



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**



FACULTAD DE ECONOMÍA

***“PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE AGUACATE HASS DEL
ESTADO DE MICHOACAN A FRANCIA, COMO OPORTUNIDAD
DE NEGOCIO (2017)”***

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ECONOMÍA Y
LICENCIADO EN RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES**

PRESENTAN:

JANETH ANDREA CASTAÑEDA ESPINOZA

ELISA MARILES MANJARREZ

ASESOR:

M. EN E. DANTE LEÓN ORTEGA

REVISORES:

DR. EN C.S. RAFAEL JUÁREZ TOLEDO

DRA. EN H. E. ALMA ROSA MUÑOZ JUMILLA

TOLUCA DE LERDO, ESTADO DE MÉXICO

ABRIL, 2018.

Agradecimientos:

ELISA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy y por su apoyo incondicional.

A mis hijos y especialmente a mi esposo, gracias por tu apoyo y por estar presente en todo momento.

A Andy, por haber sido una excelente compañera de tesis y ser una gran, gran amiga.

A nuestro asesor y amigo Dante por su paciencia y profesionalismo que permitieron la materialización de este proyecto.

ANDREA

A Dios por permitirme haber llegado hasta este punto de mi vida con tantas bendiciones.

A mi familia por ejercer la presión necesaria para motivarme a concluir con este paso de mi vida profesional y por supuesto por su apoyo.

A mi Lucy y esposo por ser el motor que me impulsan a seguir creciendo personal y profesionalmente.

A mi amiga Eli por aceptar caminar conmigo este último paso de nuestra formación profesional.

Finalmente a mi guía y amigo Dante porque a pesar de todas las dificultades que nos llevó hacer este trabajo, siempre estuvo motivándonos a terminarlo y no claudicó con nosotras jamás.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL E INSERCIÓN DE MÉXICO A LA ECONOMÍA MUNDIAL.	5
1.1 Fundamentos Teóricos del Comercio Internacional	5
1.1.1 Antecedentes e Importancia del Comercio Exterior	5
1.1.2 El Comercio Internacional e Interregional	9
1.1.3 El Proceso de Integración Económica y la Participación de Organismos Internacionales.....	10
1.2 Importancia del Comercio Exterior para las Empresas y Países	12
1.2.1 Empresa y Comercio.....	12
1.2.2 Política Económica Exterior.....	14
1.3 Tratados de Libre Comercio de México con otros Países.....	21
1.3.1 Las relaciones comerciales de la Unión Europea y México.....	22
1.4 Fundamento de los proyectos de exportación.....	26
1.4.1 Evaluación de proyectos	26
1.4.2 Proceso de evaluación de proyectos de exportación	26
1.4.3 Estudio de mercado	28
1.4.4 Estudio técnico	29
1.4.5 Estudio financiero.....	30
II. ANTECEDENTES GENERALES DE FRANCIA.	32
2.1 Historia.....	32
2.2 Aspectos básicos sobre Francia	33
2.2.1 Situación económica actual.....	35
2.2.2 El papel económico del turismo en Francia.	37
2.2.3 Relaciones comerciales México-Francia.....	38
III. EL AGUACATE HASS MICHOACANO COMO PRODUCTO DE EXPORTACIÓN A FRANCIA.....	42
3.1 Descripción del producto aguacate Hass michoacano	42
3.1.1 Evolución y ciclo de vida.....	44
3.1.2 Materiales y suministros	47
3.1.3 Envase y embalaje.....	57
3.1.4 Proceso y programa de producción	59
3.1.5 Envío y transporte	62

IV.	ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL	65
4.1	Estrategias competitivas	65
4.1.1	Liderazgo de Costos.....	68
4.1.2	Diferenciación del producto.....	70
4.1.3	Segmentación de Mercados.....	70
4.1.4	Herramientas para un desarrollo competitivo.....	71
4.1.5	Productividad	72
4.2	Calidad.....	72
4.3	Diseño y Tecnología	74
4.4	Análisis de la Competencia.....	75
4.4.1	Identificación de los competidores	75
4.4.2	Identificación de las estrategias de los competidores	78
4.5	Determinación de los objetivos de la competencia.....	79
4.6	El gobierno como competidor.....	79
V.	ESTUDIO FINANCIERO	81
5.1	Determinación de la inversión inicial necesaria	82
5.2	Estructura Financiera	85
5.2.1	Inversión fija.....	87
5.2.2	Inversión diferida	87
5.2.3	Capital de trabajo	87
5.3	Presupuesto de ingresos o ventas.....	88
5.4	Presupuesto de costos y gastos	89
5.4.1	Costo de producción	90
5.4.2	Costo de mano de obra	90
5.4.3	Presupuesto de amortización.....	91
5.4.4	Estados financiero proforma y flujos de efectivo	92
5.4.5	Punto de equilibrio.....	94
5.4.6	Costo de Capital o tasa mínima aceptable	95
5.4.7	Calculo de la rentabilidad.....	96
5.4.8	Tasa interna de retorno.....	96
5.4.9	Valor Presente Neto	97
	CONCLUSIONES.....	98
	BIBLIOGRAFÍA	99

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Niveles de integración	12
Ilustración 2. Estructura General de la Evaluación de Proyectos.....	27
Ilustración 3. Estructura Básica del Análisis de Mercados	29
Ilustración 4. Partes que conforman un Estudio Técnico	30
Ilustración 5. Estructura del Análisis Económico	30
Ilustración 6. Localización geográfica de la República de Francia.....	33
Ilustración 7. Ciclo de Vida del Producto	45
Ilustración 8. Proceso de Empaque	59
Ilustración 9. Diez pasos de empaque	60
Ilustración 10. Fuerzas Competitivas	66
Ilustración 11. Competitividad	67
Ilustración 12. Requisitos de la empresa	69
Ilustración 13. Requisitos de la organización para la operación	69
Ilustración 14. Servicios BANCOMEXT	84

Índice de Tablas

Tabla 1. Tratados de Libre Comercio de México.....	21
Tabla 2. Estructura porcentual del PIB por sector de origen (2009).....	34
Tabla 3. Ficha Técnica del Aguacate.....	43
Tabla 4. Composición 100 gramos de pulpa	43
Tabla 5. Valor Distintivo del Producto Nacional	44
Tabla 6. Organismos en Francia.....	47
Tabla 7. Variedades de aguacate aptas para el cultivo en las diferentes altitudes.....	50
Tabla 8. Logística del Comprador y Vendedor	63
Tabla 9. Condiciones de Diferenciación del Producto	70
Tabla 10. Principales empresas exportadoras de aguacate	78
Tabla 11. Resumen de inversiones	86
Tabla 12. Presupuesto de Ingresos	88
Tabla 13. Costo de Producción.....	90
Tabla 14. Gastos Administrativos	91
Tabla 15. Mano de Obra Indirecta.....	91
Tabla 16. Mano de Obra Directa	91
Tabla 17. Amortización	91

Tabla 18. Estado de Resultados	93
Tabla 19. Conceptos para obtener el Punto de Equilibrio	94
Tabla 20. Punto de Equilibrio.....	95
Tabla 21. Flujos Netos de Efectivo	96

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas las *MIPYMES* (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) han adquirido una relevante importancia para el crecimiento y desarrollo del país dentro del contexto de apertura económica; siendo, en ocasiones, el soporte de la producción y de la distribución misma. Además, la mayor parte del empleo generado en el país se vincula con el número de estas empresas.

Dentro de la esfera de globalización las empresas mexicanas han tenido que sortear el enfrentamiento con una competencia agresiva que no siempre se da bajo condiciones de equidad, no obstante, se han abierto oportunidades para establecer amplitud de mercados y para ubicar parte de la producción nacional en mercados externos.

Para algunos productos, de amplio reconocimiento por su calidad y nivel de producción, como lo es el ***aguacate Hass***, el sector externo se convierte en un área de alta oportunidad, pues este producto tiende a ser demandado por su alto valor nutricional y versatilidad en la elaboración de platillos en diferentes culturas alrededor del mundo.

En los últimos años han surgido diferentes programas de apoyo para las *MIPYMES*, tanto para el desarrollo de proyectos de carácter interno, como externo. Esto ha permitido que este sector logre tener una proyección positiva en calidad, producción y precio en el mercado doméstico; abriéndose la posibilidad de incursionar con éxito en mercados de carácter internacional, sólo que en la mayoría de los casos se desconoce la existencia de estos apoyos. Las oportunidades de efectuar negocios en el ámbito internacional cada vez son mayores; ésta tendencia se ha acentuado con la implementación de los diferentes acuerdos comerciales con Norteamérica, Centro y Sudamérica, Unión Europea y Japón.

El presente documento se ha materializado debido a que México es el mayor productor de ***aguacate Hass*** en el mundo participando con el 69% del total de la producción global; en particular el estado de Michoacán se constituye como el principal productor y

exportador de esta fruta a nivel nacional, siendo una fuente importante de empleos y divisas.

En este contexto, se pretende aprovechar la capacidad de producción buscando conocer las posibilidades de incursionar en mercados nuevos con la finalidad de obtener beneficios extraordinarios mediante la exportación.

El objetivo final es orientar un mayor porcentaje de productos a la exportación y lograr presencia en mercados externos, específicamente Francia, quien es el segundo importador del **aguacate Hass** michoacano.

Con el tratado de libre comercio entre la Comunidad Europea se ha desgravado totalmente el arancel de importación a cero, así mismo se enmarca por escrito la protección de la denominación de origen y de ofrecer un trato preferencial que actúa como de igualdad o la no discriminación comercial como a cualquier otro estado miembro.

Por estas razones, resulta conveniente disponer de un proyecto adecuado para los productores con bases metodológicas bien definidas y diseño de técnicas eficientes para la exportación, a fin de soslayar que el acceso a los mercados externos sólo pueda ser posible a través de la contratación de servicios de agentes que coadyuven al desarrollo de la actividad exportadora, y así ellos mismos lo retomen al percatarse de los beneficios de la exportación directa.

El objetivo de este proyecto consiste en demostrar la viabilidad y rentabilidad de aplicar una metodología de diagnóstico para la eficiente toma de decisiones sobre la exportación de **aguacate Hass** hacia Francia. Para ello se eligió un marco teórico de referencia para el desarrollo del proyecto de exportación del **aguacate Hass** que fortalece la importancia del comercio exterior.

Además se llevó a cabo un estudio de mercado para demostrar la viabilidad y potenciar la exportación del **aguacate Hass** hacia Francia, determinando los requisitos técnicos y financieros, que permiten a los productores exportar con éxito el producto y desarrollar un procedimiento que permita establecer estrategias para la consolidación del producto en el mercado objetivo.

Con el desarrollo de los estudios correspondientes y la estructuración de un estudio de mercado, apoyado en una serie de lineamientos, recomendaciones técnicas y financieras para la exportación, el éxito del proyecto garantiza la factibilidad de la exportación de **aguacate Hass** hacia Francia.

El primer capítulo analiza la evolución del comercio internacional en México a lo largo de los años y como ha influido la política exterior en el desarrollo económico del país. De igual manera se analizan las bases para la realización de un proyecto de exportación

El segundo capítulo muestra los aspectos básicos sobre Francia, su situación económica actual y las relaciones comerciales que mantiene con México.

En el tercer capítulo se describen las características del **aguacate Hass** como producto de exportación; su evolución y ciclo de vida , así como los materiales y suministros necesarios durante el proceso de producción, envase y embalaje hasta su envío y transporte.

El cuarto capítulo corresponde al Estudio de Competitividad Internacional, donde se desarrollan las estrategias competitivas, el concepto de calidad, diseño y tecnología, llevando a cabo el análisis de la competencia y la composición política del gobierno como competidor.

Finalmente el quinto capítulo comprende el Estudio Financiero, determinando la estructura financiera, los presupuestos de ingresos y costos ya que la evaluación

financiera es un eje primordial al llevar a cabo la planeación, evaluación y control, para la toma de decisiones sobre los recursos.

El desarrollo del presente establece que la estructuración de un estudio de mercado, apoyado en una serie de lineamientos, recomendaciones técnicas y financieras para la exportación, garantiza la factibilidad del proyecto de exportación de **aguacate Hass** hacia Francia.

I. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL E INSERCIÓN DE MÉXICO A LA ECONOMÍA MUNDIAL.

Para entender la evolución del comercio internacional en México, se mencionará de manera general e implícita las diferentes etapas por las que ha atravesado la economía mexicana a través de su historia. De igual manera se menciona la parte teórica del comercio internacional.

1.1 Fundamentos Teóricos del Comercio Internacional

La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo, político, comercial, cultural a nivel mundial es primordial hoy día para el logro del desarrollo integral de las naciones.

No hay una sola nación que pueda considerarse autosuficiente así misma y que no necesite del concurso y apoyo de los demás países, aun las naciones más ricas necesitan recursos de los cuales carecen y que por medio de las negociaciones y acuerdos mundiales suplen sus necesidades y carencias en otras zonas.

La internacionalización del comercio no es producto económico reciente; aunque si es posterior a la especialización y al intercambio, siendo esta el primer paso hacia la internacionalización.

1.1.1 Antecedentes e Importancia del Comercio Exterior

El comercio inicia cuando el hombre comienza a vivir en sociedad, una vez que se establece un núcleo familiar y comienzan a crearse comunidades. El crecimiento de la comunidad llevó a nuevas formas de vida social, y comenzaron a surgir nuevas necesidades para mejorar las condiciones alimenticias, de vestido y vivienda. Con los

avances en las técnicas, y con la búsqueda de mayores comodidades, el hombre comienza la división del trabajo. En lugar de que un hombre cubriera todas sus necesidades (buscar alimento, vestido, vivienda, etcétera), se especializa en una actividad e intercambia sus bienes por otros con personas que se especialicen en otra actividad.

El intercambio comercial comenzó a adquirir una mayor relevancia con la creación de colonias por parte de grandes imperios europeos durante los siglos XVI y XVII, entonces la riqueza de un país se medía en función de la cantidad de metales preciosos con los que contaban, los cuales se obtenían a través de la explotación minera en el nuevo mundo, las entonces llamadas colonias eran consideradas fuentes de materia prima para los consecuentes productos manufacturados a esta concepción del comercio se le conoce como mercantilismo, el cual tenía por objetivos principales mantener un monopolio comercial y acumulación de riquezas a través de los constantes descubrimientos marítimos y la colonización.

El Mercantilismo se desarrolló a lo largo de los siglos XVI, XVII y mediados del siglo XVIII y se caracterizó principalmente por un fuerte “proteccionismo” estatal en las economías nacionales, la acumulación de oro y plata como fuentes de poder, el concepto de economía nacional a través del incentivo a las exportaciones y restricciones a las importaciones en miras de mantener una balanza comercial favorable y la constante búsqueda por parte de las potencias económicas de la época de expandir sus fronteras en ultramar, a través de la conquista y el colonialismo.

Durante el siglo XIX luego de un período caracterizado por un fuerte proteccionismo y el surgimiento de importantes teorías acerca de las ventajas del libre comercio (siglo XVIII), la rebaja de las presiones proteccionistas en cada nación de Europa, la revolución industrial y el surgimiento de las nuevas economías de América, comenzaron a replantearse los postulados y prácticas proteccionistas a manera de hacerlas más cónsonas con el desarrollo de los países y los dramáticos cambios en las estructuras productivas y de poder, por lo tanto el siglo XIX significó un gran progreso en la

expansión del comercio internacional. Antes de los avances tecnológicos del transporte, las mercancías debían ser manufacturadas cerca del lugar al que se destinaban, ya que los costos de transportar las mercancías de un lugar a otro se incrementaban considerablemente. Las grandes y constantes innovaciones en el transporte durante la Revolución Industrial dieron un nuevo estímulo al comercio; las mercancías podían manufacturarse en distintos lugares y ser fácilmente transportadas a todos los puntos de consumo a un menor costo y de esta forma beneficiando las zonas con menor desarrollo.

Entrado el siglo XX la importancia del comercio se generó a través del grado de especialización que había entre los productores, ya que estos solo usan una parte de su producción para auto consumo y los excedentes que resultan de esta los destinan al intercambio de bienes o servicios con otros productores especializados de diferentes lugares y rubros. La tendencia a la creación de zonas de libre comercio a nivel internacional da paso a la globalización que nace como consecuencia de la necesidad de rebajar costos de producción con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global. Éste proceso económico, tecnológico, social y cultural permite a los distintos países del mundo unificar sus mercados, sociedades y culturas a través de una creciente comunicación e interdependencia.

La especialización e intercambio da como resultado la llamada división internacional del trabajo, lo que hace que los países consuman una mayor cantidad y variedad de bienes o servicios incrementando el nivel de vida de las naciones.

El aumento en las transacciones de compra-venta a nivel mundial, durante el siglo XX y lo que va del siglo XXI, corresponde a tres motivos principales: progreso tecnológico en los medios de transporte, comunicación e información.

El desarrollo de nuevas tecnologías facilitó el intercambio y se lograron disminuir de manera importante los costos de comercialización. A partir de 1930 y hasta 1960, el costo del transporte aéreo se redujo en más del 80%, hubo un incremento en el uso del transporte naviero con un costo muy inferior y el costo de las telecomunicaciones

disminuyó poco más del 98%.

La celebración de los Tratados de Libre Comercio (TLC), ha beneficiado al comercio internacional con reducciones continuas de aranceles y barreras al comercio entre los años de 1976 y 2005, dándose el inicio para la estandarización de las barreras no arancelarias en el ámbito comercial.

El intercambio comercial se vio reforzado por la creación de instituciones internacionales a partir de 1944 como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI), los cuáles surgen para tratar asuntos concernientes al desarrollo y las finanzas internacionales. Del mismo modo, con la intención de establecer una estancia para la reglamentación del comercio internacional, en 1947 se crea en Ginebra, Suiza, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés).

En 1995 se creó la Organización Mundial del Comercio (OMC), organismo encargado de diseñar y hacer cumplir las normas de funcionamiento del comercio internacional, el GATT, modificado en 1994, sigue vigente en la actualidad pero formando parte de la OMC.

La tendencia actual del comercio mundial consiste en realizar negociaciones en bloque por medio de la creación de Acuerdos Regionales y/o Tratados de Libre Comercio bajo la supervisión de la OMC, dicha organización determina el comportamiento que deben adoptar los países firmantes en lo referente al establecimiento de barreras arancelarias y no arancelarias, lo que ha permitido un aumento en el intercambio comercial entre los países participantes, ya que los bloques regionales y tratados comerciales, al reducir los obstáculos y aumentar tanto la velocidad como el volumen de las transacciones, facilitan los flujos de intercambio de productos y servicios entre sus miembros. Entre los acuerdos y tratados comerciales más conocidos cabe mencionar a la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio, el TLCAN (Tratado de Libre Comercio con América del Norte), el MERCOSUR (el Mercado Común del Sur), la Zona de Libre

Comercio de la ASEAN (Asociación de Naciones del Asia Sudoriental), entre otros.

La actividad comercial no solo implica el intercambio de bienes y/o servicios sino que se incluyen además el intercambio de capitales y conocimientos, la actividad comercial entre países da origen a dos conceptos con un alto grado de importancia y presentes en el comercio internacional: las exportaciones, que son salidas de mercancías de un país a otro e importaciones, entradas de mercancía.

1.1.2 El Comercio Internacional e Interregional

Las características específicas del comercio internacional que lo distinguen del comercio interregional son las siguientes:

1. La existencia de gobiernos en cada país, con mayor o menor grado de autonomía en materia económica. La imposición de restricciones a la movilidad de mercancías y a los factores productivos entre países.
2. Este grado de movilidad conduce a la perpetuación de remuneraciones diferentes para los factores de la producción y, por lo tanto, a una estructura de costos y precios específica en cada país.

La competencia entre países se realiza en condiciones distintas respecto a la interna. Cada país tiende a producir aquellas mercancías en las que pueda emplear sus recursos más abundantes, cuyos precios resulten menores; por consiguiente, las mercancías producidas con esos recursos abundantes y baratos tendrán precios menores respecto a los países en donde hay una situación diferente.

La estrecha interdependencia que se observa en cada mercado nacional entre los precios de los factores y de las mercancías, no se da plenamente cuando se trata de países.

1.1.3 El Proceso de Integración Económica y la Participación de Organismos Internacionales

El proceso de integración económica se puede definir como la asociación de varios países en un mercado común, con el fin de que la cooperación económica pueda beneficiar a sus participantes.

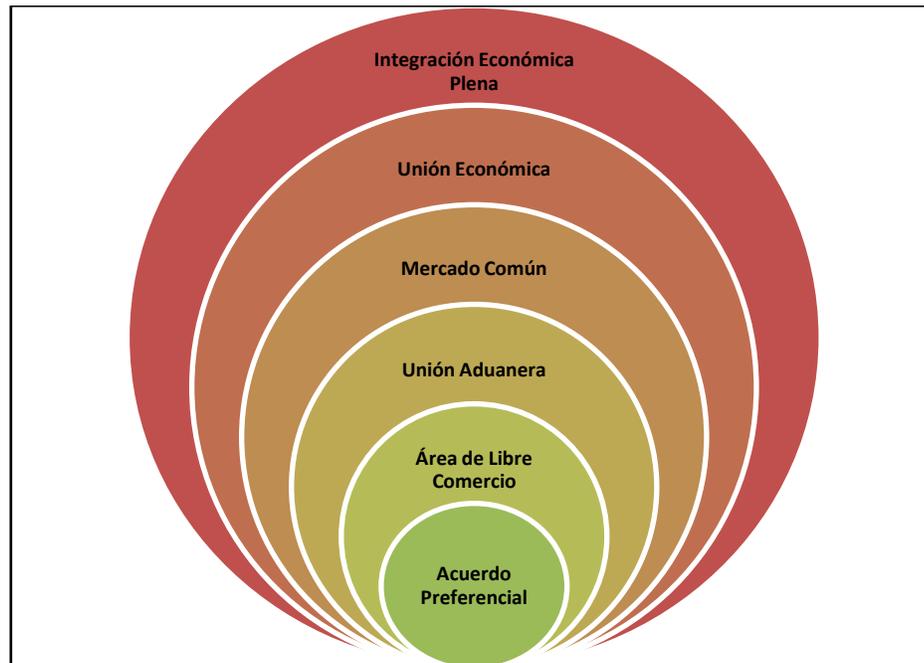
De acuerdo con Martínez Coll, Juan Carlos (2001), las formas de integración económica son las siguientes (ver Figura 1):

1. Acuerdo preferencial. Forma más simple de integración económica en la cual se otorgan determinadas ventajas de manera recíproca entre los firmantes. Estos acuerdos preferenciales son contratos para facilitar el comercio, generalmente los beneficios son de tipo arancelario.
2. Área de Libre Comercio. Acuerdo entre países que busca el desmonte de las barreras al comercio interior con el fin de dar libertad al movimiento de mercancías en la zona, en esta área los miembros del acuerdo mantienen las barreras de comercio con el resto. Se establecen las “reglas de origen” y las políticas comerciales individuales con respecto a terceros países.
3. Unión Aduanera. Supone, además de la eliminación de barreras comerciales entre los miembros, una política arancelaria común frente al resto de países, así como cierta integración en las políticas fiscales y monetarias de los miembros. Su principal ventaja es que favorece la especialización dentro de su territorio, traducida en una eficiente asignación de recursos.
4. Mercado Común. Área económica en la cual hay libre movimiento de mercancías y factores de producción, como consecuencia de la eliminación total de los controles aduaneros internos y el levantamiento de las barreras no arancelarias existentes. Dado este escenario, la legislación laboral, las regulaciones de los mercados financieros, los controles técnicos y sanitarios, entre otros, son disposiciones que ocupan gran importancia dentro de la firma del acuerdo.

5. Unión Económica. Se caracteriza por tener una política económica, fiscal y monetaria común, es decir que, hay una pérdida de la soberanía nacional, dichas políticas garantizan la armonía entre los miembros y crean marcos de estabilidad económica para evitar que se desestabilice alguno de los miembros.
6. Integración Económica Plena. Se da cuando se contemplan dentro de un acuerdo los siguientes requisitos: libre comercio de mercancías, arancel externo común, libre movilidad de factores, política económica armonizada y unificada.

Cuanto más alto es el grado de integración de un país, este deberá hacer más concesiones. Las barreras al éxito crecen a medida que aumenta la integración deseada, esto pone de manifiesto que trabajar juntos puede beneficiar a todos los participantes. La clave consiste en la unión política.

Ilustración 1. Niveles de integración



Fuente: Elaboración propia con base en Martínez Coll (2001).

1.2 Importancia del Comercio Exterior para las Empresas y Países

La globalización es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado. Como tal, la globalización fue el resultado de la consolidación del capitalismo, de los principales avances tecnológicos (revolución tecnológica) y de la necesidad de expansión del flujo del comercio mundial.

1.2.1 Empresa y Comercio

El proceso de globalización inició después de la Segunda Guerra Mundial, acelerándose en la década de los ochenta y noventa. Los factores que contribuyeron a la creciente globalización fueron:

- Reducción de las barreras comerciales y el auge del comercio mundial.

- Estandarización de los bienes y servicios a nivel mundial.
- Las mejoras en telecomunicaciones y transportes redujeron de manera sustancial las tarifas de larga distancia, los costos y tiempos de los viajes internacionales, fletes aéreos y marítimos.
- Tendencia mundial hacia el liberalismo: democracia y libre mercado. Esto implica la reducción del papel del Estado en la economía y la creciente privatización de la misma.
- La Tercera Revolución Industrial trajo consigo cambios en la tecnología, organización y las relaciones sociales y políticas.

Para las empresas la globalización toma cuatro formas: multinacional, internacional, global y transnacional; de acuerdo con Lee Iwan (2013) una empresa es:

1. Internacional: cuando los productos se producen en la matriz que los transfiere a una subsidiaria en otro país para su comercialización.
2. Global: cuando se crean productos para mercados locales que se extienden a otros países con características similares para después distribuirse en todo el mundo, la secuencia de desarrollo se decide en la matriz pero hay decisiones locales para las subsidiarias.
3. Transnacional: tiene inversiones en diferentes países, para venta y operaciones, cuentan con una oficina corporativa que dicta ciertas políticas pero permiten operaciones de recursos humanos, finanzas y mercadotecnia a los diferentes mercados.
4. Multinacional: tiene inversiones en otros países pero no cuentan con ofertas coordinadas entre estos, están enfocados en adaptar sus productos para atender a cada mercado local.

Una de las manifestaciones importantes de la globalización es el creciente número de empresas que adquieren el carácter multinacional e incluso transnacional.

Existen diversas ventajas para las empresas multinacionales en la economía global:

- Un mercado de mayor tamaño permite aprovechar las economías de escala, con la consiguiente baja de costos y aumento de utilidades.
- Los desfases en los ciclos de negocios en diferentes países proporcionan los beneficios de la diversificación, lo cual reduce el riesgo.
- Una empresa multinacional tiene acceso, a fuentes de financiamiento más baratas y mejor adaptadas a sus necesidades.
- Una empresa con presencia en varios mercados acumula un mayor conocimiento de las nuevas tendencias, tecnologías y formas de administración. Conoce mejor a la competencia y tiene una mayor capacidad de respuesta ante nuevos retos.
- Una empresa multinacional es más flexible y tiene un mayor potencial de crecimiento.

Derivado de los puntos anteriores no es extraño que el proceso de multinacionalización de las empresas está en pleno auge, manifestándose en adquisiciones, fusiones, inversión extranjera directa, alianzas estratégicas, etc.

1.2.2 Política Económica Exterior

El comercio en sí, es tan antiguo como la existencia del hombre; desarrollar la evolución del comercio en México se tiene que hacer necesariamente a partir de la época prehispánica representada por los aztecas, una de las culturas más fuertes de México y así continuar a lo largo de la historia para entender el desarrollo de la política económica exterior mexicana. En los últimos años el comercio exterior se ha incrementado en forma importante, pasando a ser la piedra angular de la economía nacional y propiciando un gran crecimiento del sector industrial, comercial y de servicios.

1.2.2.1 El comercio en la sociedad de los aztecas

El pueblo azteca llevó a síntesis lo mejor de las culturas creadas por otros pueblos, como los teotihuacanos y los toltecas. Los aztecas tenían un tipo de moneda diferente a

la de nuestros tiempos, pero dispusieron con mucho orden enormes mercados o tianguis, se organizaron para realizar sus trueques en mercados llamados tianguis. El tianguis era el mercado al aire libre con puestos de toda clase de mercancía. Los pobladores de Tenochtitlán, y los de sus alrededores comerciaban con esclavos, granos, animales, hierbas, objetos de cerámica, piedra, madera, piel y textiles. En la sociedad azteca existían dos clases de comercio: el metropolitano y el exterior. Los aztecas tenían su mercado en el centro de la ciudad, así, su mercado era reconocido como el más grande y el de mayor importancia en la región.

1.2.2.2 El comercio exterior en la Nueva España.

La economía y la sociedad de la Nueva España, crearon sólidos y permanentes vínculos entre América y Europa. Esto se expresó en las múltiples interrelaciones que establecieron los hombres de uno y otro lado del océano Atlántico. Ambos mundos poco a poco empezaron a depender uno del otro, aunque la influencia de Europa en América fue mucho más visible.

Los lazos económicos en esta relación, provocaron una marcada dependencia del mundo colonial americano respecto al Viejo Mundo. Así mismo, América era la fuente de riqueza de Europa, de ahí basaba ahora su potencialidad mundial. Pero como ya había existido un cambio en América, ésta también dependía ciertamente de Europa. De esta manera, existían dos clases principales de comercio en Nueva España: el que provenía de la metrópoli y el que provenía de otras tierras americanas. De la Metrópoli a la Nueva España generalmente venían artículos de primera necesidad, como harina de trigo, aceite, vinos. De Nueva España hacia la Metrópoli lo que más se exportaban eran los metales, como el oro y la plata.

Reducida a la entrega de materias primas, la América colonial poco a poco aumentó su dependencia de Europa. La producción de América estuvo sujeta a las necesidades de España. Esto retrasó el desarrollo económico americano, pues hizo que los indígenas se especializaran solamente a las manufacturas de productos artesanales e impidió la formación de grandes capitales.

La relación entre España y sus colonias ya era una relación de interdependencia. Esta estructura de dependencia ha permanecido hasta hoy en día, ya que la mayor parte de los países latinoamericanos todavía basan sus ingresos en la exportación de unos pocos productos. Sin duda, las raíces del subdesarrollo económico de América Latina se encuentran ahí.

1.2.2.3 El comercio exterior de México durante la Independencia

Cuando México comienza una carrera comercial en su periodo independiente, éste aplica un libre comercio en donde abre las puertas a otras naciones que quisieran comerciar con productos mexicanos, ya estando abolidas las reglamentaciones que anteriormente los unía a España.

A pesar de las medidas arancelarias que se estaban tomando, el comercio internacional de México se estaba desarrollando y abriendo caminos comerciales con otros países aparte de su antigua colonia española, estos eran Inglaterra, Holanda, Francia, China y Estados Unidos.

1.2.2.4 El comercio exterior en México en el siglo XX

Durante este periodo de tiempo, el modelo de comercio exterior en México ha ido evolucionando de acuerdo a diversos factores como son: situación política, económica y social por las que atraviesa la nación en el momento de evaluar la política de comercio exterior; además de la situación política, social y económica a nivel global y de sus principales socios comerciales.

La economía mexicana en tiempos del Porfiriato se vio favorecida como nunca antes; hubo desarrollo y estabilidad. Hubo inversión extranjera estadounidense sobre los recursos minerales del país, en este periodo el comercio exterior aumentó considerablemente, lo característico de este periodo fue el proteccionismo y la sustitución de importaciones para la protección del mercado.

Mediante los aranceles, se favoreció la sustitución de importaciones en algunos rubros, principalmente manufacturas destinadas al consumo de los grupos urbanos.

Como actividades importantes dentro del periodo de Porfirio Díaz existen varias con miras al expansionismo comercial dirigiéndose no solamente a los Estados Unidos y a su antigua colonia, sino a otros países de Europa y Asia; todo esto para buscar un desarrollo mutuo entre las potencias comerciales y México.

Después del Porfiriato, el desarrollo de la economía mexicana ha tenido que adaptarse según las necesidades y exigencias exteriores. México se ha caracterizado como una economía capitalista prácticamente atrasada, pues existen factores que evocan tal rezago. México es un país en vías al desarrollo y una de sus características desde un principio es la economía de enclave, economía que se localiza en un país subdesarrollado.

Menciona René Villareal (p. 288), que dos tipos de orientación en la política económica han caracterizado el proceso de cambio en la economía mexicana en los últimos decenios:

a) El proyecto nacionalista seguido de 1929 a 1939 y que significa la ruptura con el modelo de economía de enclave.

b) El proyecto de crecimiento económico sin desarrollo (1940-1970) que se apoya en el modelo de industrialización vía sustitución de importaciones.

Como menciona Villareal, la economía de enclave fue un modelo que tiene sus raíces en la historia de México desde su colonia. En este caso, el estado no desempeña un papel muy activo y existe un crecimiento “hacia afuera”, en este caso la economía se desarrolla bajo el movimiento del mercado exterior. El crecimiento del sector industrial se ve estancado debido a dos factores:

a) La orientación de la economía hacia el mercado exterior implica que el sector industrial tiene que enfrentar a la competencia externa, por lo que la industria nacional no puede seguir.

b) El ahorro y la acumulación del capital provienen prácticamente de rentas, intereses y beneficios, los cuales aunque originados internamente, pertenecen a manos extranjeras.

Debido a lo anterior, en la economía mexicana se ve necesario el rompimiento con la economía de enclave para impulsar la industrialización nacional.

El 1º de septiembre de 1938, Cárdenas decreta la expropiación petrolera, en este periodo fue cuando se establecieron las medidas de política económica más importantes para el país y ciertamente, existió una menor dependencia del exterior.

A partir de 1940 se inicia en México un acelerado crecimiento económico que se prolongará hasta 1970. Dicho crecimiento se dará en el contexto de un nuevo modelo de crecimiento económico, aplicado en algunos países de América Latina como una respuesta a la caída del sector exportador durante la crisis del capitalismo iniciada en 1929, basado en la sustitución de importaciones.

Durante la década de los 40 hasta los 80, se aplica un nuevo modelo llamado Crecimiento hacia adentro para impulsar el crecimiento económico nacional sin abandonar la economía de mercado. Este modelo se apoyaba en la teoría Keynesiana, la cual se fundamenta en el empleo, el interés y el capital, que sirvió de apoyo para la intervención del Estado en actividades donde anteriormente no se inmiscuían tales como los asuntos económicos y sociales.

En la década de los 80's, se inició una nueva política de comercio exterior: la sustitución de importaciones manejada principalmente a través de permisos previos, reemplazándose por el uso más flexible de los aranceles, procurando que la liberación comercial no fuera un malogro de la producción.

También se utilizaron los aranceles como reguladores comerciales, aplicándose de tal manera que la protección a la industria nacional no repercutiera sobre los consumidores en quienes recaía el peso de la operación. La nueva política comercial se orientó a hacer del país un sólido exportador y un racional importador, y como consecuencia, aspirar a una política comercial integrada a los objetivos del desarrollo nacional. (Quintana, 1989:123)

En 1986, la política exterior se enfocó en distinguir la participación de México en acuerdos que lo proyectaran hacia el exterior como fue el caso del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y comercio (GATT). La entrada de México en este acuerdo, trajo ventajas, ya que era miembro permanente dentro de las negociaciones comerciales multilaterales. Así mismo, le permitía estar dentro de un ámbito donde podría competir eficazmente dentro del contexto de las medidas y prácticas proteccionistas o de comercio desleal, de lo cual anteriormente México mantenía tal prestigio.

Para los noventa, hubo una fuerte inversión extranjera y un activo sistema del comercio exterior, definitivamente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte no puede ser minimizado debido a su gran importancia dentro del contexto del comercio exterior mexicano, ya que para México significa la apertura del mercado más grande del mundo a sus exportaciones, así como un factor fundamental para la atracción de inversiones y la creación de empleos. México modificó su ley de inversiones extranjeras para darle confianza al inversionista “que eliminó la discrecionalidad en las resoluciones, redujo los trámites y requisitos y dio seguridad jurídica a los financieros” (Calderón Francisco: 2003).

Como efecto del tratado, las exportaciones crecían al igual que las importaciones debido a que el desarrollo económico del país requería del exterior más y más bienes de capital e insumos indispensables para el progreso de la industria nacional. El papel de México en este acuerdo es evidentemente el del país menos fuerte, aunque no se puede concluir que no ha ayudado a la economía mexicana.

Frente a la globalización económica, era indispensable romper aislamientos, alejarse del proteccionismo y conducir la vinculación del país hacia los centros de la dinámica mundial y, en particular, hacia América Latina; de igual manera se establecieron lazos con China y Japón ingresando a la Conferencia Económica de los países del Asia-Pacífico, APEC; siendo México miembro activo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la OCDE, que agrupa las economías más industrializadas del planeta (Centro de Investigación para el Desarrollo, 1991:20).

En resumen, México entró en una etapa de apertura comercial y participación internacional en las organizaciones reguladoras de las normas internacionales.

A partir de ese momento y hasta ahora se ha mantenido una cierta continuidad en el modelo económico cuyo enfoque va dirigido a la apertura al comercio y a las inversiones.

La recesión de 2008 en Estados Unidos produjo una reducción importante en el volumen de exportaciones de México hacia este, por lo que se hizo evidente la necesidad de ampliar sus relaciones comerciales hacia otros países, punto que abordaremos en el siguiente apartado.

1.3 Tratados de Libre Comercio de México con otros Países

México es la economía más abierta de Latinoamérica; hasta la fecha ha suscrito once tratados de libre comercio con 32 países: TLCAN (Tratado de Libre Comercio para América del Norte), Costa Rica, Bolivia, Israel, Nicaragua, G3 (México, Colombia y Venezuela), Triángulo del Norte (Honduras Guatemala y El Salvador), TLCUE (países de la Unión Europea), Estados Asociados de la Unión Europea (Suiza y Luxemburgo) y Chile. Por otra parte, existe un Acuerdo Complementario Económico México-Uruguay que funciona como tratado de libre comercio; además, se concede trato arancelario preferencial a los países de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), que son 13 países de la región latinoamericana, a la cual recientemente ingresó Cuba.

Tabla 1. Tratados de Libre Comercio de México

TRATADO	PAÍSES	PUBLICACIÓN D.O.F.	ENTRADA EN VIGOR
TLCAN	Estados Unidos y Canadá	20/diciembre/1993	1º/enero/1994
TLC-G3	Colombia y Venezuela	9/enero/1995	1º/enero/1995
TLC México-Costa Rica	Costa Rica	10/enero/1995	1º/enero/1995
TLC México-Bolivia	Bolivia	11/enero/1995	1º/enero/1995
TLC México-Nicaragua	Nicaragua	1/julio/1998	1º/julio/1998
TLC México-Chile	Chile	28/julio/1999	1º/agosto/1999
TLCUE	Países miembros de la Unión Europea	26/junio/2000	1º/julio/2000
TLC México-Israel	Israel	28/junio/2000	1º/julio/2000
TLC México-TN	El Salvador, Guatemala y Honduras	14/marzo/2001	14/marzo/2000
TLC México-AELC	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	29/junio/2001	1º/julio/2001
TLC México-Uruguay	Uruguay	15/julio/2004	14/julio/2004
AAE México-Japón	Japón	31/marzo/2005	1º/abril/2005
Acuerdo de Integración Comercial	Perú	30/enero/2012	1º/febrero/2012

Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información sobre Comercio Exterior

Con estos países se tienen negociadas tasas arancelarias preferenciales (desgravadas con relación al trato de Nación más Favorecida), lo cual debe ser considerado por todo importador que desee pagar un arancel menor.

En los últimos años, México se ha convertido en la octava potencia comercial mundial y la primera en América Latina, con una participación del 44 por ciento en las exportaciones y 49 por ciento en las importaciones totales de la región.

De la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), que son 13 países de la región latinoamericana, a la cual recientemente ingresó Cuba.

1.3.1 Las relaciones comerciales de la Unión Europea y México

Las relaciones comerciales entre la Unión Europea y México han pasado por diferentes fases en el marco de diversos acuerdos. Los primeros contactos se remontan a los años sesenta, aunque fue hasta 1975, con la firma del Acuerdo entre la Comunidad Económica Europea y los Estados Unidos Mexicanos, cuando esas relaciones se comenzaron a institucionalizar, ese acuerdo, entro en vigor durante un periodo de 15 años, tuvo pocos efectos si se tiene en cuenta que años antes se había adoptado el Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) comunitario del que se beneficiaban las exportaciones mexicanas. El trato de nación más favorecida, aún cuando México no pertenecía al GATT, no trajo consigo un incremento del comercio bilateral, el cuál continuó siendo desfavorable para México. Asimismo, el modelo cerrado de la economía mexicana tampoco era proclive al acceso más favorable de las inversiones directas de la Unión Europea con la consiguiente incidencia en las relaciones comerciales.

El primer marco institucional que regía las relaciones entre el bloque Europeo y México fue sustituido por el Acuerdo denominado “Marco de Cooperación entre la Comunidad Económica Europea y los Estados Unidos Mexicanos” el 26 de abril de 1991. Este acuerdo calificado “de tercera generación”, no introduciría, como apunta Sanahuja

(2007), cambios significativos en el ámbito de las relaciones comerciales, ya que permanecían las restrictivas condiciones de entrada de las exportaciones mexicanas a la Comunidad y el régimen de protección de las inversiones comunitarias en México. Según ese autor, ese acuerdo era más limitado que el anterior, dado que para la economía mexicana, el acceso al mercado comunitario había cobrado mayor importancia en el marco de su ambicioso programa de apertura comercial.

México deseaba mejorar su posición comercial con la Comunidad de cara al eventual empeoramiento de la misma debido a los efectos de desviación de comercio que podría acarrear el Mercado Único en Europa. El renovado y el acentuado proceso de las relaciones entre América Latina y la Unión Europea que da inicio a mediados de los noventa con los acuerdos denominados de “cuarta generación”, sienta las bases para el desarrollo gradual, en especial en relación con el libre comercio que desemboca en la firma de tres acuerdos independientes pero interrelacionados.

Destaca el acuerdo interino sobre comercio entre la Comunidad Europea, por una parte y los Estados Unidos Mexicanos por otra, firmado el 8 de diciembre de 1997, que establece como objetivo principal fomentar el desarrollo de los intercambios de bienes, incluyendo una liberalización bilateral y preferencial progresiva y recíproca del comercio de bienes, que tenga en cuenta la sensibilidad de determinados productos y de conformidad con las normas pertinentes de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Después de un proceso negociador, que inició el 9 de noviembre de 1998 con siete rondas negociadoras, la Unión Europea y México arribaron el 24 de noviembre de 1999 a la firma de un documento que busca convertir en un tratado de libre comercio entre ambas áreas geográficas una vez ratificado por los gobiernos de los 15 países del bloque europeo y por el Senado mexicano, estando previsto que culmina con el progresivo desarme arancelario en 2007.

El TLCUEM es un acuerdo moderno e integral, que abre nuevas y mejores oportunidades para las exportaciones de productos mexicanos y aumenta la oferta disponible de insumos y servicios, teniendo como objeto elevar la competitividad de la economía nacional, con ello se promueve la inversión productiva y se generan más y mejores empleos en México.

A la entrada en vigor del tratado, el 82% de los productos industriales mexicanos quedó libre de arancel en la Unión Europea, y el 18% restante entró libre desde 2003. México, por su parte, elimina los impuestos a la importación de los productos provenientes de la UE en cuatro etapas, hasta concluir el proceso en 2007.

Además de la liberalización del comercio de bienes y servicios, el Tratado incorpora disciplinas en materia de reglas de origen, inversión y pagos relacionados, compras del sector público, propiedad intelectual, política de competencia y solución de controversias.

Los resultados iniciales del TLCUEM son positivos. Durante los primeros tres años de operación del tratado, el comercio bilateral creció 22%, lo que demuestra el gran potencial que tiene este acuerdo para generar oportunidades de inversión y exportación. Con el TLCUEM, los productos mexicanos compiten en los mercados europeos en igualdad de condiciones respecto a otros países.

Este acuerdo da una oportunidad a la Unión Europea para contrarrestar la posición hegemónica que mantiene Estados Unidos como primer socio comercial de México, aunque también es claro el interés de aquella en entrar al mercado de América del Norte. El tratado entre la Unión Europea y México abre una nueva etapa en las relaciones de ambas partes.

El contenido comercial del TLCUEM se desarrolla en once apartados:

1. Acceso a Mercados

2. Normas de Origen
3. Normas Técnicas
4. Normas Sanitarias y Fitosanitarias
5. Normas de Salvaguardas
6. Inversión y Pagos Relacionados
7. Comercio de Servicios
8. Compras del Sector Público
9. Políticas de competencia
10. Propiedad Intelectual
11. Resolución de Controversias

A partir de la entrada en vigor del TLCUEM el 1 de Julio de 2000, los intercambios comerciales entre México y la Unión Europea han presentado un particular dinamismo. Durante 1999, año previo a la vigencia del Tratado con la UE, el comercio bilateral registró 18.5 miles de millones de dólares mientras que para el año 2008 el intercambio comercial superó los 59.6 miles de millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 222%.

Asimismo, las exportaciones de productos mexicanos han incrementado, pasando de 5.2 miles de millones de dólares en 1999 a 20 miles de millones de dólares en 2008, lo que se traduce en un crecimiento del 285%. Las importaciones de productos comunitarios a México sumaron 39.3 miles de millones de dólares, lo que significa un incremento de 197% desde 1999. En la actualidad, la Unión Europea es la segunda fuente de Inversión Extranjera Directa (IED) en México, únicamente superada por Estados Unidos, con un flujo anual promedio de 7.7 miles de millones de dólares.

1.4 Fundamento de los proyectos de exportación

Hoy en día donde las fronteras al comercio entre países ya no existen, y donde las empresas se enfrentan a una competitividad constante, y vender productos de calidad y bajo costo en el momento y lugar adecuado es fundamental para permanecer en el mercado, la importancia del marketing es de gran valor para la empresa. El desarrollo del comercio exterior exige estudios del producto y del mercado para lograr el éxito en su posicionamiento.

1.4.1 Evaluación de proyectos

Un proyecto, es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre muchas una necesidad humana.

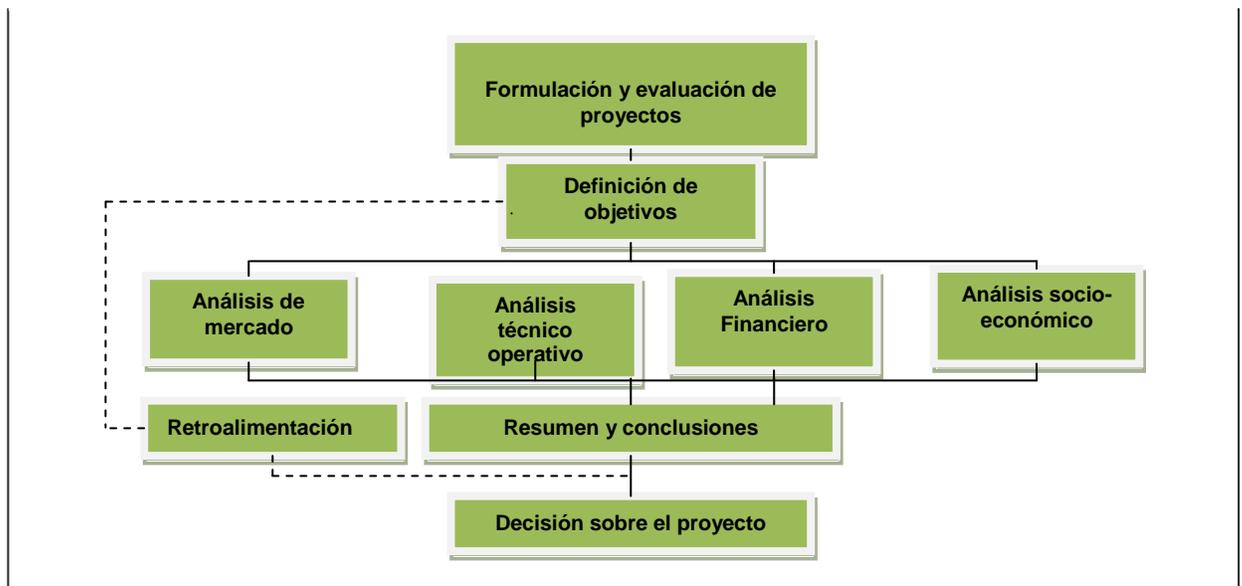
La evaluación de proyectos es el proceso de identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios que se generen de éste, en un determinado periodo de tiempo, siendo su principal objetivo determinar si la ejecución del proyecto es conveniente.

1.4.2 Proceso de evaluación de proyectos de exportación

La evaluación es la parte que más peso tiene en la elaboración de un proyecto ya que es la base para tomar la mejor decisión, misma que implica tener el mayor rendimiento sobre la inversión. En la actualidad el objetivo de una empresa es mantener el mismo segmento de mercado y diversificar la producción, en resumen seguir manteniéndose en el mercado aunque no incremente su rendimiento sobre el capital.

Cabe mencionar que es necesario tomar una decisión de tipo personal, ya que un estudio no decide por sí mismo, y es importante, ya que existen problemas cotidianos que un estudio no lo ve mientras que una persona puede pensar más allá y arreglar este tipo de situaciones. A continuación se muestra la estructura de evaluación de proyectos.

Ilustración 2. Estructura General de la Evaluación de Proyectos



Fuente: Elaboración propia con base en Baca, Urbina (2002: 5).

La evaluación de proyectos, como un proceso y sus alcances, da pauta a la existencia de tres niveles de profundidad en un estudio de este tipo:

- Perfil, gran visión o identificación de la idea.
- Estudio de pre factibilidad o anteproyecto.
- Proyecto definitivo.

El primer nivel de profundidad que es el perfil, se elabora a partir de la información existente, el juicio común, y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo se presentan cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a más investigaciones, como su nombre lo dice es la visión que se tiene o la identificación de la idea a grandes rasgos.

En el estudio de pre factibilidad o anteproyecto se profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, definirá la tecnología que se utilizará, determinará los costos totales así como la rentabilidad económica del proyecto

y funciona como la base en la que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

Y finalmente, el proyecto definitivo que es el último nivel y el más profundo cuenta con toda la información del anteproyecto pero en este nivel son tratados los puntos finos, también deben presentarse canales de comercialización del producto, una lista de contratos de venta, se deben actualizar las cotizaciones de la inversión, entre otras. Mientras que los cálculos hechos en el estudio de pre factibilidad sean confiables el proyecto definitivo no debe alterar la decisión.

Para la realización de un estudio y una evaluación de proyecto, se debe desarrollar una introducción en la cual se debe presentar una reseña histórica del desarrollo, así como los usos del producto y los factores relevantes que influyen directamente en su consumo. También debe desarrollarse un marco de desarrollo, marco de referencia, o antecedentes del estudio, donde debe ser basado en las condiciones económicas y sociales, también se deben aclarar puntos como:

- Por qué se pensó emprenderlo
- A qué personas o entidades beneficiará
- Qué problema específico resolverá, entre otros

1.4.3 Estudio de mercado

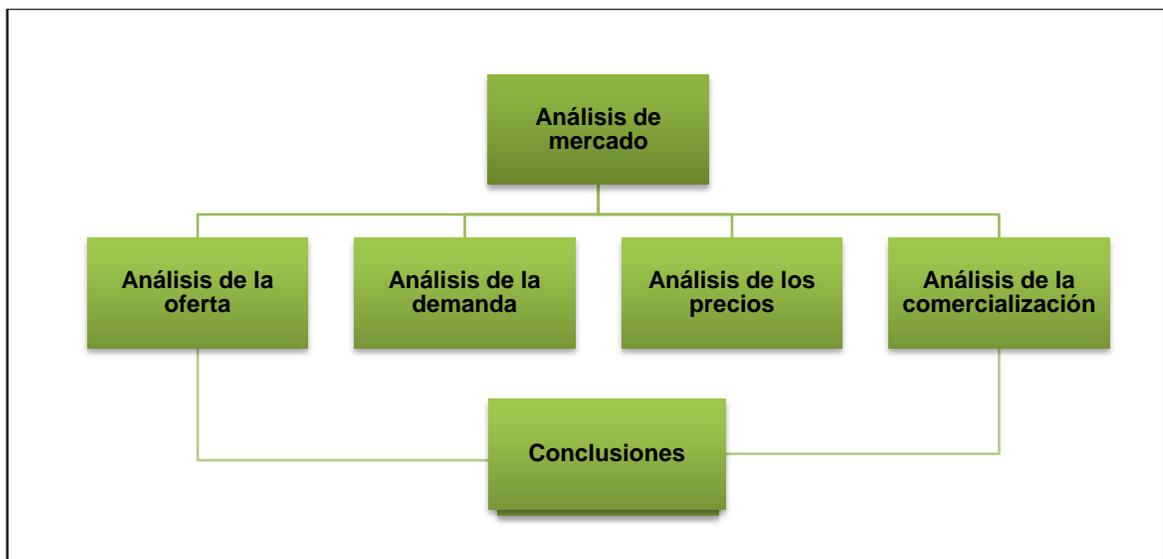
En toda investigación formal sobre evaluación de proyectos, la primera parte la constituyen sin duda alguna el estudio de mercado, que consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

El objetivo general de este, es verificar la posibilidad de penetración de nuestro producto en el mercado determinado, pero tomando en cuenta los precios existentes

para llevar a cabo una política efectiva de precios, para estudiar la mejor forma de comercializar.

En la figura 3, se pueden observar cuales son las finalidades del estudio de mercado, inherentes al objetivo general, tales como cubrir una necesidad insatisfecha, brindar un mejor servicio que los ya existentes, determinar la cantidad de bienes o servicios en función de los precios, buscar canales de distribución adecuados e inclusive determinar el nivel de riesgo de que el producto sea o no, aceptado por los consumidores.

Ilustración 3. Estructura Básica del Análisis de Mercados

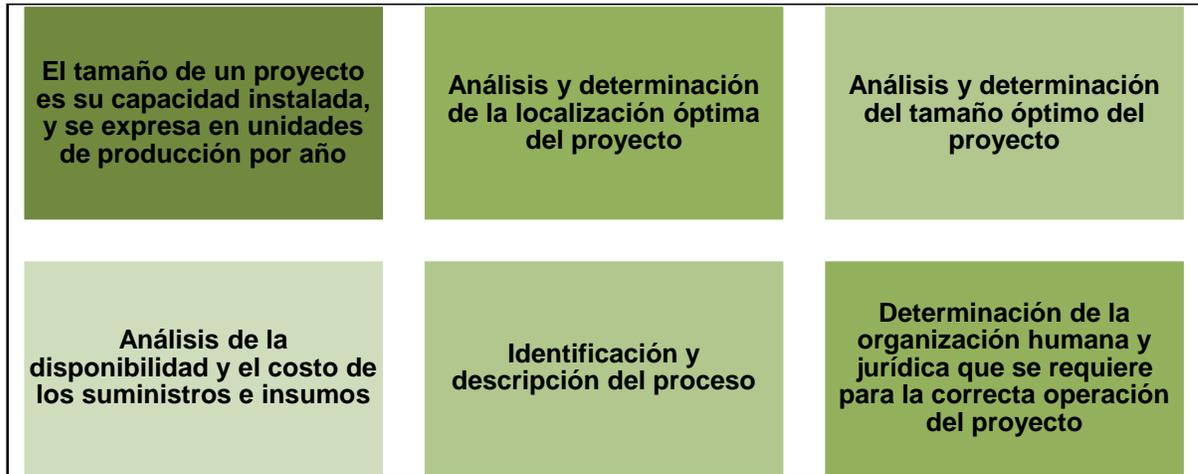


Fuente: Elaboración propia con base en Baca, Urbina (2002:14).

1.4.4 Estudio técnico

Esta etapa del proyecto se conforma de cuatro partes que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, localización óptima, ingeniería del proyecto y análisis administrativo. De manera conjunta estos elementos pretenden verificar la factibilidad técnica de la fabricación del producto.

Ilustración 4. Partes que conforman un Estudio Técnico

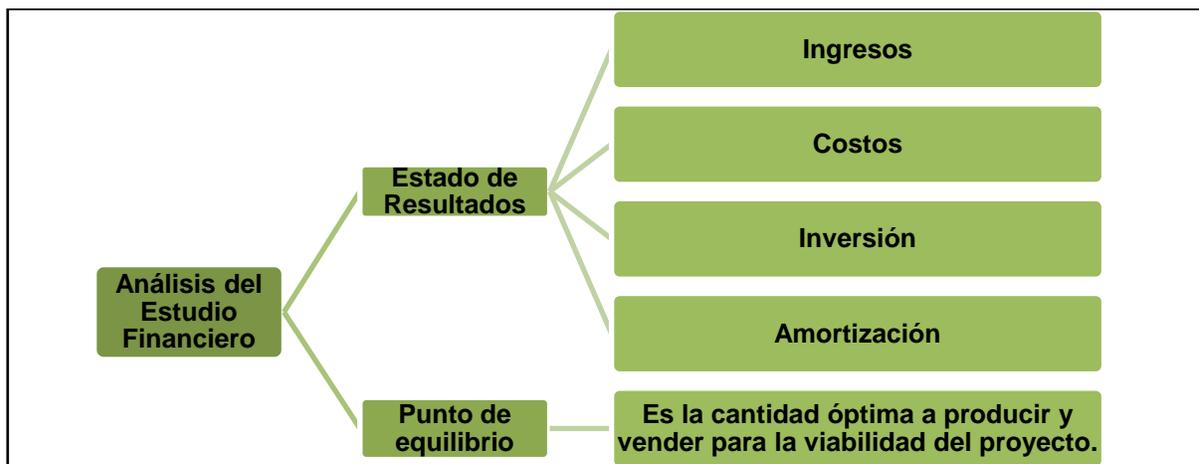


Fuente: Elaboración propia con base en Baca, Urbina (2002: 86).

1.4.5 Estudio financiero

El estudio financiero constituye la tercera parte de la estructura de un proyecto. En este se determina la cantidad de recursos económicos que son necesarios para financiar el proyecto. Esta parte deberá considerar con exactitud la determinación de los costos que tendrá la empresa en relación con la fase productiva a la administración, comercialización y demás aspectos relacionados con rubros financieros de la empresa.

Ilustración 5. Estructura del Análisis Económico



Fuente: Elaboración propia con base en Baca, Urbina (2002: 134).

La intención de llevar a cabo un proyecto se justifica en la búsqueda de una solución inteligente a alguna necesidad, por lo que es importante evaluar la viabilidad de llevar a cabo un proyecto con la finalidad de conocer su rentabilidad económica y social; de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

Lo anterior deberá proporcionar información importante para los inversionistas respecto a la conveniencia de poner en práctica o no un proyecto.

La toma de decisiones sobre un proyecto debe estar sujeta a un análisis multidisciplinario con la aplicación de una metodología lógica que permita abarcar aquellos factores que participan y afectan al proyecto, pero aunque se efectúe la evaluación más completa y detallada de un proyecto, no se puede asegurar que al invertir se encuentre libre de riesgos, ya que "su carácter anticipado determina, incluso que su resultado pueda estar totalmente equivocado. Y no necesariamente por un mal trabajo del evaluador, ya que el resultado dependerá del comportamiento de las variables que lo condicionan y sobre las cuales este no tiene ningún grado de control.

II. ANTECEDENTES GENERALES DE FRANCIA.

Uno de los aspectos fundamentales en un proyecto de exportación es conocer el mercado al que va dirigido el producto a comercializar; para ello es necesario analizar desde el contexto histórico, político, económico y social, hasta los gustos y preferencias del consumidor final.

2.1 Historia

Francia es considerada como uno de los estados más antiguos de todo el continente europeo, el nombre como hoy la conocemos proviene de la Edad Media, previamente a esto, esta porción de tierra correspondía a la Galia, aunque su territorio ha sido modificado a lo largo de la historia de la humanidad en varias ocasiones debido a las guerras hegemónicas europeas, ya que este país trato de imponerse en repetidas ocasiones contra casi todos los países de este continente.

Uno de los momentos celebres de la historia de Francia es la conocida y decisiva para la humanidad Revolución Francesa, el cual fue un periodo de gran inestabilidad social y política que se llevó a cabo ente 1789 y 1799, en donde se erradicó la dictadura y se eliminaron las bases política y económicas que habían sido sedimentadas por la antigua monarquía.

Si bien la república fundada se vio interrumpida por el Golpe de Estado que protagonizo Napoleón Bonaparte dejando exterminado de las tierras francesas al absolutismo, tal como lo conocían hasta el momento en que se llevó a cabo la revolución. Este golpe de estado llevó a dejar a un lado la democracia y volver a un absolutismo, en donde se vivió el primer Imperio Francés liderado por este militar, producto de las batallas en Italia y en Egipto, llevó a que algunos años después los científicos mandados por él crearan la egiptología.

En el año de 1804 se coronó solo como emperador de Francia, hasta que algunos años después fue derrotado y se intentó volver temporalmente a la democracia.

2.2 Aspectos básicos sobre Francia

Francia se encuentra en el Continente Europeo, colinda al suroeste con Italia, al este con Suiza y Alemania, al noroeste con Luxemburgo y Bélgica, al sur con España y el Mar Mediterráneo, al norte con el Mar del Norte y al suroeste el Mar Cantábrico, como se muestra en el Mapa 1.

Ilustración 6. Localización geográfica de la República de Francia



Fuente: Guía de Turismo de Francia, disponible en: www.francia.net/limites-de-francia

El territorio francés tiene una extensión de 675,417 km², lo que representa el 0,50% de las tierras emergidas del planeta (Puesto 40^o en el mundo). La Francia metropolitana, es decir, europea, cuenta con 551,695 km² (dato del Instituto Geográfico Nacional francés), en tanto que la Francia de ultramar tiene otros 123,722 km² (sin considerar la

Tierra Adelfia por el Tratado Antártico en 1959 que suspendió el reconocimiento de todas las soberanías en dicha región). Sus islas de mayor tamaño son Nueva Caledonia, Córcega, Guadalupe y Martinica.

Francia al ser un país de gran extensión geográfica presenta climas muy diferentes por lo que no hay un único clima. En el norte se encuentra un clima templado, pero cuando uno se desplaza hacia el oriente el clima se va volviendo más continental por lo que los veranos se hacen más cálidos así como los inviernos mucho más fríos de lo que se puede encontrar en otras regiones del país.

En el país en general se encuentran altos niveles de lluvia durante todo el año, por lo que durante el invierno estas precipitaciones se pueden convertir en nieve, esto sucede en general en todo el país exceptuando el sur en donde el clima que lo rige es el templado.

En la zona del Atlántico se puede encontrar un clima templado a lo largo del año con niveles importantes de precipitaciones pero con poca intensidad y muy bien distribuidas a lo largo del año, en la zona de los Alpes franceses los inviernos son muy fríos y normalmente tienen muchas nevadas muy intensas.

En lo que se refiere a aspectos económicos, la unidad monetaria es el euro. Jerárquicamente las actividades macroeconómicas primordiales que se desarrollan son los servicios y la industria, puesto que las actividades primarias aportan una cifra insignificante al valor de la producción nacional, tal y como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Estructura porcentual del PIB por sector de origen (2009)

Actividad	Porcentaje de participación
Servicios	75%
Industria	24%
Agricultura	2%

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en la página oficial de la Unión Europea, disponible en:

www.europa.eu/european-union

2.2.1 Situación económica actual

Desde sus inicios, el poder económico de Francia ha sido a menudo vinculado a la demografía. En virtud de Luis XIV, fue el país más poblado de Europa y, por tanto, el económicamente dominante. Estaba, sin embargo, obstaculizada por la debilidad estructural de su flota mercante y militar.

Mientras que la primera Revolución Industrial comenzó en Inglaterra en el siglo XVIII (que le permite superar Francia), y luego se extiende al Benelux, Francia solo la conoció durante la segunda mitad del siglo XIX, gracias a la liberalización económica bajo el Segundo Imperio y el comienzo de la Tercera República. A fin del siglo, Francia era un país próspero y poderoso, que había superado la potencia económica de Inglaterra y que seguía extendiendo y ampliando sus asentamientos.

En 1880, producía el 10% de la producción mundial. Luego, su poder económico se debilitó gradualmente por las malas políticas económicas y un bajo crecimiento de su población agrícola. En el siglo XX, las guerras mundiales y la descolonización redujeron su peso.

Entre 1946 y 1973, vivió un período de fuerte crecimiento (un promedio de 5% por año) que el economista Jean Fourastié clasificó como los Treinta Gloriosos. Este fuerte crecimiento se debía principalmente a unos periodos muy importantes de trabajo y a un fuerte aumento de la productividad, gracias a la actualización tecnológica respecto a la potencia dominante, los Estados Unidos, pues la economía francesa tenía mucho retraso económico. Así, en 1950, el ingreso promedio de un francés representaba poco más de la mitad de la de un americano (55%), mientras que llegó a las cuatro quintas partes en 1973 que dio forma al Estado de Bienestar. El estado, en los países occidentales, asumió tareas activas en relación con las posibilidades de incidir directamente sobre la actividad económica, en cuestiones como el nivel de empleo, de demanda y de inversión.

El final de la recuperación coincidía con el final del período de fuerte crecimiento. La fuerza de trabajo hace poco crecimiento durante este período, a pesar del *baby boom*, porque la fuerza de trabajo hacía estudios más largos que antes. La economía francesa se ha beneficiado del Mercado Común Europeo, desde 1957. Francia fue uno de los países fundadores de la Unión Europea en los años cincuenta.

Los franceses disfrutaban de un alto nivel de vida, pero su sentido es vivir un período de crisis desde el final de los Treinta Gloriosos. Durante mucho tiempo, esta "crisis" no impidió un crecimiento significativo, y mantener la economía a nivel mundial envidiable, pero desde el decenio de 1980, los temas de "declive" y el temor de la competencia extranjera (la globalización, incluso la integración europea) han sido mucho más importantes, mientras que los indicadores económicos son cada vez más alarmantes. En particular, el desempleo ha aumentado y, a pesar de un descenso a partir de 1997, la tasa media de desempleo sigue siendo más de 3 puntos de la de los países del G7.

En Francia en 1990, el PIB per cápita representaba el 75% del de los Estados Unidos, frente al 70% en 2006. Durante años, Francia ha seguido siendo la cuarta economía más grande, y la diferencia con Gran Bretaña (2.346 millones en 2006) ha sido baja. En 1994, el PIB per cápita de los franceses era el décimo tercero a escala global.

En 1999, la introducción de la moneda única marcó el deseo de estrechar la cooperación económica de la mayoría de los países de la Unión Económica y Monetaria.

En 2005, la deuda pública francesa superó el 60% del PIB. La tasa de actividad de los franceses es inferior a la de los otros países desarrollados, por la entrada tardía de los jóvenes en la vida laboral (22 años en promedio), la reducción de la edad efectiva de jubilación (57 años) y la baja tasa de empleo de la población en edad de trabajar. El tiempo legal de trabajo se redujo a 35 horas semanales en 2002.

Francia atraviesa por una transición, desde una economía moderna y desarrollada con una importante presencia del gobierno, hacia una donde el mercado carece de regulaciones. El gobierno ha privatizado varias grandes empresas, bancos y aseguradores. Aún tiene una fuerte presencia en algunos sectores, particularmente la energía, el transporte público, la defensa, la industria y las telecomunicaciones se abren cada vez más a la competencia.

2.2.2 El papel económico del turismo en Francia.

Francia es una nación con diversos atractivos turísticos lo que la hace un mercado potencial para muchos productos, no solamente nacionales sino también extranjeros. Entre sus principales atractivos se encuentran los siguientes:

Museos en Francia

- Museo del Louvre
- Museo de Orsay
- Museos de Angers

Monumentos en Francia

- Torre Eiffel
- Arco del Triunfo
- Ópera Garnier

Iglesias en Francia

- Catedral de Burdeos
- Catedral de Notre-Dame
- Catedral de Toulouse

Parques y plazas de Francia

- Jardín de Luxemburgo
- Plaza de la Concordia
- Plaza Vendôme

Palacios de Francia

- Palacio de Versalles
- Palacio de Chaillot
- Palais Royal

Otros sitios turísticos

- Disneyland París
- Les Machines de l'île
- Moulin Rouge

Francia es el primer destino turístico mundial (con 84,7 millones de turistas extranjeros en 2013) y el turismo constituye un sector clave de su economía: representa más del 7% del PIB y dos millones de empleos directos e indirectos. Ocupa la tercera posición en cuanto a ingresos relacionados con el turismo, con más de 42.000 millones de euros

anuales. Así pues, es de suma importancia reforzar y ampliar la oferta turística para aumentar estos ingresos.

En infraestructura directa e indirectamente relacionada con el turismo, Francia cuenta con:

- 45,000 monumentos históricos protegidos o incluidos en el catálogo.
- 4,000 sitios y eventos turísticos que reciben 300 millones de visitas.
- 38 bienes declarados patrimonio mundial por la UNESCO.
- 8.000 museos.

El turismo en la economía francesa es un aspecto altamente considerable en este análisis por diversos factores, el primero de ellos es el lugar que ocupa el turismo en Francia a nivel mundial. En el año 2013 recibió un total de 84.7 millones de visitantes, lo que lo coloca como el lugar turístico número uno a nivel mundial: esto le generó un ingreso de 42.200 millones de Euros: el promedio de gasto de un turista es de 68 euros diarios.

El empleo que genera el turismo dentro del país se conforma por 900,000 trabajadores asalariados relacionados directamente con el turismo: más de 240,000 empresas y emprendedores que proveen atractivos al turista: todo esto logrado con 5.8 millones de pernoctaciones al año.

2.2.3 Relaciones comerciales México-Francia

En aumento constante desde 2011, los intercambios franco mexicanos alcanzan en 2016 un monto total de 6 mil millones de euros, 9.2% más que en 2015. En 2016, México es el 31° socio global de Francia y Francia es el 11° socio global de México.

La presencia francesa en México es significativa y tiene visos de evolucionar de forma prometedora. En torno a 500 empresas francesas están instaladas en México (entre

ellas la mayoría de los grandes grupos franceses), en una amplia gama de sectores. En 2016, Francia fue el 11º proveedor mundial y el 4º proveedor europeo de México (detrás de Alemania, España e Italia), con una cuota de mercado que se mantiene en torno al 1%.

Los intercambios entre Francia y México han aumentado de forma constante desde 2009 y han marcado un nuevo récord en 2016 al superar los 6.000 M€: 3.700 M€ de exportaciones para 2.500 M€ de importaciones y un excedente bilateral para Francia de 1.200 M€. Sus principales acuerdos y relaciones comerciales son las siguientes:

- Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM) que entró en vigor el 1 de julio del 2000;
- El Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI), que entró en vigor en el año 2000;
- El Protocolo Financiero (1997);
- El Acuerdo sobre Transportes Aéreos (1993);
- El Acuerdo Marco de Cooperación (1992);
- El Convenio para Evitar la Doble Imposición e Impedir la Evasión Fiscal en Materia de Impuesto sobre la Renta (1991);
- El Acuerdo de Cooperación Turística (1980).

De 2000 a 2014, el comercio entre México y Francia casi se ha triplicado, para alcanzar 5,471 millones de dólares. En el mismo periodo, las exportaciones de México hacia Francia se han cuadruplicado y consisten primordialmente de productos de manufactura en el sector de las telecomunicaciones, dispositivos médicos, el sector energético y, con creciente importancia, el sector aeronáutico y agropecuario.

En el marco de la visita del Presidente Hollande a México en abril de 2014, los Presidentes se comprometieron a dar un fuerte impulso a la relación comercial con la ambiciosa meta de aumentar los intercambios comerciales entre ambos países para alcanzar 7 mil millones de euros en 2017.

Francia es el 15º socio comercial de México a nivel mundial y el quinto entre los países de la Unión Europea. Es el 18º comprador de México y 13º abastecedor de nuestro país. A su vez, México es el 34º socio comercial de Francia a nivel mundial y el segundo en América Latina.

En el primer semestre de 2015, las exportaciones francesas hacia México representaron 0.7% del total de sus exportaciones, y las importaciones desde México representaron 0.5% del total de importaciones francesas.

Las exportaciones de México a Francia en 2014 sumaron 1,631 millones de dólares y las importaciones de productos franceses al país se ubicaron en 3,786 millones de dólares.

Además de promover el intercambio comercial, los presidentes Peña Nieto y Hollande han expresado su voluntad de generar una verdadera asociación estratégica mediante la cual Francia se convierta en la puerta de entrada de México a Europa, y a su vez México sea la puerta de entrada de Francia al continente americano.

La inversión francesa se está forjando un lugar clave en la economía mexicana. De 1999 a 2015, la inversión extranjera directa (IED) acumulada de Francia en México fue de 2,224 millones de dólares, situando a Francia en la novena posición como mayor inversionista en México a nivel global y la quinta entre los países europeos. La inversión francesa se concentra principalmente en las industrias manufactureras, el comercio, los transportes y los servicios financieros.

En México existen unas 1,600 empresas con participación francesa, localizadas en toda la República, aunque mayormente concentradas en Nuevo León, Tamaulipas, Querétaro, Distrito Federal, Coahuila, Estado de México y San Luis Potosí.

La inversión mexicana directa en Francia experimenta un incremento sostenido y un acelerado desarrollo. Por ser más reciente, en general ésta se ha dado por medio de

fusiones y adquisiciones. La principal inversión mexicana es la de la cementera Cemex, segundo productor de concreto premezclado y el quinto productor de agregados en Francia, que emplea a unas 2000 personas. Otras empresas mexicanas presentes en Francia son Sigma Alimentos, que llegó al mercado francés con la adquisición de Campofrío (española), y Mexichem, quien cuenta con tres centros de producción de tuberías de PVC tras la adquisición del holandés Wavin. Una inversión un poco más modesta, pero cuyo simbolismo no pasa desapercibido, es la presencia de Château Fonchereau, una vitivinícola mexicana, en la región de Burdeos.

De igual manera los presidentes Calderón y Sarkozy acordaron constituir un grupo binacional de personalidades notables representativas de los sectores económico y cultural de cada país en junio del 2008. Se creó el GAN, mecanismo de reflexión integrado por los sectores público y privado, cuyo objetivo es generar e implementar proyectos en materia turística y económica que sean estratégicos, transversales y de alto impacto. Lo anterior, con el fin de hacer frente a las demandas de la industria, para generar desarrollo económico y social para ambos países. Durante la primera reunión del Grupo de Alto Nivel (GAN) llevada a cabo en abril de 2015, se acordó trabajar en proyectos específicos sobre cinco pilares estratégicos: gastronomía, industrias creativas y posicionamiento de marca país, foros de negocios y promoción de inversiones, competitividad e investigación, y cooperación turística.

III. EL AGUACATE HASS MICHOACANO COMO PRODUCTO DE EXPORTACIÓN A FRANCIA

El producto en el que se centra este trabajo es el **aguacate Hass** que por sus altos niveles de producción en el país y a la vez su alta demanda a nivel mundial lo hacen un producto de exportación altamente rentable.

3.1 Descripción del producto **aguacate Hass** michoacano

El **aguacate Hass** es conocido por su gran sabor, con un conjunto de atributos culinarios y condiciones nutritivas, que acompañan al sabor, para degustar un paladar con altas expectativas, posee valiosas propiedades alimenticias por su alto contenido de aceite (de 12 a 30%) y proteínas (de 3 a 4%), además de su contenido de hidratos de carbono, vitamínico y mineral.

El aguacate es fácil de digerir y sus grasas no favorecen la formación del colesterol por lo que puede ser consumido por hipertensos y, como es pobre en azúcar, está también autorizado a los diabéticos; contiene ciertas vitaminas liposolubles, poco frecuentes en otros frutos. Es bastante rico en vitaminas A y B, pobre en vitamina C y medianamente rico en vitaminas D y E, características que le dan grandes posibilidades en el aumento de su consumo en la dieta humana. Actualmente se está desarrollando su industrialización en la producción de alimentos, extracción de aceites y productos farmacológicos (APROAM, 2011).

El árbol del aguacate es frondoso y de hoja perenne, tiene una floración muy generosa cuajando en fruto en un porcentaje muy alto. La época de floración en el hemisferio norte puede ser: temprana, en enero-febrero, media, en febrero-marzo, y tardía, en marzo-abril. El peso de la fruta tiene un rango bastante amplio que en las variedades comerciales oscila entre los 120g y los 2.5 kg. La corteza del mismo va de delgada a gruesa y de arrugada a lisa. Es sensible al frío y la humedad ambiental, por lo que se

aconseja su establecimiento en regiones libres de heladas y de vientos calurosos y secos (APEAMAC, 2011). En el Cuadro 3, se muestra la ficha técnica del aguacate, conforme a la información reconocida a nivel internacional y conocida en el estado de Michoacán como el oro verde, a continuación se muestra a detalle:

Tabla 3. Ficha Técnica del Aguacate

Nombre:	Persea gratissima, Persea americana.
Procedencia:	Fruto de árbol originario de México.
Maduración:	Octubre-junio.
Aspecto:	Fruto en forma aplanada., de unos 8 cm. De diámetro en su parte mayor. 13 cm. de largo.
Monda:	Monda verde, lustrosa, algo resinosa, con pintas.
Pulpa:	Pulpa verde pálido, de consistencia parecida a la mantequilla. Una única pepita, grande.
Sabor:	Mezcla de sabor nuez y crema.
Peso medio:	250 gr.

Fuente: Elaboración propia con datos de APROAM, 2011.

En la Tabla 1, se muestra la composición por cada 100 gramos de pulpa a través de varios exámenes de laboratorio, la cual corrobora la calidad de alimento para la especie humana.

Tabla 4. Composición 100 gramos de pulpa

Agua	70.56 grs.
Proteínas	1.3 grs.
Grasas	14.6 grs.
Carbohidratos	5.95 grs.
Fibras	1.6 grs.
Cenizas	1.32 grs.
Fibra	1.6 grs.
Calorías	142 grs.

Fuente: Elaboración propia con datos de APROAM, 2011.

Una característica extraordinaria del aguacate es su efecto benéfico adicional al ayudar a eliminar el colesterol dañino a la salud humana (lipoproteínas de baja densidad) y reducir el riesgo de desarrollar arterosclerosis. También se ha observado un efecto

benéfico del consumo de aguacate en pacientes humanos con asma y con artritis reumatoide. El aguacate es un abogado de la salud por su efecto en la disminución del colesterol al promover un aumento en las lipoproteínas de alta densidad, reducción en triglicéridos y en niveles de insulina en ayuno. El fruto, las hojas y el hueso son utilizados en la medicina natural para eliminar microbios y parásitos, contra la disentería y algunos desarreglos digestivos, sus hojas también se emplean como expectorantes. Se dice que la energía proteínica del fruto y la combinación con las vitaminas y sales minerales le dan propiedades afrodisíacas.

Finalmente, la industria de los cosméticos o artículos de belleza utiliza al aguacate en la elaboración de aceites, lociones, jabones, cremas y shampoos para el cabello (APROAM, 2011).

En el Cuadro 4, se explican los criterios de diferenciación del **aguacate Hass** michoacano:

Tabla 5. Valor Distintivo del Producto Nacional

Criterio	Nacional
Características	Productos similares si son producidos en el Estado de Michoacán, y por los demás estados existe mejor calidad y denominación de origen
Sabor	El sabor del aguacate Hass es único por el cremoso sabor de nuez
Cumplimiento de las especificaciones	El sabor es muy bueno, sin embargo el calibre tiende a variar según el precio.
Durabilidad	Depende de la distribución por parte del distribuidor, el cual lo desplaza rápido por el bajo precio.
Entrega	Entrega a tiempo al distribuidor nacional conforme a lo pactado.
Servicio	Asesoramiento y resolución de dudas y problemas de forma personalizada.
Sello distintivo	Calidad única de la región de proveniencia.
El empaque	Se empaqueta conforme a la Normatividad Mexicana o a granel.

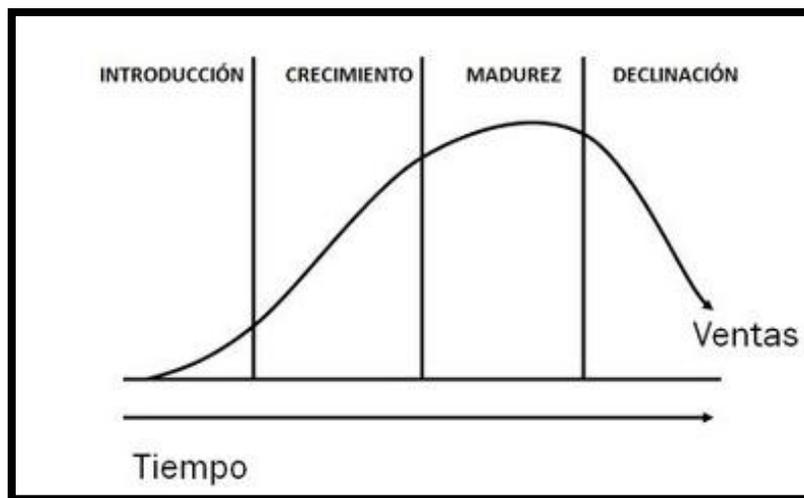
Fuente: Elaboración propia con datos de APEAM A.C.

3.1.1 Evolución y ciclo de vida

El **aguacate Hass**, es un producto perecedero de rápido consumo, es prácticamente un producto nuevo en la comercialización que ha sido beneficiado por los diversos acuerdos comerciales que ha firmado el gobierno Mexicano durante las últimas décadas.

La apertura comercial en México ha abierto el comercio con aproximadamente una de cada tres personas en el mundo, donde la desgravación arancelaria del producto a nivel de cero, ha acercado un producto sabroso y nutritivo para el comensal de ingreso medio, de esta manera se considera el ciclo de vida del producto como se muestra en la Gráfica1.

Ilustración 7. Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Ciclo de vida del producto “Nuevos productos: definición y procesos de desarrollo”, Universidad Interamericana para el Desarrollo

Según Kotler, los productos sufren de un ciclo de vida, en donde se puede identificar cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

- *Etapa de introducción:* El producto accede a cliente de manera que empieza a familiarizarse y a crear un vínculo en forma de consumo regular, en el cual la empresa empieza a extender y entender el mercado.
- *Etapa de crecimiento:* Con el apoyo promocional se puede estimar un crecimiento considerable a partir del cuarto año.

- *Etapa de madurez:* Esta etapa se busca alcanzar aproximadamente al quinto año, en el cual se espera estar en la mente del consumidor y satisfaga sus deseos como producto.
- *Etapa de declinación:* Con la competencia cada vez más especializada, muchos productores y empresas puedan acceder a una calidad y precio similar al ofrecido, ante esto, se pretende establecer un compromiso mediante contrato firmado y renovado, además de fortalecer las ventajas competitivas de la empresa.

El producto debe adecuarse a las exigencias del mercado francés, para tener éxito en su comercialización, poniendo especial atención en la marca y envase.

La medida que se pretende utilizar para determinar el precio de venta es el precio FOB¹ (Free On Board) que incluye:

- El valor de la mercancía.
- Costos relativos a la verificación de la mercancía (calidad, pesos, medidas).
- Su empaque, embalaje y etiquetado de los mismos.
- Gastos aduanales.
- Gastos de maniobras de carga al medio de transporte.
- Seguro.

Es responsabilidad del comprador pagar lo relativo a los gastos de importación desde el punto en que se estipule dentro del país hasta su lugar destino en Francia.

¹ *Free on Board* en español significa '**Libre a bordo**'; es un acuerdo de compraventa utilizado en el comercio internacional para referirse a las condiciones, derechos y obligaciones que existen tanto para el comprador como para el vendedor.

En particular, la expresión 'libre a bordo', quiere decir que es obligación del vendedor correr con los gastos y costos de movilización de la mercancía hasta el puerto de origen o puerto más cercano al vendedor o productor, excepto los gastos por concepto de seguro y flete, lo que significa que una vez llegada la mercancía al buque la responsabilidad de esta es trasladada al comprador. Para el caso específico del aguacate, se usa el Precio FOB que internacionalmente es usado en dólares ya que el traslado hacia Europa de este producto se realiza de manera más eficiente vía marítima.

Establecer los canales de distribución en el principal centro de abastos “Rungis” en Francia, además de distribuir en supermercados y tiendas de autoservicio, en los lugares donde el producto tenga clientes potenciales.

Para la promoción y publicidad existen organismos y asociaciones que apoyan a las relaciones económicas entre los países. Por el momento existen dos organismos mexicanos que están abriendo camino en este sector con el fin de dar a conocer el producto en Francia.

Los dos organismos mexicanos en Francia son:

Tabla 6. Organismos en Francia

Embajada de México en Francia	PROMÉXICO
9, rue de Lonchamp 75116, Paris, Francia Tel: + 33 1 53 70 27 70 Fax: + 33 1 47 55 65 29 Email : embamex_francia@wanadoo.fr	4, rue Notre-Dame-des-Victoires 75002, París, Francia Tel.: + 33-1 42-86-60-00 Fax: + 33 1 42 61 52 95 Email: dolores.beistegui@promexico.gob.mx Directora de Representación: Sra. Dolores Beistegui

Fuente: PRO MÉXICO Inversión y Comercio.

Cabe destacar que la consejería de PROMEXICO en Francia tiene relaciones con empresarios mexicanos en Francia, generando información y oportunidades de hacer negocio con ese país. Estos dos organismos están negociando con los organismos franceses competentes sobre las regulaciones de entrada.

Se contempla un programa de servicio o atención al comprador con trato especial, atendiendo el 100% de los problemas o dudas.

3.1.2 Materiales y suministros

Son diversos los materiales y suministros usados, se cuenta con algunas exigencias nacionales como internacionales y con el compromiso de mantener la calidad

estipulada, se deben seguir las recomendaciones por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en cuanto al buen cultivo del **aguacate Hass** para Exportación, presentados a continuación:

3.1.2.1 Exigencias en clima y suelo

El aguacate puede cultivarse desde el nivel del mar hasta los 2.500 msnm; sin embargo, su cultivo se recomienda en altitudes entre 800 y 2.500 m, para evitar problemas con enfermedades, principalmente de las raíces.

La temperatura y la precipitación son los dos factores de mayor incidencia en el desarrollo del cultivo.

En lo que respecta a la temperatura, las variedades tienen un comportamiento diferente de acuerdo a la raza; la raza antillana es poco resistente al frío, mientras que las variedades de la raza guatemalteca son más resistentes y las mexicanas las que presentan la mayor tolerancia al frío.

En cuanto a precipitación, se considera que 1.200 mm anuales bien distribuidos son suficientes, sequías prolongadas provocan la caída de las hojas, lo que reduce el rendimiento; el exceso de precipitación durante la floración y la fructificación, reduce la producción y provoca la caída del fruto.

El terreno destinado al cultivo debe contar con buena protección natural contra el viento o en su ausencia, establecer una barrera cortavientos preferentemente un año antes del establecimiento de la plantación; el viento produce daño, rotura de ramas, caída del fruto, especialmente cuando están pequeños. También, cuando el viento es muy seco durante la floración, reduce el número de flores polinizadas y por consiguiente de frutos. El exceso de humedad relativa puede ocasionar el desarrollo de algas o líquenes sobre el tallo, ramas y hojas o enfermedades fúngicas que afectan el follaje, la floración, la polinización y el desarrollo de los frutos. Un ambiente muy seco provoca la muerte del

polen con efectos negativos sobre la fecundación y con ello la formación de menor número de frutos.

En cuanto a las exigencias del suelo, los más recomendados son los de textura ligera, profundos, bien drenados con un pH neutro o ligeramente ácidos (5,5 a 7), pero puede cultivarse en suelos arcillosos o franco arcillosos siempre que exista un buen drenaje, pues el exceso de humedad propicia un medio adecuado para el desarrollo de enfermedades de la raíz, fisiológicas como la asfixia radical y fúngicas como fitoptora².

3.1.2.2 Elección del material vegetal

A continuación se muestran las variedades de aguacate aptas para cultivo según las diferentes altitudes.

²Enfermedad fúngica que conviene prevenir a toda costa ya que ataca a las raíces y el cuello de las plantas en suelos mal drenados o regados en exceso, la absorción del agua y los nutrientes se ve dificultada por el hongo que puede acabar secando la planta por completo

Tabla 7. Variedades de aguacate aptas para el cultivo en las diferentes altitudes

ALTURA		
De 0-1.000 msnm	1.000-1.500 msnm	1.500-2.500 msnm
	Choquete	
Simmonds	Kahalú	Nabal (G)
Catalina	Hall	Azteca
Booth 8	Simpson	Fuerte
Booth 7	Booth 8	Hass
Masutomi	Guatemala	Ettinger
Kahalú	Fujikawa	Wurstz
	Itzama	

Fuente: Cultivos de Clima Templado, Frutales Cultivo de Aguacate, disponible en: cultivosdeclimatemplado.blogspot.mx/p/frutales-cultivo-de-aguacate

Las plantas utilizadas como patrón deben provenir de árboles nativos o locales, preferentemente de las zonas altas, que hayan mostrado los mejores resultados por su rusticidad y adaptabilidad al medio.

3.1.2.3 Preparación del suelo

La preparación del terreno depende de la topografía y de la vegetación existente, si el terreno es plano y ha sido cultivado previamente, no necesita preparación, sólo se marca y se hacen hoyos con 60 cm de diámetro y 50 a 60 cm de profundidad. Si es plano pero tiene malas hierbas, debe aplicar previamente algún herbicida y posteriormente arar y rastrear y hacer el marcaje que puede ser un cuadro real, tresbolillo³ y otros.

³ Forma de colocar las plantas en una plantación, significa 'que se ponen en filas paralelas, de modo que cada planta de una fila quede frente a un hueco (entre dos plantas) de la fila siguiente'

Es conveniente construir zanjas siguiendo las curvas de nivel para la protección del suelo. También se puede hacer el marcaje para siembra en curvas de nivel para aprovechar las líneas como obras de conservación de suelos.

3.1.2.4 Eliminación de malas hierbas

Cuando se realiza el control de malas hierbas, debe evitarse el empleo de herramientas cortantes cerca de la base de los árboles, para no provocar heridas que pueden ser la entrada para el hongo causante de la marchitez del aguacate *Phytophthora cinnamomi*.

No es recomendable mantener el suelo desnudo, ya que en estas condiciones está sujeto a la erosión; es mejor tener un cultivo de cobertura de plantas leguminosas entre los árboles, que por su aporte de nitrógeno resultan las mejores, en muchos casos se utilizan cubiertas de gramíneas de fácil manejo y poco crecimiento.

El manejo del acolchado de gramíneas puede hacerse con cortadora rotativa antes que las malas hierbas de la cobertura entren en floración, cuando la cobertura de gramíneas se infesta de malas hierbas es conveniente usar herbicidas en aplicaciones localizadas hacia éstas.

Lo más recomendable es usar los herbicidas cuando las malas hierbas rebrotan después de acolchar. Si tiene lugar la aparición de malas hierbas es conveniente aplicar un buen herbicida como el Terbutizalina, dirigido a la maleza.

Para especies de hoja ancha y ciperáceas se puede usar 2-4 D en su formulación de sal, en dosis de $0,5 \text{ kg.Ha}^{-1}$. Para malezas de difícil erradicación, se utiliza glifosato. Cuando el acolchado es de leguminosas y está infestada de gramíneas, se puede utilizar el herbicida fluazifop-butil ($0,5 \text{ kg.Ha}^{-1}$).

3.1.2.5 Poda

El árbol de aguacate no requiere poda de formación, en los primeros tres años de desarrollo, los árboles de aguacate requieren poca atención en cuando a poda, pero luego se debe procurar mantenerlo bien formado, de manera que las labores de cosecha se faciliten.

Se deben podar las ramas de crecimiento vertical con altura excesiva, las ramas bajas o pegadas al suelo y los tallos débiles y enfermos.

3.1.2.6 Propagación

El aguacate se puede propagar por semilla o por injerto. La propagación por semilla no es recomendable para plantaciones comerciales debido a la gran variabilidad que ocurre en producción y calidad de fruto, es el método más apropiado para reproducir las variedades seleccionadas para cultivo comercial, ya que los árboles injertados son uniformes en cuanto a la calidad, forma y tamaño de la fruta.

Las semillas deben provenir de frutas sanas, de buen tamaño, cosechadas directamente del árbol. Su viabilidad dura hasta tres semanas después de extraída de la fruta. Es recomendable cortar la parte angosta de la semilla, en un tramo de una cuarta parte del largo total, para ayudar así a la salida del brote y para hacer una primera selección, ya que el corte permite eliminar las semillas que no presenten el color natural blanco amarillento, debido a podredumbre, lesiones o cualquier otro daño. Inmediatamente después de cortadas, se siembran en el semillero previamente preparado colocándolas sobre el extremo ancho y plano de modo que la parte cortada quede hacia arriba. Las semillas empiezan a brotar aproximadamente treinta días después de sembradas. Generalmente las plantas están listas para ser trasplantadas al vivero, a los treinta días después de la germinación.

La propagación por injerto puede realizarse en el vivero o en el sitio definitivo de plantación; sin embargo, lo recomendable es hacerla en el vivero. El injerto se realiza cuando el tallo de la planta patrón tiene 1 cm de diámetro (aproximadamente 6 meses

después de la siembra) y a 10 cm de la base. Debe realizarse en un lugar fresco y aireado para lograr una buena unión vascular entre el patrón y el injerto.

El método más difundido para injertar el aguacate es el de unión lateral aunque también da buenos resultados el injerto de púa terminal; sin embargo, también se practican otros como el injerto de escudete y el de hendidura, pero con menor éxito.

Las púas a injertar deberán provenir de árboles seleccionados y representativos de la variedad escogida, con buen vigor, sin enfermedades, de buena producción y calidad. Es conveniente que las púas tengan diferentes grosores para contar con material adaptable a los diferentes diámetros de los patrones.

El injerto de unión lateral se realiza aproximadamente a los 20 cm de altura del patrón, una vez que el injerto ha pegado, entre los veintidós y treinta días después de realizado, se empieza a eliminar la parte superior del patrón, esto se va haciendo paulatinamente hasta llegar al injerto. El corte debe ser hecho a bisel y cubierto con una pasta fungicida a base de cobre.

Cuando el injerto tiene entre 20 y 25 cm de alto se puede trasplantar al campo definitivo, siempre y cuando el corte haya sido cubierto por el callo del injerto.

3.1.2.7 Recolección

Normalmente, la primera cosecha comercial ocurre a los cinco años en árboles injertados y la cantidad de frutos producidos depende de la variedad y la atención que haya recibido la planta en su desarrollo. A los cinco años, generalmente se cosechan cincuenta frutos; a los seis años, ciento cincuenta frutos; a los siete años, trescientos frutos y ochocientos a los ocho años.

Algunas variedades como Hass, Fuerte y otras de fruto pequeño, pueden producir entre 1.000 y 1.500 frutos a los diez años.

Las variedades de baja altura empiezan a producir entre abril y agosto, las de alturas medias entre junio y septiembre y las de altura entre septiembre a abril.

El grado óptimo de madurez del fruto para realizar la recolección, es difícil de determinar por la diversidad de variedades y ambientes, por las variaciones en la duración de período de floración a cosecha y por las diferencias en el contenido de aceites que se van acumulando durante la maduración del fruto. El criterio de madurez que ha prevalecido ha sido el basado en el contenido de grasa en el fruto.

La recolección se hace a mano utilizando escalera, se corte el pedúnculo por encima de la inserción con el fruto.

Dado que el fruto del aguacate tiene una actividad respiratoria muy intensa después de recolectado, su almacenamiento por períodos largos se hace difícil, ya que esta característica conlleva una intensa actividad microbiana y una fuerte disminución del contenido de agua en el fruto. La magnitud de la respiración del fruto depende de las variedades, grado de madurez y de las condiciones ambientales de la zona y del almacenamiento. Por esta razón, la conservación de los frutos de aguacate destinados a la exportación se realiza en cámaras o almacenes con atmósfera controlada.

3.1.2.8 Marcos de plantación

Los arbolitos están listos para el trasplante en la plantación entre los cuatro y seis meses después de que fue injertado. Los marcos de plantación vendrán dados por el tipo de suelo y la topografía, la variedad o cultivar (debido al vigor, hábito de crecimiento) y por las condiciones ambientales imperantes. A menor altura o mayor fertilidad las distancias deben ser mayores.

En general, las distancias varían entre 7 m x 9 m a 10 m x 12 m; el espaciamiento de 10 m entre plantas y 10 m entre hileras, es el más empleado.

Existen varios sistemas de plantación utilizados: el cuadrado que puede ser 8 x 8 con 156 plantas en una hectárea, 9 x 9 m con 123 plantas.Ha⁻¹ o 10 x 10 con 100 plantas.Ha⁻¹; el tresbolillo que puede ser 8 x 8 con 180 plantas.Ha⁻¹, 9 x 9 con 142 plantas.Ha⁻¹ y el 10 x 10 con 115 plantas.Ha⁻¹.

3.1.2.9 Riego

Durante el primer año de los arbolitos, la plantación debe contar con suficiente agua para riego durante la estación seca, de manera que los árboles reciban la cantidad adecuada para que alcancen un buen desarrollo, que será determinante en el futuro de la plantación.

3.1.2.10 Fertilización

Para definir la cantidad de abono que puede suministrarse a una plantación de aguacate, debe realizarse un análisis del suelo antes de establecerla y aproximadamente cada tres años, además del análisis foliar que es recomendable hacerlo cada año. Estos análisis indicarán si los niveles de nutrientes en el suelo y en la planta son satisfactorios.

En términos generales se pueden tomar como base para la fertilización del aguacate las siguientes sugerencias:

- Al trasplante: 250 g de un fertilizante rico en fósforo como el de la fórmula 10-30-10 o triple superfosfato, en el fondo del hoyo.
- Por cada año de edad del árbol, un kilo de un fertilizante rico en nitrógeno y potasio como el de la fórmula 18-5-15-6-2, repartido en tres aplicaciones, una a la entrada de las lluvias y las otras dos cada dos meses. La cantidad máxima de fertilizante es de 12 kilos para árboles de 13 años en adelante. Esta cantidad se mantendrá si la producción es constante. Si el análisis del suelo indica un pH bajo y un porcentaje de aluminio intercambiable.
- Cuando el árbol entra en producción, la fertilización nitrogenada debe incrementarse, ya que en el período comprendido entre el inicio de la floración y la maduración del fruto, el árbol demanda la mayor cantidad de nitrógeno. Se recomienda un kilogramo de urea adicional, a la dosis de la fórmula completa, 40 días después de la floración, si hay riego; sino, debe adicionarse en el inicio de la estación lluviosa.
- Es recomendable aplicar, por medio de fertilizantes foliares, microelementos como: cobre, zinc, manganeso y boro una o dos veces al año.
- Los fertilizantes suministrados como fórmulas completas se deben aplicar en surcos u hoyos paralelos a la línea de plantación a 30 cm de profundidad y a 20 cm del gotero del árbol. Los fertilizantes nitrogenados se depositan en hoyos de menor profundidad o en la superficie, distribuidos en círculo, en la zona de goteo del árbol en círculo.

3.1.2.11 Cosecha

El porcentaje de materia seca tiene un alto grado de correlación con el contenido de aceite y se usa como índice de madurez en la mayoría de las áreas productoras de aguacate; el mínimo requerido de materia seca varía de 19 a 25%, dependiendo del cultivar (19.0% para 'Fuerte', 20.8% para 'Hass' y 24.2% para 'Gwen').

3.1.2.12 Calidad

Tamaño (varía con la preferencia del consumidor); forma (depende del cultivo); color de la piel o cáscara; ausencia de defectos tales como malformaciones, quemaduras de sol, heridas y manchado (raspaduras, daño por insecto, daño por uñas y cicatrices causadas por el viento), rancidez y pardeamiento de la pulpa; y ausencia de enfermedades, incluyendo antracnosis y pudrición de la cicatriz del pedúnculo.

Algunos cultivares se dejan en el árbol por períodos prolongados después que han adquirido la madurez fisiológica o de cosecha. El almacenamiento en el árbol puede dar lugar al desarrollo de sabores desagradables o rancidez debido a sobre maduración. Los sabores desagradables también pueden desarrollarse cuando las frutas se cosechan en períodos de clima cálido.

3.1.2.13 Temperatura óptima

La temperatura ideal oscila entre los 5-13°C (41-55°F) para aguacates verde-maduros (con madurez fisiológica o de cosecha), dependiendo del cultivar y de la duración a la baja temperatura. 2-4°C (36-40°F) para aguacates con madurez de consumo. La humedad relativa óptima es de 90-95%.

3.1.3 Envase y embalaje

Se debe usar cartón corrugado con las siguientes medidas: 35.5cm de largo, 28.5cm de ancho y 10cm. de alto, con una capacidad para 4 k; para aguacates de diferentes tamaños o calibres, siendo estos de 18, 20 y 22 que se pretende exportar.

La distribución del número de orificios influye en el comportamiento post-cosecha de los frutos de aguacate envasado en caja de cartón bajo almacenamiento refrigerado con un periodo de 25 días, la caja de cartón tiene 5 orificios en la parte de abajo en forma elíptica, en las orillas 4 orificios de forma redonda, arriba de la caja tiene 4 cejas para

que ensamble caja con caja y abajo también cuenta con 4 orificios para que entren las cejas de la caja de abajo.

El diseño en el envase aplicado a este ofreció ventajas para la preservación de la calidad de la fruta principalmente en las variables de firmeza, número de días a la maduración y apariencia en general.

a) Pallet: Se define como una plataforma horizontal rígida, cuya altura está reducida al mínimo compatible con su manejo mediante carretillas elevadoras, transpaletas o cualquier otro mecanismo elevador adecuado. Entre sus principales beneficios se pueden destacar:

1. *Minimización* en los tiempos de las operaciones de carga y descarga, ya que se producen menos manipulaciones en la mercancía.
2. *Optimización* del espacio de almacenamiento, al permitir mayores alturas del apilado.
3. *Reducción* del riesgo de roturas y pérdidas durante la manipulación y el transporte, ya que se manejan cargas con mayor peso y volumen.

b) Contenedor: Es un recipiente de carga para el transporte y sus medidas se encuentran normalizadas para facilitar su manipulación.

c) Consumibles varios: Otros consumibles importantes pero secundarios son: grapas, cinta transparente, agua, cepillos, etc.

3.1.4 Proceso y programa de producción

El proceso se divide en tres secciones:

- **Producción y corte:** El proceso de producción debe seguir las normas de buen cultivo, el cual lo realiza el dueño de las tierras que a su vez se vende la producción. De la cual se subcontrata a un grupo de cortadores para efectuar la cosecha.
- **Empaque:** El empaque de la fruta es el principal trabajo de la empresa y se representa el proceso completo en el Diagrama 1.

Ilustración 8. Proceso de Empaque



Fuente: Elaboración propia con información de Avocados México, Grupo Protytec S.A. de C.V.

Para ejecutar el proceso se dividen las tareas en diez pasos:

Ilustración 9. Diez pasos de empaque



Fuente: Elaboración propia con información de Avocados México, Grupo Protytec S.A. de C.V.

- 1. Máquina volteadora de cajas:** El proceso de empaque comienza con esta máquina; ésta tiene la finalidad de establecer la pauta para que el vaciado de fruta sea regular y no se presenten problemas de saturación de fruta en las siguientes partes de la línea de selección.
- 2. Máquina elevadora:** Esta máquina se encarga de entregar la fruta con elevación y sin basura a la cepilladora.
- 3. Máquina Cepilladora:** El objetivo de la máquina cepilladora es dar presentación a la fruta ya que se encarga de lavarla y secarla.
- 4. Máquina descanicadora:** La máquina descanicadora posee una serie de tubos metálicos galvanizados giratorios separados a una distancia determinada, una vez que le llega la fruta lavada y seca, utiliza la separación que hay entre sus rodillos para permitir que por gravedad caiga la fruta pequeña (canica), la fruta de tamaño adecuado seguirá adelante en su trayecto, eficientando con ello la selección posterior.
- 5. Seleccionadora manual:** La “seleccionadora manual” tiene como finalidad transportar lentamente la fruta sobre rodillos giratorios, al girar la fruta los trabajadores visualizan fácilmente algún defecto, procediendo a retirarla manualmente de su trayecto. Esta “seleccionadora manual” es el último módulo para retirar la fruta no adecuada antes de la seleccionadora computarizada.

- 6. Máquina Singulador:** El singulador tiene la función de acomodar la fruta por filas y una por una. En la seleccionadora computarizada es parte fundamental del buen funcionamiento y sincronía de la misma, cuando se usa exclusivamente para un sistema de etiquetado da el tiempo y el espacio para una colocación adecuada de las etiquetas.
- 7. Máquina Clasificadora:** Las máquinas clasificadoras computarizadas por peso han sido diseñadas y construidas en su totalidad por Corporación Industrial Uruapan. Para la parte electrónica se ha desarrollado un programa para el control de la máquina por medio de una PC, así como tarjetas para activar las salidas digitales y en lo referente a la parte mecánica tienen diseños propios para asegurar un excelente rendimiento en sus mecanismos en conjunto a un detallado ensamblaje de sus piezas. Este tipo de máquinas pueden tener de 1 a 8 líneas corriendo cada línea hasta 18 charolas por segundo, y el sistema de salidas digitales puede crecer hasta 40 salidas.
- 8. Empacado:** Una vez depositada la fruta en cajas individuales, estas pasan al proceso de paletizado, llamado así porque se estiban y se amarran con cintas (fleje) sobre bases de madera o plástico y esquineros de plástico o de fibra de vidrio en conjuntos conocidos internacionalmente como pallet. El número de cajas por pallet es variable entre empacadores, pero generalmente está constituido por un poco más de 200 cajas de 4 kilos.
- 9. Enfriamiento:** Los pallets deben pasar enseguida a cuartos refrigerados donde primeramente pasarán al proceso de pre enfriado por un periodo de 8 a 12 horas a temperatura de 4.5 a 5.5 grados centígrados. Después del pre enfriado, pasan a la cámara de conservación donde permanecerán hasta que sean cargados al medio de transporte. La temperatura de conservación va de 5.5 a 6.5 grados centígrados.
- 10. Almacenamiento:** Las temperaturas óptimas recomendadas por la Universidad de California para el almacenamiento son:
 - 5-13°C (41-55°F) para aguacates verde-maduros, dependiendo del cultivar.
 - 2-4°C (36-40°F) para aguacates maduros, con una humedad relativa óptima de 90-95%.

- 3-7°C (37-45°F) para Fuerte y Hass, para una vida de anaquel aproximada de 4 a 8 semanas.
- 4 °C (40°F) para Lula y Booth, para una vida de anaquel 4 a 8 semanas.

3.1.5 Envío y transporte

Una vez el proceso completado con la mercancía empacada, lista para abordar el camión, se recomienda seguir las siguientes instrucciones de logística para entregar el producto a la central de abasto de Rungis en París, Francia como se muestra en el Cuadro 7.

Cabe volver a comentar que las obligaciones y derechos en la logística están estipuladas con el Incoterm FOB⁴, el cual estipula lo siguiente:

El vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor tiene que despachar la mercancía de exportación.

⁴Término utilizado exclusivamente cuando el transporte de la mercancía se realiza por barco (mar o vías fluviales de navegación interior).

Tabla 8. Logística del Comprador y Vendedor

Logística Comprador	Logística vendedor
<ul style="list-style-type: none"> • Pagar lo dispuesto en el contrato de compra-venta y conseguir, por su propia cuenta y riesgo, cualquier licencia de importación u autorización oficial precisa, así como llevar a cabo todas las formalidades aduaneras para la importación de la mercancía. • Contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque designado y recibir la entrega de la mercancía. • Asumir todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como todos los gastos desde el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque, si no da aviso suficiente o si el buque no llega a tiempo debe soportar todos los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercancía a partir de la fecha de expiración del plazo fijado para la entrega. • Pagar todos los gastos de derechos, impuestos y otras cargas oficiales. • Pagar los costes posteriores generados a la entrega de la mercancía (flete, descarga en el puerto de destino, trámites de aduana de importación). • Avisar sobre el nombre del buque, el punto de carga y la fecha de entrega requerida, aceptará la prueba de la entrega y pagará los gastos de la inspección previa al embarque, excepto si la inspección ha sido ordenada por las autoridades del país exportador. • Otras obligaciones como son pagar los gastos y cargas en que se haya incurrido para la obtención de los documentos y reembolsar los efectuados por el vendedor al prestar su ayuda al respecto. • Posibilidad de contratar seguro para cubrir el riesgo durante el transporte en barco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar la mercancía y la factura comercial de conformidad con el contrato de venta, obtener cualquier licencia de exportación y cualquiera otra autorización oficial precisa así como llevar a cabo los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía. • Entregar la mercancía a bordo del buque designado por el comprador. • Soportar los riesgos de pérdida o daño de la mercancía, así como los gastos, hasta el momento en que haya sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque fijado y dará al comprador aviso suficiente de que la mercancía ha sido entregada a bordo. Le proporcionará al comprador el documento usual de prueba de la entrega, pagará los gastos de las operaciones de verificación necesarias para entregar la mercancía y proporcionará a sus expensas el embalaje requerido para el transporte de la mercancía. • Asumir los costes aduaneros necesarios para la exportación. • Otras obligaciones a las que el vendedor tiene que hacer frente son las de prestar al comprador, a petición suya, la ayuda precisa para obtener cualquier documento emitido en el país de embarque y/o de origen que pueda necesitar el comprador para la importación de la mercancía y para su paso en tránsito por otros países, así como la información necesaria para conseguir un seguro.

Fuente: Elaboración propia con información de PROTYTEC S.A. DE C.V.

La Documentación mínima a aportar por el vendedor es la siguiente:

1. Factura comercial.
2. Lista de contenido (en el supuesto de que la expedición esté compuesta por más de un bulto).
3. 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.
4. 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.

Los Medios de pago habituales pueden ser: transferencia, remesa simple, remesa documentaria y crédito documentario.

IV. ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

De acuerdo a Sharon Oster *“La competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”*. Es la capacidad de una empresa para ofrecer un producto o un servicio cumpliendo o rebasando las expectativas de sus clientes, a través del manejo más eficiente de sus recursos en relación a otras empresas del mismo sector.

La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado, por ello es de vital importancia para este proyecto hacer un análisis de competitividad.

4.1 Estrategias competitivas

Según Michael Porter existen dos escenarios primordiales para la elección de una estrategia competitiva. El primero de estos es conocer la estructura del sector en el que compite la empresa, la naturaleza de la competencia se evalúa por medio de las siguientes cinco fuerzas competitivas:

Ilustración 10. Fuerzas Competitivas



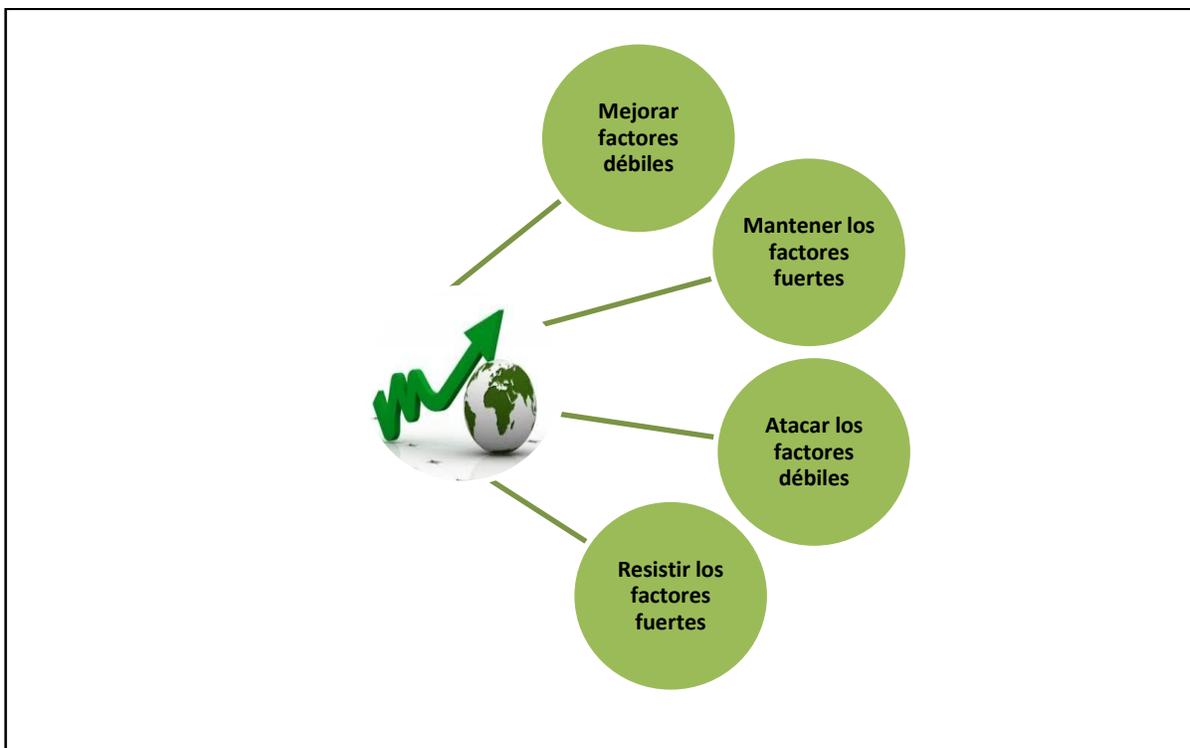
Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. (1997: 23).

El segundo asunto fundamental en la estrategia competitiva es la elección del posicionamiento dentro del sector por parte de la empresa. Porter identificó tres estrategias genéricas que una empresa podría usar para crear una posición defendible que superara el desempeño de sus competidores en un sector. Como ya se ha mencionado una empresa alcanza el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible; existen dos tipos básicos de ventajas:

1. La competitividad es un factor importante para considerar la posibilidad de la exportación.
2. La empresa competitiva busca adaptar sus condiciones particulares de operar con la demanda manifestada.

Las interpretaciones en torno al término de competitividad son muchas, pero básicamente contienen el mismo mensaje, algunas de éstas son: conjunto de acciones que permiten a una empresa operar rentablemente en una economía de mercado; la habilidad de participar con éxito en el mercado internacional con una estrategia de clase mundial; capacidad para mantenerse en la preferencia de un determinado sector de mercado; o bien simplemente “Cómo jugar para ganar”., sin duda como se muestra en la siguiente figura, ser competitivo consiste en:

Ilustración 11. Competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en Porter, M. (1997: 23).

El problema radica en definir, ¿cuál es la combinación de los atributos que hacen a una empresa ganadora?

Un análisis de competitividad debe realizarse a partir de un auto diagnóstico, cuyo objetivo es tener un marco de referencia de la situación de la empresa en sus diferentes áreas y procesos. La intención final de elaborar el diagnóstico es plantear opciones de crecimiento y desarrollo, buscando detectar ventajas comparativas reales en torno al

mercado e identificando cómo trabajan en el sistema económico nacional e internacional. Si se logra conocer la interrelación entre ventajas competitivas y comparativas, es posible orientar las estrategias y esquemas de operación como:

- Exportador hacia niveles de mayor penetración de mercado y a mantener la ventaja competitiva.
- Exportador potencial nacional, hacia un escenario de éxito.
- Empresa que aún no exporta, hacia una mayor fortaleza para resistir las importaciones agresivas.

No siempre la empresa con mejores recursos humanos y materiales gana, por eso, los diferentes aspectos que contemplamos en el estudio técnico tienen como propósito cuantificar de manera relativa la posición competitiva de la empresa (en parte) y como se puede mejorar en un contexto internacional.

El desarrollo de estrategias competitivas es fundamental para toda empresa. Un análisis meticuloso de las mismas permitirá elegir la mejor estrategia, que en última instancia, será aquella que produzca el éxito comercial. Esta puede ser una combinación única de “tácticas” que refleje las circunstancias particulares de cierto mercado. Actualmente las empresas cuentan con una gran variedad de métodos para generar una situación que les permita ser competitivas, ganadoras o defenderse ante la competencia.

La estrategia competitiva debe partir del conocimiento tanto de factores internos (fuerzas, debilidades; y escala de valores personales de los principales funcionarios) como externos (oportunidades, riesgos internacionales, y las expectativas de contribuir al desarrollo social del país).

4.1.1 Liderazgo de Costos

El liderazgo de costos es el elemento que realmente puede ayudarnos a vender al mejor precio y con las mejores condiciones de venta. Sin embargo, para lograrlo se

requiere de experiencia, de rígidos controles de costos directos y de gastos indirectos, establecimiento de sistemas de costeo estándar y evitar las cuentas marginales ajenas a la operación y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas y publicidad, entre otras.

Las herramientas para lograr lo anterior son primordialmente los programas intensos en productividad y calidad.

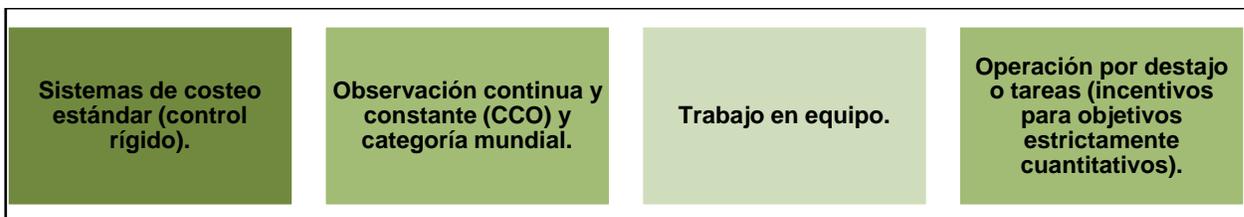
Los requisitos que deben cubrirse para implementar una estrategia de éste tipo se muestran en las Figuras 8 y 9:

Ilustración 12. Requisitos de la empresa



Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Economía.

Ilustración 13. Requisitos de la organización para la operación



Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría de Economía.

Finalmente, se debe tener en cuenta que la estrategia de bajo costo, puede requerir una fuerte inversión inicial de capital en equipo de primera categoría y pérdidas en un principio para lograr su participación en el mercado.

4.1.2 Diferenciación del producto

Consiste en que la empresa cree algo que sea percibido por el cliente como único o más conveniente. Los caminos para lograrlo pueden tomar muchas formas: diseño, imagen de marca, tecnología, servicio, cadena de distribuidores, variedad de colores y presentaciones, estilo, tamaño, etc.

En el siguiente cuadro se muestran las condiciones a cumplirse para poder lograr esto.

Tabla 9. Condiciones de Diferenciación del Producto

Para la empresa	Para la organización en operación
<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores de categoría mundial. • Diseño y tecnología • Instalaciones y ambiente propio para la innovación. • Inversión constante en investigación, soporte de distribuidores, publicidad, promociones, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y fuerte coordinación entre funciones de investigación y desarrollo del producto y comercialización. • No se trabaja a destajo y establecimiento de mediaciones e incentivos subjetivos (no medidas cuantitativas). • Excelente programa de salarios, prestaciones y trabajos con instituciones de alto nivel, etc.

Fuente: Elaboración propia

La diferenciación de un producto puede aislar de la competencia, haciendo que su demanda sea menos elástica al precio. Pero, a pesar de que el cliente reconozca la diferencia o bien, la superioridad de la empresa, no siempre está dispuesto a pagar precios más elevados. Además, la exclusividad es incompatible con alta participación en el mercado.

4.1.3 Segmentación de Mercados

La venta a un comprador especialmente favorable es la tercera estrategia genérica o tradicional. Esta consiste en concentrar los esfuerzos en un sector específico del mercado y superar a los competidores; y éstos a su vez pueden dividirse en:

- Un grupo de compradores especialmente favorable o en particular segmentado por: ingresos, preferencias, edad, sexo, características étnicas, etc.
- En un segmento de la línea de producto.
- En un mercado geográfico.

Este enfoque muestra que la empresa puede servir a su estrecho objetivo con más efectividad que quienes lo hacen de manera más general, logrando buenas ventas si se apoya en estrategias secundarias como diferenciación o precios inferiores.

Como se puede observar las estrategias anteriormente analizadas ofrecen grandes beneficios si se logran manejar adecuadamente. No obstante, se debe tener precaución, ya que éstas no están exentas de riesgos y en alguna forma hace vulnerables en aspectos específicos a las empresas que las emplean.

4.1.4 Herramientas para un desarrollo competitivo

En el apartado anterior hemos mencionado la importancia de definir claramente la estrategia competitiva de la empresa para capturar un mercado de exportación. Sin embargo, para completar el análisis es necesario tener en cuenta cómo se piensa mantener esta ventaja competitiva, ya que obviamente la competencia no está estática, y tratará de nulificar esta ventaja que le provocó la pérdida de mercado.

La estrategia definida tendrá que ser comparada con el análisis estructural de la misma y observar la congruencia y coherencia de los diferentes enfoques industriales y de mercado. En específico se debe emplear herramientas de productividad, calidad, diseño

y tecnología, entre otras; las cuales difieren según el tipo de estrategia competitiva implementada por la empresa.

4.1.5 Productividad

La productividad implica interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo y la producción, pudiéndose expresar como: producción por hora trabajada, producción por unidad de materia, producción por trabajador, etc.

La productividad es una herramienta muy eficaz para lograr el liderazgo en costos; es el factor que determina los salarios de los empleados y el retorno y disposición de los inversionistas.

Existen muchas definiciones de productividad según el país, el enfoque, el tema, el propósito; pero lo que es indudable es que ésta tiene un impacto directo sobre el margen de ganancias para actividades que persiguen fines económicos. Sin embargo, para que puedan obtenerse niveles altamente rentables es necesario disponer de un estricto programa de modernización que incluya: elevar la calidad del producto integrándole cualidades especiales y deseables; así como identificar la demanda de nuevos productos; mejorar la tecnología utilizada mediante una modernización continua de la planta productiva para aumentar la eficacia y desarrollar la capacidad para competir contra industrias sofisticadas.

El logro de una productividad eficiente depende de la disponibilidad de los recursos materiales y humanos, prestándole atención a cada aspecto conformador de la empresa (administrativos, control de calidad, tecnología, equipos, diseño, procesos, etc.).

4.2 Calidad

Cuando un producto nacional traspasa su frontera y se adentra en un mercado exterior en busca de nuevos compradores, necesariamente se tiene que enfrentar con productos similares de diversas procedencias.

Desde el punto de vista industrial, la calidad significa satisfacer los deseos y gustos de la mejor manera del público consumidor. El logro de la calidad implica la obtención de prestigio nacional que no admite fallas. Es así, que el control de calidad debe jugar un papel muy importante en todas las fases productivas, desde la elección de materias primas hasta la supervisión del producto terminado.

Muchas veces el productor, subestima al consumidor que carece de elementos exactos y científicos; sin saber que dicho consumidor otorga la calidad a un producto basándose en sus gustos, necesidades y deseos, y sometiéndolo al uso o servicio que considera debe soportar. Una vez valorado el producto en calidad, el cliente recomendará o no su adquisición, traduciéndose en un aumento o decremento de la demanda del mismo.

Las normas o especificaciones implantadas por los gobiernos de cada país, e instituciones y organismos internacionales sobre la calidad (certificados de calidad), nos guiarán, en cierto grado, en la elaboración de nuestro producto, y el cumplimiento de estas normas podrá redundar en beneficios para la empresa como: mejora del diseño, reducción de costos de operación; entre otros.

4.3 Diseño y Tecnología

El campo específico de acción del diseño industrial es la innovación técnica y su finalidad es dar forma a los productos que satisfagan las necesidades del mercado; pero su actividad no se limita a la determinación estética, puesto que su función principal es resolver problemas mediante la creación y producción de objetos útiles, permitiendo una mejor comunicación entre productor y consumidor.

El diseño es un factor de racionalización y economía al hacer más simple el proceso de producción y a menor costo, y si se logran la fabricación de bienes claramente identificables, con buena calidad y precios accesibles, se brindará la posibilidad de incursionar en un mercado mundial con mejores perspectivas.

El éxito comercial de un producto y el propio crecimiento de la empresa, dependerá en gran medida de la funcionalidad de esta herramienta: rediseñando piezas mono funcionales hacia multifuncionales; en forma de empaquetar, almacenar, transportar, etc.

Como ya se había mencionado, el conocimiento de la normatividad internacional y de cada país, es fundamental para evitar problemas, ya que su incumplimiento puede ser motivo de detención de la mercancía, sin importar la opinión del importador y del exportador.

Algunos de los requisitos pueden ser: evitar en el envase formas engañosas, averiguar si se requiere acreditación de F.D.A., verificar si el nombre del producto no requiere una regulación, incluir las advertencias requeridas en la etiqueta, entre muchos otros.

Otro aspecto importante que es considerado en la normatividad internacional y regulado por F.D.A. es el etiquetado. La legislación sobre etiquetado suele exigir que figuren en la etiqueta por lo menos los siguientes datos:

1. Nombre y dirección del fabricante o importador del producto.
2. Descripción clara de la composición del producto.

3. Peso o volumen neto.
4. Fecha de caducidad.
5. Condiciones de conservación requerida una vez abierto el envase.
6. Instrucciones para la preparación o uso del producto.

Asimismo, el embalaje requiere de un marcado claro, legible y a la vista. Sólo que en éste caso su utilidad consiste en dar las instrucciones necesarias para su manejo a quienes lo manipulen y puedan conocer su lugar de destino. Es muy conveniente que la información esté en el idioma del país destino.

El equipo de manejo de embalaje es muy diverso, por lo que su uso depende de las características del mismo. Algunos de éstos pueden ser: carretillas, palancas, carros, plataformas, gatos hidráulicos, tractores, tractores estibadores y montacargas, transportadores y resbaladillas, grúas, ganchos, etc. Y como auxiliares tenemos sujetadores, redes, eslingas (cinturones de fibra sintética), flejes de acero, contenedores (grandes cajas herméticas que impiden la manipulación intermedia de las mercancías) y bloqueo. Este último asegura toda la mercancía, rellenando los espacios libres dentro del transporte, ya sea con esfuerzos de madera, bandas adhesivas, paneles de cartón o bolsas de aire.

4.4 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia consiste en el análisis de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa o negocio, con el fin de poder, en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible

4.4.1 Identificación de los competidores

Existen dos tipos de competidores, competidores internacionales y nacionales:

1. Competidores Internacionales: El suministro de Aguacate entra en la categoría de vegetal o fruta orgánica. Los productos orgánicos han tenido un crecimiento aproximadamente del 10% de las ventas totales de alimentos y entre los más demandados están: frutas tropicales, aguacate, café, té, cereales y cítricos.

El 60% de estas importaciones proviene de países miembros de la Unión Europea como son Alemania, España e Italia; mientras el 40% restante proviene de países no miembros; esto explica la afinidad y convenio de favorecer las compras de los países miembros de la Comunidad Europea. Sin embargo Francia ha diversificado la importación del Aguacate y acaparan el mercado: Indonesia, Brasil, Estados Unidos, Chile, España, Sudáfrica, Israel y México.

De esta manera se puede dar una estimación básica de cuál es la participación del Aguacate mexicano en Francia:

Según los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), 2010, estima que Francia compra 25 millones de dólares de Aguacate a México, y tomando en cuenta que el consumo máximo considerado por instituciones francesas de salud, estiman 2.2 kilogramos por persona lo que representan 136.6 millones de kilogramos, de esta manera podemos establecer que México vende el 16% del consumo de Aguacate orgánico en el mercado Francés.

2. Competidores Nacionales: Según FIRA, 2008, el estado de Michoacán es el principal productor y exportador de Aguacate en México en el cual se distinguen las principales agroindustrias de aguacate en México:

- Calavo de México,
- Vifrut,
- Mission de México,
- Frutas Reales del Pacifico,
- Fresh Directions Mexicana,
- Empacadora "El Durazno"
- Aguamich,
- Empacadora Rivas,

- Avopack de México,
- Frutas Finas Gertrudis,
- Frutas Finas de Valles de Michoacán,
- Sociedad Cooperativa “Cupanda”.

Y las empresas que mantienen los primeros lugares en exportación del Aguacate son:

- Calavo de México,
- Mission de México,
- Fresh Directions Mexicana,
- Vifrut,
- Frutas Reales del Pacifico,
- Comerc. Acapulco,
- Emp. San Lorenzo,
- Agrifrut,
- Aguacates Michoacanos,
- Dama Mexicana Agro,
- Exportadora e importadora Coliman,
- Leopoldo Vega Esquivel,
- Vifrut.

En la siguiente tabla se muestra un estimado de la conformación de los principales exportadores de aguacate en México, por su volumen de exportación.

Tabla 10. Principales empresas exportadoras de aguacate

Empresa	Volumen en Ton.
Calavo de México	15,238
Mission de México	13,373
Fresh Directions Mexicana	9,146
Vifrut, S. A.	8,858
Frutas Reales del Pacífico	6,913
Comerc. Acapulco	5,818
Emp. San Lorenzo	1,840

Fuente: Elaboración propia con datos de FIRA, 2008.

4.4.2 Identificación de las estrategias de los competidores

Para ganar mercado, los competidores hacen uso de ventajas competitivas, herramientas, conocimientos o técnicas, a continuación se describen cuatro aspectos fundamentales con que los competidores pueden influenciar al mercado:

- 1. Mercado Europeo:** Como se ha observado los países Europeos conservan lazos más estrechos con países miembros de la Comunidad Europea, la normatividad y los gobiernos juegan un papel importante para abrir o conservar mercado.
- 2. Producto Orgánico:** El mercado Francés tiene una preferencia al escoger productos orgánicos a la hora de comprar, el mantener buena reputación y/o jugar con la reputación de la competencia es un aspecto a cuidar.
- 3. Precio:** El Aguacate es un producto estacional, por ende los precios tienen a variar entre estación.
- 4. Calidad:** Existen múltiples variedades de aguacate como se ha observado, los productores que tengan acceso a las mejores calidades tendrán a la larga una facilidad para conservar los mercados.

4.5 Determinación de los objetivos de la competencia

En la conformación de los objetivos de la competencia es fundamental partir del eje central que es el gobierno y como se unifica en criterios a nivel mundial.

El impulso de los gobiernos hacia el mejoramiento del sector primario en el mundo, crea incentivos encaminados a la exportación. Por tal motivo podemos contar como un objetivo global de la competencia, el conseguir ventajas competitivas a través del vínculo entre producción, gobierno e investigación.

Del vínculo entre producción y gobierno se busca tener subsidios, préstamos, financiamiento, apoyos, instauración de barreras al comercio, desaparecer barreras que impidan la comercialización, fuentes de información, impulso a la producción y exportación.

Del vínculo entre investigación y producción se intenta dar solución a problemas como el problema de la estacionalidad, mejoramiento del producto (maduración, sabor, nutrición, duración, aspecto, entre otros), uso de insumos, reducir costos, ampliar la producción, etc.

Una vez teniendo conocimiento del objetivo como país, se puede particularizar a nivel empresarial bajo la cuantificación de la estrategia a nivel directivo, tomando como objetivo la mayor participación en los aspectos explicados en la estrategia de los competidores.

4.6 El gobierno como competidor

Con el objetivo de prevenir un cambio en la oferta del producto por cuestiones externas como lo puede ser algún cambio importante en el gobierno, se ofrece una descripción de la conformación del gobierno en Francia.

Francia es una democracia liberal, gobernada por una república, los fundamentos de su organización política y administrativa actual están plasmados en la constitución de 1958 por la Constitución de la Quinta República. Según el primer artículo «Francia es una república indivisible, laica, democrática y social». Y desde el 2003, este artículo afirma que su organización es descentralizada; ejercen el mandato un poder birepresentativo (Presidente y Primer Ministro).

El Poder Legislativo está compuesto por 2 cámaras: la Asamblea Nacional (577 diputados) elegidos cada 5 años y el Senado (343 senadores) elegidos cada 6 años. El Poder Judicial se encuentra dividido en 2 áreas: Administrativo (Consejo de Estado) y Judicial (Corte). El Poder Ejecutivo está representado por el Primer Ministro.

V. ESTUDIO FINANCIERO

El proyecto tendrá acceso a un financiamiento por vía directa, a través de BANCOMEXT, el cual otorgará un crédito de \$4, 549,485.00 a un plazo de 5 años, considerando el préstamo otorgado en enero de 2018y finalizado en diciembre de 2022.

De acuerdo con De la Fuente (2006) la evaluación financiera es un tema importante para cualquier inversionista de una empresa o para aquellos que llevan a cabo la planeación, evaluación o control, ya que a partir de este punto se puede obtener una correcta evaluación de las propuestas de inversión para tomar decisiones más seguras sobre los recursos esperados.

La evaluación del proyecto de inversión se realiza a través de diversos indicadores matemáticos-financieros que calculan los beneficios esperados y las ventajas de efectuar la inversión, dichos indicadores permiten decidir si los recursos se arriesgan o se destinan a otra actividad.

Para la realización de la evaluación financiera del presente proyecto de exportación se hizo uso de herramientas financieras como la estimación del Período de Recuperación de la Inversión (PRI), seguido por el cálculo y análisis del Punto de Equilibrio, el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

Para la elaboración del análisis financiero vamos a partir que el kg de **aguacate Hass** michoacano se compra generalmente en 37 pesos⁵ al productor mexicano; este precio puede variar por diversos factores, como la demanda, nivel de producción, el clima, entre otros.

Esta parte del proyecto consiste en analizar y comprobar la viabilidad financiera para llevar a cabo el plan de exportación de aguacate a Francia a un plazo de cinco años.

⁵ Información oficial del Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados SNIIM

5.1 Determinación de la inversión inicial necesaria

Una parte relevante dentro del proceso de exportación consiste en apoyos financieros para el sano desenvolvimiento de los proyectos de venta. Cualquier situación que involucre capacidades de ampliación de un negocio requiere un desembolso inicial que, posteriormente, habrá de ser recuperado. Así que esta parte de un proyecto debe considerar las capacidades de recuperación de la inversión, en tiempo y monto, que determinen la viabilidad financiera.

Poner en práctica un proyecto comercial implica necesariamente un financiamiento, este puede obtenerse a través de dos vías: directa e indirecta. La vía directa es a través de la banca de primer piso o bancos comerciales los cuales abren cuentas de crédito al exportador, la vía indirecta de financiamiento involucra a la banca de segundo piso o bancos de desarrollo, estos actúan como avales y negociadores con los bancos comerciales.

En los últimos años la banca de desarrollo ha limitado su participación en la generación y uso de recursos propios, lo cual deja a este tipo de banca en un papel de consultoría y apoyo logístico para el manejo de cuentas financieras. En la mayoría de los casos se debe acudir a la banca comercial para solicitar tasas preferenciales a fin de incentivar a los productores nacionales.

Con respecto al comercio exterior, la banca de desarrollo atiende dos formas de operaciones financieras: operaciones financieras tradicionales y operaciones financieras no tradicionales. A continuación se mencionan los aspectos que abarca cada una de las anteriores:

Operaciones financieras tradicionales:

- Financiamiento o líneas de crédito, a la pre-exportación y a la exportación.
- Aporta capital de trabajo y capital de riesgo.

- Maneja lo referente a seguros y reaseguros.

Operaciones financieras no tradicionales:

- Financiamiento al importador extranjero en su propia moneda.
- Financiamiento al importador extranjero en dólares. Abre líneas de crédito entre bancos centrales (convenios bilaterales de pagos).
- Desarrollar acciones de factoraje.
- Otorgar créditos a la investigación y al desarrollo.

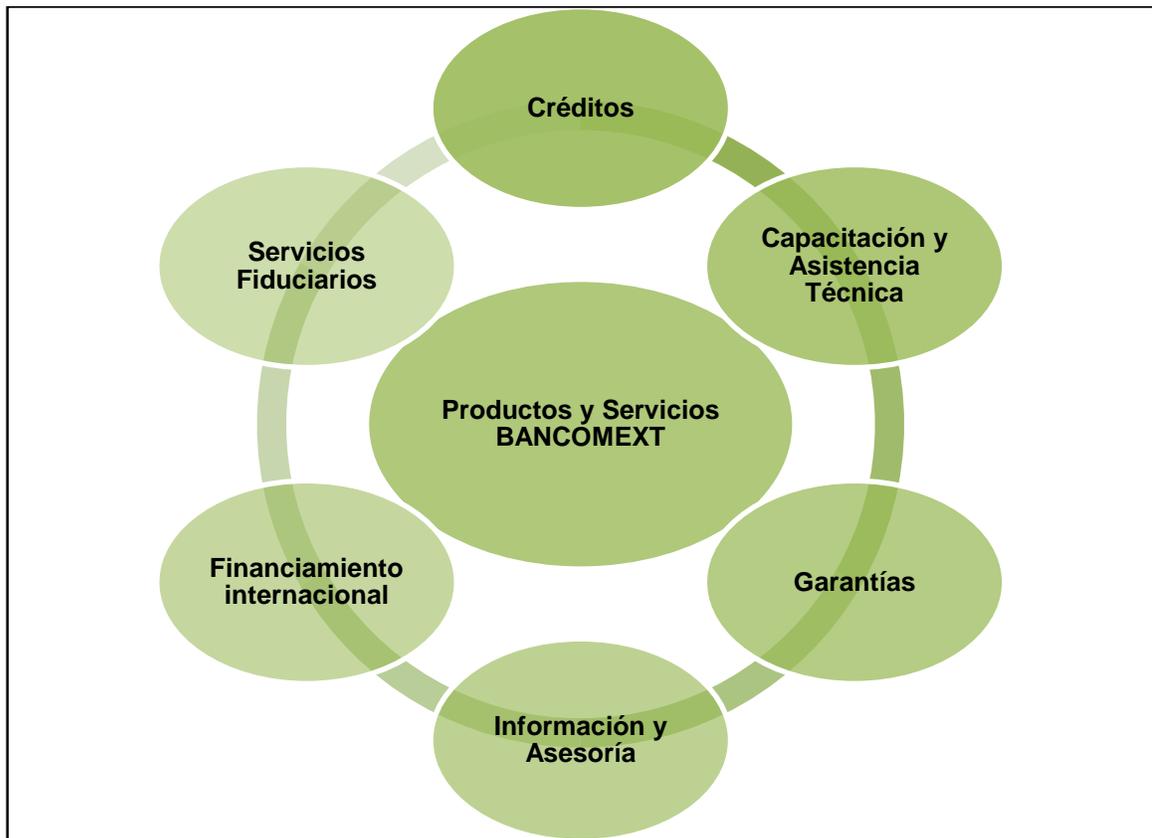
El gobierno federal proporciona apoyo para la promoción de la actividad exportadora a través del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), dicho organismo tiene por objeto contribuir al desarrollo y generación de empleo en México. Opera mediante el otorgamiento de créditos y garantías, de forma directa o mediante la banca comercial y los intermediarios financieros no bancarios, a fin de que las empresas mexicanas aumenten su productividad y competitividad

Entre los servicios que ofrece BANCOMEXT con el objetivo de facilitar operaciones de inversión y de comercio exterior se encuentran las siguientes:

- Créditos a corto, mediano y largo plazo para exportar productos y servicios no petroleros.
- Financiamientos a proyectos de inversión que incrementan la oferta exportable.
- Participación temporal y minoritaria en el capital de las empresas.
- Garantías a corto, mediano y largo plazo para cubrir riesgos por falta de pagos.
- Avaes para facilitar la obtención de recursos financieros en el mercado nacional y exterior.
- Extensiones bancarias por medio de servicios, capacitación y asesoría financiera y comercial.

En el Diagrama 3 se resumen los servicios ofrecidos por BANCOMEXT:

Ilustración 14. Servicios BANCOMEXT



Fuente: Elaboración propia con base en información de BANCOMEXT

Entre los productos que ofrece este organismo destaca el de Créditos PyMEx, el cual ofrece financiamiento a las pequeñas y medianas empresas generadoras de divisas cuyo objetivo es el de aumentar el valor agregado nacional de las exportaciones. Este producto ofrece bajas tasas de interés, crédito de largo plazo y manejo de cuentas en pesos y dólares; además de contar con instrumentos complementarios que son de alta importancia en la implementación de este proyecto como son:

- **Capital de trabajo:** Producción, compra de materias primas nacionales o importadas, acopio o mantenimiento de inventarios, ventas de exportación directas, y construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento.

- **Equipamiento:** Apoyos para la adquisición de maquinaria y equipo, nuevo o usado, ya sea de origen nacional o de importación, con el fin de crecer y modernizar la planta productiva nacional.

Serán estos productos que ofrece BANCOMEXT, el conducto del financiamiento para llevar a cabo el proyecto de exportación de **aguacate Hass** michoacano a Francia.

Para el cálculo de la inversión inicial se toman en cuenta tres pasos:

1. Evaluar los elementos necesarios para desarrollar la actividad y cuantificación de su costo.
2. Los elementos que serán necesarios son aquellos que ya fueron descritos en el apartado de equipos e infraestructura del equipo productivo.
3. El capital de trabajo necesario para iniciar operaciones.

En el siguiente apartado se desarrolla la evaluación financiera para iniciar la operación del proyecto.

5.2 Estructura Financiera

Como se observa en la siguiente Tabla del Resumen de Inversiones, se estiman \$4'639,485.00 para llevar a cabo el proyecto; se trabajará con el crédito otorgado por BANCOMEXT, posteriormente el proyecto se autofinanciará.

Tabla 11. Resumen de inversiones

Resumen de inversiones		
Inversión Fija		\$ -
Inversión diferida		\$ 90,000.00
Capital de Trabajo		\$ 4,549,485.00
Inversión total		\$ 4,639,485.00
	Costo	
Inversión Fija		
Equipo de transporte	\$ -	
Equipo de oficina	\$ -	
Equipo de cómputo	\$ -	
Equipo periférico	\$ -	
Equipo de radio común	\$ -	
Maquinaria y equipo	\$ -	
Herramienta	\$ -	
Total de Inversión Fija		\$ -
Inversión diferida		
Pagos anticipados	\$ -	
Depósitos en garantía	\$ 10,000.00	
Campaña de publicidad	\$ 80,000.00	
Gastos de instalación	\$ -	
Total de Inversión diferida		\$ 90,000.00
Capital de Trabajo		
Efectivo	\$ 3,000.00	
Mano de obra directa	\$ 269,945.00	
Compras	\$ 4,055,040.00	
Gastos de compra	\$ 4,075.00	
Sueldos y salarios	\$ 180,000.00	
Mantenimiento	\$ 37,425.00	
Total de capital de trabajo		\$ 4,549,485.00
INVERSIÓN TOTAL		\$ 4,639,485.00

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

5.2.1 Inversión fija

La realización del proyecto no generaría cambio en las inversiones fijas ya que la empresa puede aprovechar la capacidad de producción instalada para cubrir la demanda. La inversión fija está constituida por el equipo de transporte, el equipo de oficina, el equipo de cómputo, el equipo periférico, el equipo de radio común, la maquinaria y la herramienta. La empresa tiene una inversión fija suficiente para seguir con el proyecto de Francia. Ninguna maquina será comprada ya que partimos del supuesto de que los recursos de la empresa son suficientes.

5.2.2 Inversión diferida

Es entendida como la inversión intangible necesaria para la implementación del proyecto. En este caso, la empresa necesitó efectuar depósitos en garantía al intermediario ya que los exigió para empezar a desarrollar sus relaciones en Francia. También la empresa tiene que gastar en publicidad para su proyecto de promoción para la feria especializada y para sus folletos.

5.2.3 Capital de trabajo

Este representa los recursos necesarios para la operación de la empresa en el periodo y se agrupan en los siguientes rubros:

- a)** Efectivo: El monto en caja es de \$3,000.00. Se estima que la empresa necesita este monto para solventar gastos mínimos como puede ser de papelería.
- b)** Mano de obra directa: La mano de obra es de \$269,945.00 lo que corresponde a lo que la empresa va a pagar para los cortadores de aguacate.
- c)** Compras: El monto total de las compras asciende a \$4'055,040.00 lo que corresponde al monto total de aguacate para el proyecto al año.
- d)** Gastos de compra: Son los gastos incurridos para efectuar lo relacionado a los insumos para el corte de aguacate, equivalente a \$4,075.00

- e) Sueldos y salarios: Para este proyecto, se requiere personal en el área de calidad y un asesor comercial especializado en el mercado francés.
- f) Mantenimiento: Los gastos aquí previstos son el mantenimiento del equipo y también el de oficina, mismos que ascienden a un monto total de \$37,425.00 para el proyecto.

5.3 Presupuesto de ingresos o ventas

El presupuesto de ingresos del proyecto está conformado por la venta del producto acorde a la producción anual estimada que cubriría la demanda de aguacate en el mercado de Francia como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Presupuesto de Ingresos

Concepto/Año	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad instalada (en kg)	9,880,000	9,880,000	9,880,000	9,880,000	9,880,000
Producción actual (en kg)	2,703,360				
Aprovechamiento de la planta	27.36%				
Producción anual (en kg)	506,880	506,880	506,880	1,013,760	1,013,760
Aprovechamiento de la planta	5.13%	5.13%	5.13%	10.26%	10.26%
Inflación anual en México	5.85%	3.84%	3.55%	3.50%	3.48%
Precio de venta (en pesos)	37.00	38.42	39.78	41.17	42.60
Ingresos (en pesos)	18'754,560.00	19'474,329.60	20'163,686.40	41'736,499.20	43'186.176.00

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

El precio de venta se estimó acorde a la inflación de los cuatro años siguientes, tomando el precio base (Año 2018) de \$37.00 por kilogramo, publicado al 19 de noviembre de 2017, en la página oficial del Sistema Nacional de Información e

Integración de Mercados⁶. En los tres primeros años, la producción hacia Francia se considera estable hasta 2020 dado que solo se exportará un contenedor cada 15 días.

Derivado de lo anterior un contenedor contiene 5,280 cajas de 4 kilos de aguacate, es decir, 21,120 kg de aguacate, por lo tanto se multiplica los kilos de aguacate por los dos envíos realizados al mes, dando un total de 42,240 kg, representando 506,880 kg al año.

A partir de 2021, se enviará un contenedor semanalmente, equivalente al doble de lo enviado usualmente, es decir, $506,880 \times 2 = 1,013,760$ kg durante 2021 y 2022.

Las cajas se venden a un precio de \$148.00 por caja puestos en el puerto de Lázaro Cárdenas. Así que el precio de venta es de \$37.00 por un kilogramo de aguacate.

5.4 Presupuesto de costos y gastos

Los egresos de este proyecto parten de precios estimados al mes de enero del 2018 y se evalúa el incremento de los costos y gastos así como el precio de acuerdo con la inflación.

El presupuesto de egresos se desglosará en dos categorías: los costos de producción (costos variables) y los costos de administración (costos fijos). Se determinan los egresos fijos y variables para poder determinar el punto de equilibrio, como instrumento de análisis al presente proyecto.

⁶Los precios publicados en la página del Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM), están dados por el mercado, por lo que son variables inclusive por día; para el presente trabajo el día de consulta el Precio Frecuente se publicó en \$703.00 por cada de 19 kg; por lo que $703/19=37$ pesos por kilogramo.

5.4.1 Costo de producción

La producción anual va a ser estable durante los 3 primeros años como se estableció anteriormente. A partir del año 2021, la producción se estima en aumento dado que las cantidades exportadas son más importantes.

Debido a lo anterior los costos cambiarán a partir del 2021 ya que la producción anual se duplicará por lo tanto los costos variables cambiarán. Los costos fijos se mantendrán estables, pero el costo unitario será disminuido.

Los costos aumentarán acorde a la inflación de los 5 años siguientes como se estima en la Tabla 4:

Tabla 13. Costo de Producción

COSTOS	Año 2018		Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	1 kg	Anual	1 kg	Anual	1 kg	Anual	1 kg	Anual	1 kg	Anual
Producción (kg)	1	506,880	1	506,880	1	506,880	1	1,013,760	1	1,013,760
Inflación anual	5.85%		3.84%		3.55%		3.50%		3.48%	
Costos Variables										
Mano de obra directa	0.53	269,945	0.55	280,310.88	0.57	290,261.91	0.59	600,842.15	0.61	621,751.45
Compra de aguacate	8.00	4,055,040	8.35	4,210,753.54	8.69	4,360,235.29	8,90	9,025,687.05	9.21	9,339,780.96
Gastos de compra	0.008	4,075	0.008	4,231	0.008	4,381	0.008	9,068	0.009	9,383
Gastos de empaque	1.00	506,880	1.03	522,086	1.06	537,292	1.09	1,104,998	1.12	1,135.411
Total de Costo Variable	9.54	4,835,940	9.93	5,017,381	10.32	5,192,170	10.72	10,740,595	10.941	11,106,325
Costos Fijos										
Sueldos y salarios	0.35	180,000	0.36	186,912	0.38	195,587	0.20	203,312	0.20	210,834
Mantenimiento	0.07	37,425	0.07	38,862.12	0.07	40,241.72	0.04	41,650.18	0.04	43,099.60
Amortización	0.03	18,000	0.03	18,000	0.03	18,000	0.01	18,000	0.01	18,000
Total de costo fijo	0.45	235,425	0.46	243,774.12	0.48	253,828.72	0.25	262,962.18	0.25	271,942.60

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

5.4.2 Costo de mano de obra

A continuación se desglosará el costo de mano de obra y la descripción de todo el personal que se requiere para la operación, así como sueldos y prestaciones.

Tabla 14. Gastos Administrativos

Puesto	Plazas	Sueldo mensual	Sueldo anual
Gerente general	1	20,000	240,000
Gerente de admón. y conta.	1	18,000	216,000
Jefe de contabilidad	1	15,000	180,000
Jefe de marketing	1	15,000	180,000
Secretarias	2	3,500	84,000
Vigilancia	1	2,000	24,000
Total 7 personas		Total	924,000
Total con prestaciones		35%	1,247,400

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

Tabla 15. Mano de Obra Indirecta

Puesto	Plazas	Sueldo mensual	Sueldo anual
Jefe de empaque	1	10,000	120,000
Secretaria	1	3,500	42,000
Total 2 personas		Total	120,000
Total con prestaciones		35%	162,000

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

Tabla 16. Mano de Obra Directa

Puesto	Plazas	Sueldo mensual	Sueldo anual
Obreros	42	2,400	1,209,600
Almacenistas	3	3,000	108,000
Total 45 personas		Total	1,317,600
Total con prestaciones		35%	1,778,760

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

5.4.3 Presupuesto de amortización

La inversión diferida deberá ser amortizada ya que los gastos redituarán durante el periodo del proyecto (5 años).

Tabla 17. Amortización

Cuenta	Monto	Amortización	Monto anual
Depósitos en garantía	10,000	20%	2,000
Campaña de publicidad	80,000	20%	16,000
Amortización anual:			18,000

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

5.4.4 Estados financiero proforma y flujos de efectivo

Con la finalidad de obtener los indicadores más representativos y con base al análisis que deberá hacerse del proyecto, se elaborará el Estado de Resultados:

Tabla 18. Estado de Resultados

CONCEPTO/AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
Capacidad instalada (kg)	9,880,000.00	9,880,000.00	9,880,000.00	9,880,000.00	9,880,000.00
Producción anual (kg)	506,880.00	506,880.00	506,880.00	1,013,760.00	1,013,760.00
Aprovechamiento de la planta (%)	5.13%	5.13%	5.13%	10.20%	10.20%
Inflación anual (%)	5.85%	3.84%	3.55%	3.50%	3.48%
Precio de venta	\$ 37.00	\$ 38.42	\$ 39.78	\$ 41.17	\$ 42.60
Ingresos	\$ 18,754,560.00	\$ 19,474,329.60	\$ 20,163,686.40	\$ 41,736,499.20	\$ 43,186,176.00
Mano de obra directa	\$ 269,945.00	\$ 280,310.88	\$ 290,261.91	\$ 600,842.15	\$ 621,751.45
Compra de aguacate	\$ 4,055,040.00	\$ 4,210,753.54	\$ 4,360,235.29	\$ 9,025,687.05	\$ 9,339,780.96
Gastos de compra	\$ 4,075.00	\$ 4,231.00	\$ 4,381.00	\$ 9,068.00	\$ 9,383.00
Gastos de empaque	\$ 506,880.00	\$ 522,086.00	\$ 537,292.00	\$ 1,104,998.00	\$ 1,135,411.00
Total costo variable	\$ 4,835,940.00	\$ 5,017,381.42	\$ 5,192,170.20	\$ 10,740,595.20	\$ 11,106,326.41
Sueldos y salarios	\$ 180,000.00	\$ 186,912.00	\$ 195,587.00	\$ 203,312.00	\$ 210,834.00
Mantenimiento	\$ 37,425.00	\$ 38,862.12	\$ 40,241.72	\$ 41,650.18	\$ 43,099.60
Amortización	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Total de Costo Fijo	\$ 235,425.00	\$ 243,774.12	\$ 253,828.72	\$ 262,962.18	\$ 271,933.60
Costo Total	\$ 5,071,365.00	\$ 5,261,155.54	\$ 5,445,998.92	\$ 11,003,557.38	\$ 11,378,260.01
Utilidad antes de impuestos	\$ 13,683,195.00	\$ 14,213,174.06	\$ 14,717,687.48	\$ 30,732,941.82	\$ 31,807,915.99
Impuestos ⁷ (46%)	\$ 6,294,269.70	\$ 6,538,060.07	\$ 6,770,136.24	\$ 14,137,153.24	\$ 14,631,641.36
Utilidad Neta	\$ 7,388,925.30	\$ 7,675,113.99	\$ 7,947,551.24	\$ 16,595,788.58	\$ 17,176,274.63
+ Amortización	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Flujo neto de efectivo	\$ 7,406,925.30	\$ 7,693,113.99	\$ 7,965,551.24	\$ 16,613,788.58	\$ 17,194,274.63
Rendimiento s/ la inversión	146%	146%	146%	151%	151%

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

El estado de resultados elaborado para este Proyecto de Inversión constituye la base para el cálculo del Punto de equilibrio, la TIR (Tasa Interna de Retorno), del VPN (Valor Presente Neto) y PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).

⁷Se considera Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 16% e Impuesto Sobre la Renta (ISR) del 30% según la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

El rendimiento que los accionistas obtienen sobre la inversión en el primer año es de 146% y en el año cinco es del 151%, a pesar de que se vende lo doble, el cambio de rentabilidad es pequeño, debido a que la ganancia por caja es pequeña.

5.4.5 Punto de equilibrio

Para la obtención del punto de equilibrio se requiere conocer los datos que a continuación se detallan:

- Volumen de unidades a producir y a vender.
- Volumen mínimo de ventas requeridas.
- Nivel de aprovechamiento de la planta.

Enseguida se detallan los conceptos para obtener el punto de equilibrio:

Tabla 19. Conceptos para obtener el Punto de Equilibrio

Conceptos	2018	2019	2020	2021	2022
Precio de venta	\$ 37.00	\$ 38.42	\$ 39.78	\$ 41.17	\$ 42.60
Producción	506,880	506,880	506,880	1,013,760	1,013,760
Costos Variables	4,835,940	5,017,381	5,192,170	10,740,595	11,106,326
Costos Fijos	235,425	243,774	253,829	262,962	271,934

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

Aplicaremos las siguientes formulas

- Punto de equilibrio en unidades a producir:

$$P.E = \left[\frac{C.F.}{P.V. - \left(\frac{C.V.}{V.P.} \right)} \right]$$

- Punto de equilibrio en Ventas

$$P.E = \left[\frac{C.F.}{1 - \left(\frac{C.V.}{P * Q.} \right)} \right]$$

El punto de equilibrio a realizar para el año uno (2018) es el de lograr un objetivo mínimo de 102,882.81 kilogramos y un mínimo de ventas de: \$3, 806,663.84 con los cuales la empresa estaría en equilibrio.

Otro análisis importante es el de evaluar la capacidad instalada con relación al volumen en equilibrio de lo que se produjo en la planta. Para ello es necesario obtener el porcentaje de capacidad aprovechada en este equilibrio y se calcula con la siguiente ecuación:

$$\%C.A. = \frac{Vol.P.Equilibrio}{Vol.de Producción real} * 100$$

Tabla 20. Punto de Equilibrio

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Punto de equilibrio en kilos	102,882.81	102,564.57	103,124.39	103,206.10	103,120.96
Punto de equilibrio en ventas	3,806,663.84	3,940,530.88	4,102,288.08	4,248,995.28	4,392,952.88
Capacidad instalada	20.29%	20.23%	20.34%	10.18%	10.17%

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

El punto de equilibrio promedio a realizar para el año uno (2018) es el de lograr un objetivo mínimo de 102,882.81 kilogramos y un mínimo de ventas de: \$3, 806,663.84 con las cuales la empresa estaría en equilibrio, mientras que la capacidad instalada para ese año es del 20.29%.

5.4.6 Costo de Capital o tasa mínima aceptable

Antes de invertir siempre se tiene en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión propuesta, esto es la tasa mínima aceptable de rendimiento (TREMA). En este caso, tomaremos la tasa mínima que será el promedio de la inflación de los 5 años.

TREMA = 4.04%

5.4.7 Calculo de la rentabilidad

En este apartado se evaluará el proyecto con los métodos Valor Actual neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 21. Flujos Netos de Efectivo

INVERSIÓN	-5,071,365
2018	7,406,925.30
2019	7,693,113.99
2020	7,965,551.24
2021	16,613,788.58
2022	17,194,274.63
TIR	156%
INTERÉS MERCADO	4.04%
VAN	\$44,513,372.62

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos

La inversión inicial de \$5, 071,365 se puede recuperar durante estos 5 años, por lo que **es un proyecto viable**.

5.4.8 Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno de una inversión es la tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto a igualar su costo inicial.

TIR = 156%; Si la TIR > TREMA El proyecto se acepta

El proyecto tiene una tasa de retorno del 156%, lo que supone que los flujos que está generando en términos de su valor presente se descuentan a esta tasa, la cual es mayor a la tasa mínima aceptable. Por lo tanto en base a esta variable, el proyecto cumple con las expectativas de los inversionistas.

5.4.9 Valor Presente Neto

El ingreso generado descontando el valor del dinero en el tiempo será de \$44,513,372.62 durante el periodo de 5 años de exportación.

CONCLUSIONES

Francia como mercado meta, demostró ser una opción de alta rentabilidad y viabilidad debido a que es el segundo importador de **aguacate Hass** michoacano y por las condiciones que ambos gobiernos han generado en cuestión de intercambios comerciales.

Las relaciones entre ambos países se han fortalecido, creando así un escenario de crecimiento a las exportaciones.

A partir de los cálculos realizados en el Estudio Financiero, se puede concluir que el proyecto tiene suficiente margen financiero para llevar a cabo la exportación a Francia en un horizonte de 5 años, esta proyección intenta predecir el futuro de la inversión sabiendo de antemano la variabilidad del precio del aguacate. A nivel financiero es un proyecto factible a realizarse y en términos de rentabilidad viable.

La viabilidad por el ingreso que nos arroja el valor presente neto es debido a que el nivel de inversión es mínimo respecto a las ventas, cabe recordar que este proyecto no considera una inversión en tecnología, equipo, instalaciones ni otro gasto similar.

El Punto de Equilibrio nos muestra el nivel en el que la planta deberá operar para que el proyecto continúe siendo viable. Acorde a los datos obtenidos, éste en todos los años opera por arriba de su punto de equilibrio y sin poner en riesgo la capacidad instalada de la planta (se encuentra muy por abajo del 100%). El mayor riesgo en este proyecto es la rapidez y la aceptación de los constantes cambios en el precio del aguacate.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, Kumar & Day. (2001). Investigación de mercado. México: Limusa.
- Acerenza, M. (2007). Marketing Internacional. México: Trillas
- Baca Urbina, G. (2002); Evaluación de proyectos. México: McGraw Hill,
- BANCOMEXT. (Marzo de 1990). Programa Integral de apoyo financiero y promocional para el fomento del comercio exterior de bienes y servicios no petroleros, 1990. Comercio Exterior, 40, 199-211.
- BANCOMEXT (1999); Plan de negocios de exportación. Documentos técnicos. México.
- De La Mora, M. (2002). Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia. México: ECAFSA.
- Fischer, L. (2011). Fundamentos de Mercadotecnia. México: McGraw Hill,
- López, A. (2002). Investigación de mercados, ¿Que son, para que sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado?. México: CECOSA.
- Porter, M. (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores. México: Pirámide.
- Unión Europea y España con México (revista comercio exterior) agosto de 2000.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS:

- De la Mora, L. (2013). La política comercial de México durante el gobierno del Presidente Felipe Calderón (2006-2012): avances y desafíos. Octubre 19, 2017, de El Colegio de México, A.C. Sitio web: <http://www.redalyc.org/pdf/599/59931907013.pdf>
- Licona, A. (2014). Política económica y crecimiento en México: cinco sexenios en busca de la estabilidad. Junio 20, 2017, de Revista de Economía, Política y Sociedad Sitio web: <http://www.equilibrioeconomico.uadec.mx/descargas/Rev2014/Rev14Sem1Art4.pdf>
- Banco de México. (s/f). n/a. <http://www.banxico.org.mx/>

- <http://ceam.org.mx/>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (s/f). n/a. <https://www.gob.mx/sagarpa>
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (s/f). n/a. <https://www.gob.mx/sre>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s/f). n/a. www.fao.org/home/es/
- Fondo de garantía y Fomento a la Agricultura, Ganadería y Avicultura. (s/f). n/a. <https://www.fira.gob.mx/Nd/index.jsp>
- Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados. Octubre 10, 2017. n/a. <http://www.economia-sniim.gob.mx>
- Asociación de Productores y Empacadores exportadores de Aguacate de México, A.C. (s/f). n/a. <http://www.apeamac.com/>