socio que incumpla en el pago por tercera ocasión, se hará acreedor de su remoción definitiva, sin poder reclamar derecho alguno.

Respecto a las acciones del socio expulsado se seguirán las siguientes acciones:

1. Se pondrán a disposición de los demás socios para que ejerzan su *derecho al tanto*, en un plazo de quince días hábiles, sin rebasar los porcentajes que señala el Decreto.
2. En caso de que ningún socio ejerza su *derecho al tanto* se hará la oferta a terceros interesados para la venta de dichas acciones, la que será aprobada por la Asamblea.
3. En caso de que no se den ninguna de las dos opciones señaladas anteriormente, el valor de las acciones quedará a favor del Capital Social de la integradora analizando que no se contravenga ninguna disposición legal.

De las prácticas desleales si las hubiere

El Administrador General y quien realice la función de Operación de Exportaciones deberán desempeñar sus funciones de manera ética, profesional, justa y equitativa, sólo a favor de los asociados de la integradora.

Cualquier conducta o práctica desleal, que favorezca o perjudique a alguno de los socios o al objeto social de la integradora, las partes involucradas, serán

penalizadas por la Asamblea de Socios, quien determinará la sanción según la gravedad de la falta.

Cualquier negligencia por parte de los miembros de la Administración que perjudique a la integradora directamente o a cualquiera de sus socios, será sancionado por acuerdo de la Asamblea de Socios, según sea la gravedad del caso.

#### De la exclusión

Quedan excluidos de ser parte de la integradora las personas físicas o las personas morales que se encuentren en alguno de los siguientes supuestos:

1. Que estén impedidos jurídicamente para contratar o formar parte de este tipo de negocios
2. Que siendo extranjeros manifiesten por escrito y ante notario que no se acatan a las leyes mexicanas en términos mercantiles
3. Que al no tener interés en formar parte de la integradora y aún de haber sido convocados para formar parte de ella, manifiesten por escrito declinar esta invitación sin necesidad de argumentar las causas para ello
4. Que no se apeguen a lo establecido por este Reglamento

#### De los ingresos de la integradora: Cuotas, comisiones y prestaciones de servicios

Los ingresos de la integradora se conformarán por las CUOTAS que aporten los socios. Estas corresponden especialmente al costo de operación de la integradora y se conforma por las partidas de:

1. Sueldos, salarios u honorarios
2. Rentas del local, costo de insumos (agua, teléfono, energía eléctrica, etc.)
3. Mantenimiento de maquinaria, equipo, oficina, cualquier otro activo o en renta, o renta con opción de compra (leasing) conforme sea cada caso

Tendrá una partida de COMISIONES conformada por:

1. Venta de productos y servicios de las empresas integradas
2. Descuentos, rebajas, bonos del fabricante proveedor hacia la integradora (premios por cumplimientos diversos)

También contemplan los ingresos la partida de PRESTACIÓN DE SERVICIOS, consisten en:

1. Estudios que se encarguen a la integradora y los cuales serán elaborados la mayoría de las veces por un despacho tercero
2. Investigaciones encomendadas sean tecnológicas, de mercado, de satisfacción del cliente, por ejemplo
3. Programas de marketing, de comercialización y publicidad conjunta
4. Creación y actualización de páginas web
5. Representación en ferias, exposiciones y eventos, tanto nacionales como en el exterior
6. Servicios especializados a socios (capacitación, administración, fiscal, laboral, tecnológicos, etc.)

De los egresos de la integradora: Costo de programa

El costo de programa se conforma por el catálogo de egresos con las siguientes partidas:

1. Capítulo 1000 Servicios Personales.- Registra todo lo relacionado con sueldos, salarios, prestaciones
2. Capítulo 2000 Materiales y Suministros.- Se refiere a la papelería impresa, consumibles, agua embotellada, servicio de café, obsequios de fin de año, brochures técnicos, entre otras posibilidades
3. Capítulo 3000 Servicios Generales.- Registra todo tipo de contratos de renta, prestación de servicios de vigilancia, de mantenimiento, de mensajería, etc.
4. Capítulo 4000 Bienes Inmuebles e Instalaciones.- Construcción de inmueble para la integradora
5. Capítulo 5000 Adquisición o Diseño de Equipo y Maquinaria.- Planta procesadora de uso común para las empresas integradas

#### De la formación del flujo de efectivo

Para la operación de la integradora se constituirá un flujo de efectivo con las partidas de los acápites 27 y 28 anteriores, además de incorporar las Cuentas de Orden que fueran necesarias.<sup>64</sup>

#### Del manejo de activos

La empresa integradora no es poseedora de ningún activo incluyendo los que utilice en sus operaciones. Estos son propiedad de los socios y cada uno de ellos responderá conforme a su particular estatus fiscal. El conteo de los activos en su resguardo o su custodia tendrán que reflejarse en las Cuentas de Orden respectivas.

#### De las cuentas por liquidar

La empresa integradora en un plazo de no más diez días al cierre de cada mes suscribirá las Cuentas por Liquidar que correspondan a cada una de las empresas integradas. Lo anterior, conforme a lo establecido en el Decreto que Promueve la Organización de Empresas Integradoras y lo establecido por el SAT.

#### De los cambios y ajustes al Reglamento

Los cambios y ajustes en este Reglamento serán objeto de Votación por la Asamblea de Socios ya que cualquier modificación cambiará la forma de gobierno de la integradora misma y sus impactos económicos pueden trastocar los intereses de los socios.

#### De las posibles omisiones en el Reglamento

Cualquier omisión en este Reglamento se atenderá conforme a su urgencia pero se entiende que por encima del mismo obran las Leyes de la materia seguido del acuerdo y Acta de Asamblea de Socios.

---

<sup>64</sup> Apéndice Técnico 1 que forma parte integral de la investigación.

Una vez instalada la Asamblea de Socios y previa lectura, análisis y votación sobre los Artículos de este Reglamento de Operación, se suscribe el mismo en el Municipio de Uruapan, Estado de Michoacán, México, siendo las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.

## **TESTIMONIO DE FE PÚBLICA**

**PARA ACUERDO Y VOTACIÓN EN ASAMBLEA DE SOCIOS**

**REGÍSTRESE EN EL LIBRO DE ACTAS Y ACUERDOS**

(Firmas al calce de los asociados y de quien estará a cargo de la administración de la integradora)

## Conclusiones.

1. Se declara el interés del micro – productor para desarrollar habilidades y conocimiento en exportación del Aguacate Hass, en razón de la aportación hecha sobre insumos, temporalidad, capacidad productiva, costos, superficie, y otros asuntos relacionados con el método de siembra y cosecha. Evidencia resultante del capítulo 2.
2. La investigación prueba que el micro – productor (aunque opera por casi dos décadas en mercados del interior) no se encuentra listo para obtener la certificación JAS establecida por Japón para la importación de productos agroalimentarios – orgánicos (mismo capítulo).
3. La función del **Grupo Integrador** denominado **Auakatin, S.A. de C.V.**, empresa creada y administrada por egresadas de la Licenciatura en Comercio Internacional, se traduce conforme al Art. 80 del Reglamento de Evaluación Profesional de la UAEMEX, en lo siguiente:
  - a) Capacitar a los micro – productores en temas empresariales sustentados éstos en la forma de obtener la certificación JAS así como en todo lo relacionado al comercio internacional para este producto (Capítulo 2, en lo referente a norma JAS, NOM y proceso de certificación);
  - b) En su momento, y con base en el Art. 4º, Fracción VII del Decreto de Creación de las Empresas Integradoras, proporcionar los servicios especializados a los socios consistentes en: Cargas consolidadas; gestión de documentos para VUCEM; revisiones por Agente Aduanal; asesoría en empaque, embalaje, cubicaje, logística, transporte, etiquetado; además de todo lo relacionado con el comercio internacional. De lo cual las LCI son responsables;
  - c) A nombre y por cuenta de los asociados, subcontratar servicios de diseño, transportes, infraestructura, edificación si fuera el caso, entre otras encomiendas, siempre que sean útiles para la gestión de la cadena productiva y para mantener la calidad del producto objeto de exportación;
  - d) Finalmente, emitir las Cuentas por Liquidar correspondiente a cada socio de la integradora y cumplir con los reportes técnicos, financieros, administrativos, que demanden los socios con sustento en las Reglas de Operación de la Integradora (Capítulo 3)



4. Para que la empresa integradora llegue a estos resultados, se tenga un volumen adecuado de producto certificado para exportación, y la sostenibilidad de la misma empresa integradora, será necesario tener la competencia de otros micro – productores. A este momento esto ya ha sido parcialmente solucionado porque el micro – productor, haciendo las veces de animador, cuenta con otros cinco micro - productores de la misma región. Cabe resaltar que éstos se encuentran en un radio de 3 kms. dentro del mismo Municipio de Uruapan, Mich. Por lo cual es de esperar que, lograda la certificación conjunta, se facilite la carga consolidada.
5. Finalmente, el estudio financiero determina que el micro – productor, sujeto de esta investigación, podrá hacer las primeras exportaciones en dos o dos años y medio ya que es el tiempo en el cual el terreno se limpia de agroquímicos; esto, según el Ing. Agrónomo consultado. Después de este tiempo el producto llega a obtener grado orgánico tal y como lo determina la norma JAS.
6. En tanto esto ocurre, el micro – productor y los otros cinco seguidores continuarán vendiendo en los mercados del interior obteniendo día con día el flujo de efectivo que les permita migrar de la forma de cultivo actual hacia el cultivo y cosecha de orgánicos

#### **INDICADORES DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA**

Van

Tir

Ir

B/c

Punto de equilibrio (financiero y unidades)

## Recomendaciones.

1. En ese lapso el productor se capacita en el modelo de negocios de integración y en su papel de animador invitara a otros micro-productores que ya están identificados en la misma región para atender con mayor volumen (capacidad productiva certificada) el mercado japonés una vez que el producto adquiera producto grado orgánico como lo menciona las norma JAS.
2. Para que esto suceda y que forma parte del hallazgo de esta investigación es que varios micro-productores establecidos en Uruapan -que no forman parte de ninguna asociación exportadora hasta el día de hoy- serán sujetos de capacitación a través de la integradora QUE ES UNO DE LOS SERVICIOS especializados que marca el decreto de creación especialmente sensibles en temas empresariales. siendo esta una contribución original conforme lo establece el artículo 80 del reglamento de evaluación profesional de nuestra UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO.
3. Otra acción a desarrollar por la integradora es la intervención innovadora que tendrá la licenciada en comercio internacional al preparar a los empresarios en lo concerniente a la integración productiva así como en la articulación de documentos ,clasificación arancelaria, logística, entre otros aspectos propios de la carrera, de una manera tal que permita la exportación de productores independientes con una marca propia que apoye la clara identificación del producto entre los comercializadores japoneses.
4. Sin embargo, si el utiliza las herramientas que la empresa integradora le brinda; como es la capacitación, en un periodo de 30 meses (DONDE NO DEPENDE DEL FACTOR HUMANO, SI NO LA REACCION DE LA NATURALEZA) él puede llegar a la exportación sin descuidar su mercado interno. Una alternativa de ello es que durante este proceso(limpieza) él se dirija a mercado de alta calidad gourmet.
5. Con la información recabada, se concluye que el “PRODUCTOR X” no cumple con los lineamientos establecidos por las normas JAS, por lo que dicho productor, no se encuentra hasta el día de hoy apto para realizar la exportación.
6. Una recomendación para la obtención de la certificación JAS (orgánico desde el huerto) es el uso de composta orgánica, la composta orgánica ha disminuido el uso de químicos y se ha posicionado como una alternativa para

que fácilmente se obtenga un producto orgánico, el cual es demandado en el mercado a exportar (JAPON).

7. Mediante la empresa integradora, se reducirán gastos, ya que cada uno de los socios va a tener una responsabilidad con una sola meta llegar a la exportación japonesa.
  
8. Una de las metas de la empresa integradora es consolidar a productores independientes a través de un modelo de aprendizaje en donde reorganizado las cadenas productivas, podrán conducirse a los productores independientes a un mercado internacional que no conocen ya que los monopolios son los mayores concentradores de producto.
  
9. La contribución del modelo integrador es la alianza de micro-productores para incursionar en el mercado japonés, sin la necesidad de representación de grandes gremios, con ello también se busca una forma de remuneración mayor que con una representación monopólica.

## Cronograma de Actividades.

### Cronograma de Actividades

<u>Actividades</u>	<u>Lunes</u>	<u>Martes</u>	<u>Miércoles</u>	<u>Jueves</u>	<u>Viernes</u>
Investigación del Tema	✓		✓		✓
Adecuación de protocolo de Investigación de acuerdo a información documentada.	✓	✓	✓	✓	✓
Adecuación del Resumen	✓	✓	✓	✓	✓
Adecuación de Introducción del tema de Tesis	✓	✓	✓	✓	
Adecuación de capítulo 1	✓	✓		✓	
Recopilación de Información acerca del cap. 1	✓	✓		✓	
Recopilación de datos históricos	✓	✓		✓	
Adecuación de capítulo 2	✓				
Recopilación de Información acerca del cap. 2	✓		✓		✓
Recopilación de datos financieros	✓		✓	✓	✓
Adecuación de capítulo 3	✓		✓	✓	✓
Recopilación de Información acerca del cap. 3	✓	✓	✓	✓	✓
Recopilación de datos de Integradora (productor)	✓	✓	✓	✓	✓
Adecuación de capítulo 4	✓	✓	✓	✓	✓
Recopilación de Información acerca del cap. 4	✓	✓	✓	✓	✓
Recopilación de Apéndices informativos	✓	✓	✓	✓	
Recopilación de Acta Constitutiva	✓	✓	✓		✓
Recopilación de Reglas de Operación	✓	✓	✓		✓
Redacción de Conclusiones y Recomendaciones	✓		✓		✓
Recopilación de Glosario	✓		✓		✓
Recopilación de Bibliografía	✓		✓		✓
Recopilación de Acta Constitutiva	✓	✓	✓		✓
Recopilación de Reglas de Operación	✓	✓	✓		✓
Recopilación de Glosario	✓		✓		✓
Recopilación de Bibliografía	✓		✓		✓

## Glosario

TERMINO/ ABREVIATURA.	SIGNIFICADO.
<b>Paltas</b>	Fruto del palto, de forma parecida a una pera con la corteza verde y rugosa, pulpa suave y mantecosa, con semilla grande en el centro. Sinónimo: Aguacate. <sup>65</sup>
<b>Hass</b>	El aguacate <b>Hass</b> o palta <b>Hass</b> , nombre común del fruto de Persea Americana pertenecientes a la variedad " <b>Hass</b> ". Originada a partir de una semilla de raza guatemalteca en un huerto de Rudolph <b>Hass</b> en la Habra, California en 1926. Patentada en 1935 e introducida globalmente en el mercado en 1960. <sup>66</sup>
<b>JAS</b>	Japanese Agricultural Standard (JAS), normas o estándares certificables de tercera parte aplicables a productos agrícolas obtenidos en el extranjero. <sup>67</sup>
<b>Hipótesis</b>	Suposición hecha a partir de unos datos que sirve de base para iniciar una investigación o una argumentación. <sup>68</sup>
<b>TLCAN</b>	Es una zona de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México. El Tratado permite reducir los costos para promover el intercambio de bienes entre los tres países

---

<sup>65</sup> Tomado de Diccionario

[https://www.google.com.mx/search?rlz=1C1CHBD\\_esMX749MX749&ei=lrRDWtLwHujXjwSMooKgAQ&q=definici%C3%B3n+paltas+&og=definici%C3%B3n+paltas+&gs\\_l=psy-ab.3...1014196.1020756.0.1021685.18.18.0.0.0.679.1944.0j9j5-1.10.0...0...1c.1.64.psy-ab..8.7.1515...0j0i10k1j0i7i30k1j0i7i10i30k1j0i8i7i10i30k1.0.JyxixeEto4](https://www.google.com.mx/search?rlz=1C1CHBD_esMX749MX749&ei=lrRDWtLwHujXjwSMooKgAQ&q=definici%C3%B3n+paltas+&og=definici%C3%B3n+paltas+&gs_l=psy-ab.3...1014196.1020756.0.1021685.18.18.0.0.0.679.1944.0j9j5-1.10.0...0...1c.1.64.psy-ab..8.7.1515...0j0i10k1j0i7i30k1j0i7i10i30k1j0i8i7i10i30k1.0.JyxixeEto4) . Consultado el día 27 de diciembre de 2017.

<sup>66</sup> Tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Aguacate\\_Hass](https://es.wikipedia.org/wiki/Aguacate_Hass) . Consultado el día 27 de diciembre de 2017.

<sup>67</sup> Tomado de <http://www.maff.go.jp/e/policies/standard/jas/> . Consultado el día 27 de diciembre de 2017.

<sup>68</sup> Tomado de Word Press, en <https://definicion.de/hipotesis/> . Consultado el día 27 de diciembre de 2017.

<b>MERCADO INTERNACIONAL</b>	Se le conoce como mercado internacional al conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos.
<b>PRODUCTOS PRIMARIOS</b>	Bienes que se venden (para consumo o producción) en el estado en que se encuentran en la naturaleza
<b>JAPON</b>	situada en el este de Asia, tiene una superficie de 377.962 Km2.Japón, con una población de 126.748.000 personas, es un país muy poblado y tiene una alta densidad de población, con 335 habitantes por Km2.Su capital es Tokio y su moneda Yenes japoneses
<b>MEXICO</b>	Cuyo nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos, es un país de América ubicado en la parte meridional de América del Norte. Su capital es la Ciudad de México. Políticamente es una república democrática, representativa y federal compuesta por 32 entidades federativas (31 estados y la capital federal).
<b>Tasa de crecimiento</b>	Es una medida del aumento o disminución promedio de la población en un determinado período de años, como resultado del juego de los movimientos migratorios externos, de nacimientos y defunciones (no debe confundirse con la <b>tasa</b> de natalidad).
<b>Integración productiva</b>	Puede ser definida como una estrategia empresarial de internacionalización y mejora de la competitividad que contempla algún grado de asociatividad y/o cooperación con agentes económicos de otros Estados Parte.
<b>EXPORTACION</b>	Las exportaciones son el conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en territorio extranjero para su utilización. Junto con las importaciones, son una herramienta imprescindible de contabilidad nacional.
<b>Importación</b>	Las importaciones son el conjunto de bienes y servicios comprados por un país en territorio extranjero para su utilización en territorio nacional.

<b>Empresa integradora</b>	Es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas.
<b>Ventaja competitiva</b>	Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.
<b>Normas</b>	Acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos para su uso consecuente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin.
<b>Certificación</b>	Es una verificación realizada por terceros. Terceros son partes que no tienen interés directo en la relación económica con el proveedor o el comprador. Cuando la verificación es hecha por la primera parte, ésta es un control interno, mientras que cuando el comprador verifica si el proveedor cumple con un estándar, ello constituye la verificación de la segunda parte.
<b>Etiqueta</b>	Es un medio de comunicación con el consumidor al final de la cadena. La etiqueta debe tener sentido para que esta comunicación sea efectiva. Una etiqueta no sólo debe estar respaldada por un buen sistema de certificación sin conflictos de interés, sino que también debe ser transparente; debe ser posible consultar en ella la información sobre el contenido y la organización que lo respalda.
<b>Envase</b>	Cualquier recipiente adecuado en contacto con el producto, para protegerlo y conservarlo, facilitando su manejo, transportación, almacenamiento y distribución.

<b>Embalaje</b>	Todo aquello que envuelve, contiene y protege debidamente los productos envasados, que facilita, protege y resiste las operaciones de transporte y manejo, e identifica su contenido.
<b>Michoacán</b>	Su capital y ciudad más poblada es Morelia. Está ubicado en la <a href="#">región</a> oeste del país, limitando al norte con Colima, Jalisco y Guanajuato, al noreste con Querétaro, al este con el Estado de México.
<b>Prospectiva</b>	Ciencia que se dedica al estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo moderno, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjugadas.
<b>Trasversal</b>	El adjetivo transversal puede hacer foco en el objeto o elemento que se ubica atravesado de un lado hacia otro extremo, o que se interpone de manera perpendicular con aquello de que se trata. Claro que, a juzgar por la teoría, el término también puede hacer mención a lo que se desvía de la orientación recta o principal.
<b>Pronóstico</b>	Es un término que procede del latín prognosticum, aunque su origen más remoto se encuentra en la lengua griega. El concepto hace referencia a la acción y efecto de pronosticar (conocer lo futuro a través de ciertos indicios)
<b>Encuesta</b>	La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, así por ejemplo: Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas (Grasso, 2006:13)
<b>Variables e instrumentos de investigación</b>	Es el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema.



<b>Geopolítica</b>	<b>Es el estudio conjunto de relaciones internacionales y fenómenos históricos, políticos y sociales.</b>
<b>Dumping</b>	Práctica comercial que consiste en vender un producto por debajo de su precio normal, o incluso por debajo de su coste de producción, con el fin inmediato de ir eliminando las empresas competidoras y apoderarse finalmente del mercado.
<b>Factor riesgo</b>	Característica o exposición de un individuo que aumente su probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión. Entre los factores de riesgo más importantes cabe citar la insuficiencia ponderal.
<b>Empresa integradora</b>	Es una forma de organización empresarial que asocia a personas físicas o morales de escala micro, pequeña y mediana (PYMES) formalmente constituidas. Su objeto social es prestar servicios especializados a sus socios, tales como: Gestionar el financiamiento.
<b>Trans-Pacific Partnership</b>	Es un tratado de libre comercio multilateral que fue negociado en secreto por cinco años, y que fue finalmente firmado por los gobiernos de los países negociadores en febrero de 2015
<b>Incoterm</b>	Son términos utilizados en el Comercio Internacional para definir las obligaciones y responsabilidades asumidas por el comprador y vendedor de un producto.
<b>Divisa</b>	<b>Denominamos divisa a toda moneda extranjera, es decir, a las monedas oficiales distintas de la moneda legal en el propio país.</b>
<b>Intercambio cultural</b>	
<b>Competidores Potenciales</b>	Estudian dentro del análisis del entorno específico o competitivo con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas por parte de la empresa, junto con los competidores actuales o intensidad competitiva, la amenaza de aparición de productos que fácilmente sustituyan al nuestro.
<b>Tratado</b>	Es la reglamentación, la intervención del Estado en el comercio internacional, porque el libre cambio no ha menester de pacto ni estipulación alguna. Esos convenios representan todavía la idea del antagonismo de los intereses nacionales, y han sustituido a las luchas armadas por motivos comerciales,

las intrigas de la diplomacia y la guerra de las tarifas arancelarias.

**Arancel**

Se trata de una tasa, un impuesto, un gravamen o una valoración que se aplica en las importaciones.

**Legislación**

Se denomina legislación al cuerpo de leyes que regularán determinada materia o ciencia o al conjunto de leyes a través del cual se ordena la vida en un país, es decir, lo que popularmente se llama ordenamiento jurídico y que establece aquellas conductas y acciones aceptables o rechazables de un individuo, institución, empresa, entre otras.

**calidad**

Nos revela la importancia y las condiciones bajo las cuales fue elaborado. En el caso de las empresas que manufacturan productos a gran escala, si producen una serie de elementos con materiales de primera, estos serán de una calidad de primera, como consecuencia, el precio con el que salen al mercado marca un elevado compromiso por parte del comprador a la hora de adquirirlo, por lo que no llega a todos los estratos de la población.

**Reglamentación**

Es un conjunto ordenado y coherente de preceptos o normas que regirán el trabajo en una empresa o convivencia.

**Transacción comercial**

Son aquellas que buscan suministrarnos la información necesaria para llevar un control más ordenado de las operaciones realizadas en una empresa o negocio.

**Emisión de Bonos**

Los bonos se consideran instrumentos de endeudamiento para la entidad que los emite, pueden ser emitidos por empresas, en este caso se llaman bonos corporativos y también pueden ser emitidos por gobiernos, más conocidos como títulos de deuda pública.

**Créditos de proveedores**

Es determinado por los plazos concedidos para realizar los pagos por parte de los proveedores, permitiendo a la empresa deudora disponer del importe de la venta durante un período de tiempo adicional. Así, las operaciones de las empresas con sus proveedores y clientes no suelen realizarse al contado, sino que se conceden una serie de facilidades de pago que se materializan en un plazo para poder realizarlo.

**Free Cash Flow**

Es una de las diferentes formas de medición de los flujos de efectivo o caja, utilizada en la valoración de proyectos de inversión de las empresas.

**Proyecciones**

Procede del latín proiectio y hace mención al accionar y a los resultados de proyectar (provocar el reflejo de una imagen ampliada en una superficie, lograr que la figura de un objeto se vuelva visible sobre otro, desarrollar una planificación para conseguir algo).

**Ganancias**

Beneficio o provecho que se obtiene de una cosa.

**PIB**

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

**Logística**

Se usa comúnmente para referirse al proceso de coordinación y movimiento de recursos - gente, materiales, inventario y equipos- de un lugar a otro su almacenamiento. El término logística se originó en la milicia, para referirse al movimiento de equipos y suministros a las tropas en el campo de batalla.

**Ruta 49**

Camino determinado que va de un sitio a otro.

## Cibergrafía / Bibliografía

<http://economiaes.com/comercio/internacional-mercado.html>

[http://www.worldbank.org/404\\_response.htm](http://www.worldbank.org/404_response.htm)

<http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/pablo/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADa%20del%20aguacate.pdf>

<https://www.datosmacro.com/paises/japon>

<https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9xico>

[www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Población/ficpbl\\_D01.htm](http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Población/ficpbl_D01.htm)

<http://www.gipmercosur.org/que-entendemos-por-integracion-productiva>

<http://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>

[www.contactopyme.gob.mx/integradoras/definicion.html](http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras/definicion.html)

<http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>

<http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s07.htm>

<http://www.elempaque.com/temas/Cuando-usar-las-palabras-envase,-empaque-y-embalaje+4040278>

<https://definicion.de/transversal/>

[http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html)

<https://caracterurbano.com/politica-y-economia/que-geopolitica-para-que-sirve>

[http://www.who.int/topics/risk\\_factors/es/](http://www.who.int/topics/risk_factors/es/)

[www.contactopyme.gob.mx/integradoras/definicion.html](http://www.contactopyme.gob.mx/integradoras/definicion.html)

<http://tppabierto.net/que-es-tpp>

<https://www.tibagroup.com/mx/incoterms>

<http://economipedia.com/definiciones/divisa.html>

<http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/>

<https://www.e-torredebabel.com/Economia/diccionario-economia/tratados-comercio-V-E.htm>

<https://definicion.de/arancel/>

<https://www.definicionabc.com/derecho/legislacion.php>

<https://www.definicionabc.com/derecho/reglamento.php>

<http://conceptodefinicion.de/calidad/>

<https://sites.google.com/site/contabilidaddenivelbasico/transacciones-comerciales>

[http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida\\_1325/contrapartida\\_1325.asp](http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/C/contrapartida_1325/contrapartida_1325.asp)

<https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3861669-que-como-calcula-free-cash-flow>

<https://definicion.de/proyeccion/>

[https://www.google.com.mx/search?q=vGanancias&rlz=1C1CHWL\\_esMX742MX742&oq=vGanancias&aqs=chrome..69i57j0l5.5552j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.mx/search?q=vGanancias&rlz=1C1CHWL_esMX742MX742&oq=vGanancias&aqs=chrome..69i57j0l5.5552j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

[https://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)

<https://es.shopify.com/enciclopedia/logistica>

[https://www.google.com.mx/search?rlz=1C1CHWL\\_esMX742MX742&ei=xhp\\_WmQL4yUtQWi0K2gDg&q=ruta+que+es&oq=ruta+que+&gs\\_l=psy-ab.1.0.0l10.2981.4576.0.6731.5.5.0.0.0.138.623.0j5.5.0....0...1.1.64.psy-ab..0.5.621...0i67k1.0.aZ0ML55sP3Q](https://www.google.com.mx/search?rlz=1C1CHWL_esMX742MX742&ei=xhp_WmQL4yUtQWi0K2gDg&q=ruta+que+es&oq=ruta+que+&gs_l=psy-ab.1.0.0l10.2981.4576.0.6731.5.5.0.0.0.138.623.0j5.5.0....0...1.1.64.psy-ab..0.5.621...0i67k1.0.aZ0ML55sP3Q)

[\(5FuerzasdePorter, 2018\)](#)

[\(APEAM, 2012\)](#)

[\(APL, 2018\)](#)

[\(Ballou, 2004\)](#)

[\(Bernal, 2008\)](#)

[\(Bernal, 2008\)](#)

[\(C., 2008\)](#)

[\(Cámara de Diputados , 2015\)](#)

[\(Durssets, 2018 \)](#)

[\(Economia, 2018\)](#)

(Econopedia, 2018)  
(IMPI, Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, 2000)  
(INADEM, Instituto Nacional del Emprendedor, 1995)  
(ITC, 2018)  
(ITC Intracen, 2018)  
(Mexico, 2011)  
(Michoacan, 2012)  
(México, 2012)  
(México, 2012)  
(Oas, 2012)  
(PM, 2005 )  
(Ponce, 2009)  
(Revista del Consumidor, 2018)  
(SAGARPA, 2018)  
(SIAP, 2017)  
(Simoos, 2018)  
(Sánchez de los Monteros, Mario, 2008)  
(TIBA México, 2018)  
(Tokyo International Food, 2019)  
(Turismo, 2017)  
(Técnica, 2018)  
(Uribe, 2018)  
(V.S., 2005)  
(Zacarias, 2008)