

**FACTIBILIDAD PARA EXPORTAR CEBOLLITAS EN VINAGRE AL MERCADO
MEXICANO**

JOSÉ FERNANDO POSADA RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

**FACTIBILIDAD PARA EXPORTAR CEBOLLITAS EN VINAGRE AL MERCADO
MEXICANO**

JOSE FERNANDO POSADA RODRIGUEZ

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
profesional en Gestión Empresarial**

**Director
CLAUDIA YANETH ALDANA PALENCIA
Especialista en Comercio Exterior**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2007**

Al Señor Jesucristo por su infinito amor y sabiduría para guiarme en este proyecto.

A mi amada esposa Janeth Cecilia, quien por su amor y entrega hizo un invaluable aporte en este proyecto.

A mis hijos Antonio José, Daniel Fernando y Tatiana Isabel a quienes amo con todo mi ser.

A mi querida suegra Cecilia por su especial apoyo y colaboración.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

A FREDY HERNAN SANTOS BELTRÁN, por su especial asesoría.

A CLAUDIA ALDANA Directora de Proyecto, por sus valiosos aportes.

A ALBA CECILIA FIGUEROA y MARGARITA RODRIGUEZ, por sus orientaciones y apoyo permanente en este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	37
OBJETIVOS	39
1. GENERALIDADES	41
1.1 INFORMACION DEL SECTOR DE CONSERVAS	41
1.1.1 Antecedentes	42
1.1.2 Situación Actual	42
1.1.3 Tendencias futuras	44
1.1.4. J3 COLOMBIA. GRUPO EMPRESARIAL Y CIA LTDA	45
2. ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO	48
2.1 OBJETIVO	48
2.2 CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO ELEGIDO	48
2.2.1 Diseño	49
2.2.2 Características físicas del producto	50
2.2.3 Ficha Técnica del producto	50
2.2.4 Registro de Marca	51
2.2.5 Empaque y presentación	51
2.2.6 Productos sustitutos	52
2.2.7 Productos complementarios	52
2.2.8 Atributos diferenciadores	52
2.3 MERCADOS POTENCIALES	52

2.3.1 Mercado objetivo	52
2.3.2 Presentación Instrumento aplicado	54
2.3.3 Indicadores Comerciales posibles clientes	58
2.4 VENTAJAS Y CARACTERISTICAS DEL PAIS DESTINO	66
2.4.1 Población y Geografía	66
2.4.2 Análisis de la Economía	68
2.4.3 Análisis del Entorno Político	72
2.4.4 Gobernación de los Estados	72
2.5 ESTUDIO DE LA OFERTA Y DEMANDA DEL PRODUCTO	72
2.5.1 Proceso tradicional de Negociación	72
2.5.2 Modalidades de negociación	77
2.5.3 Perfil del consumidor	78
2.5.4 Consumo per cápita del mercado	87
2.5.5 Mercado del país destino – México	87
2.5.6 Productos exportados desde Colombia hacia México	90
2.5.7 Variables que afectan la Demanda	92
2.5.8 Exportaciones mexicanas	94
2.6 ESTUDIO DE MERCADEO Y DISTRIBUCION	94
2.6.1 Canales de distribución	95
2.6.2 Naturaleza del Mercado	97
2.7 PREFERENCIAS ARANCELARIAS DEL PRODUCTO	98
2.7.1 Acuerdos comerciales de Colombia con México	100
2.7.2 Barreras y exigencias de entrada	104

2.7.3	Ley de Inversión Extranjera	105
2.7.4	Marco Legal y Condiciones Generales	106
2.8	EVALUACIÓN DE NORMAS, TRÁMITES Y REQUISITOS DE IMPORTACIÓN	106
2.8.1	Normas y estándares de calidad	106
2.8.2	Empaque y etiquetado	107
2.8.3	Impuestos y otras tasas en los principales destinos	118
2.8.4	Transporte – rutas	118
2.9	RED DE APOYO OFICIAL	120
2.9.1	Proexport-promotor de exportaciones	120
2.9.2	Recursos Financieros	120
2.9.3	Segurexpo	121
2.9.4	Las zonas francas	122
2.9.5	Zonas Económicas Especiales Exportadoras- ZEEE	122
2.9.6	Certificado de Reembolso Tributario – CERT	122
2.9.7	Sociedades de Comercialización Internacional-CI	123
2.9.8	Usuarios Altamente Exportadores – ALTEX	123
2.9.9	Depósitos Privados para Procesamiento Industrial	123
2.9.10	Programas Especiales de Exportación – PEX	123
2.10	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA	123
2.10.1	Competencia Interna	125
2.10.2	Competencia Externa	125
2.11	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DEL MERCADO Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	125

3. ESTUDIO TECNICO	127
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	127
3.1.1 Factores que determinan el tamaño del proyecto	127
3.1.2 Capacidad del proyecto	127
3.2 INGENIERIA DEL PROYECTO	130
3.2.1 Descripción técnica del proceso	130
3.2.2 Control de calidad	132
3.2.3 Recursos	133
3.3 LOGISTICA DE EXPORTACION	133
3.3.1 Proceso de exportación	134
3.3.2 Comunicaciones	137
3.3.3 Horarios	137
3.3.4 Días Festivos	138
3.3.5 Cultura de Negocios	138
3.3.6 Ética de Negocios	139
3.3.7 Trato personal a los negocios	139
3.3.8 Tarjetas de Visita	139
3.3.9 Reuniones	139
3.3.10 Formas de Vestir	140
3.3.11 Costumbres	140
3.3.12 Viajes de Negocios	140
3.4 PROCESO DE EXPORTACION	141
3.4.1 Condiciones generales de acceso desde Colombia	145

3.5 OTROS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA LOGISTICA	149
3.5.1. Muestras sin valor comercial	149
3.5.2 Transporte de muestras sin valor comercial	150
3.6 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA	150
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	153
4.1 ANALISIS ORGANIZACIONAL	153
4.1.1 Estructura organizacional	153
4.1.2 Antecedentes del equipo directivo	154
4.1.3 Cultura organizacional	154
4.2 ANALISIS LEGAL	155
5. ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO	157
5.1 INVERSIONES	157
5.1.1 Inversiones en Activos Fijos	157
5.1.2 Adecuaciones y obras civiles	161
5.1.3 Inversión en Capital de Trabajo	161
5.2 COSTOS	163
5.2.1 Costos Fijos o periódicos	163
5.2.2 Costos Variables	164
5.3 INTERRELACIÓN COSTO – VOLUMEN –UTILIDAD	167
5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS	168
5.4.1 Presupuesto de Ventas	169
5.4.2 Presupuesto de otros ingresos	171
5.4.3 Otros presupuestos	171

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO	177
5.5.1 Punto de Equilibrio Dinámico	179
5.5.2 Elementos que lo integran	180
5.5.3 Inversión Fija Promedio (Activos Fijos)	181
5.5.4 Inversión Variable Promedio	181
5.5.5 Rendimiento deseado sobre la inversión	181
5.5.6 Reserva Legal	182
5.5.7 Porcentaje de Contribución Marginal (Promedio)	182
5.5.8 Porcentaje de Inversión Marginal Variable en función de las ventas	182
5.6 DESARROLLO DE FÓRMULAS	183
5.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	183
5.7.1 Flujos líquidos en dinero	184
5.7.2 Flujos esperados en el Futuro	184
5.7.3 Horizonte del proyecto	184
5.7.4 Indicadores de Rentabilidad	185
5.8 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	188
5.8.1 Flujo de caja del proyecto	188
5.9 ANÁLISIS	190
5.9.1 Análisis Flujo de Caja con financiamiento externo	190
5.9.2 Análisis Flujo de Caja sin financiamiento externo	190
5.10 FUENTES DE FINANCIACION	192
5.10.1 Bancos	192
5.10.2 Corporaciones de ahorro y vivienda (CAV)	192

5.10.3 Corporaciones financieras	192
5.10.4 Compañías de financiamiento comercial	192
5.10.5 Sociedades de arrendamiento financiero (Leasing)	192
5.11 CRÉDITOS AGROEXPORTADOR	195
5.11.1 Bancafe	195
5.11.2 Bancoldex, Bancafe y FINAGRO	196
5.11.3 Actividades Financiabes	197
5.11.4 Asesoría de profesionales especializados	197
6. EVALUACION DEL PROYECTO	198
6.1 EVALUACION SOCIAL	198
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL	199
7. CONCLUSIONES	200
8. RECOMENDACIONES	204
BIBLIOGRAFÍA	206
ANEXOS	207

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Demanda proyectada	57
Tabla 2. Mercado potencial – México	58
Tabla 3. Mercado potencial – Canadá	59
Tabla 4. Indicadores macroeconómicos – Canadá	60
Tabla 5. Balanza comercial Colombia - Canadá	60
Tabla 6. Balanza bilateral Colombia – Canadá	61
Tabla 7. Mercado potencial – Estados Unidos	62
Tabla 8. Indicadores macroeconómicos – Estados Unidos	63
Tabla 9. Balanza comercial de Estados Unidos	64
Tabla 10. Balanza bilateral Colombia Estados Unidos	64
Tabla 11. Indicadores macroeconómicos – México	70
Tabla 12. Frecuencia y porcentajes de alimentos mencionados en Nuevo León, México de verduras, legumbres, leguminosas y semillas.	80
Tabla 13. Balanza comercial de México	86
Tabla 14. Intercambio bilateral Colombia – México	87
Tabla 15. Principales productos exportados desde Colombia hacia México (no tradicionales) año 2004	89
Tabla 16. Principales socios comerciales de México año 2004	91
Tabla 17. Países destino de las exportaciones mexicanas	93
Tabla 18. Tarifa de ley de los impuestos generales de importación y de exportación	97
Tabla 19. Tratados de libre comercio	97

Tabla 20. Ingestión diaria recomendada	111
Tabla 21. Información nutrimental	112
Tabla 22. Declaración nutrimental complementaria	115
Tabla 23. Guía de exportación – trámites	133
Tabla 24. Tarifas de referencia – transporte terrestre	147
Tabla 25. Inversiones	158
Tabla 26. Construcción de obras civiles	160
Tabla 27. Capital de trabajo	161
Tabla 28. Resumen de inversiones	162
Tabla 29. Costos fijos (sin depreciación maquinaria y equipo)	162
Tabla 30. Costo variable – Matriz de materias, mano de obra e insumos	163
Tabla 31. Matriz de requerimiento de producto	165
Tabla 32. Costos y gastos proyectados	167
Tabla 33. Presupuesto de ventas primer año	169
Tabla 34. Proyección ventas anual	170
Tabla 35. Costo inventario	172
Tabla 36. Gastos de administración y ventas	174
Tabla 37. Liquidación préstamo externo	175
Tabla 38. Rendimiento sobre la inversión	182
Tabla 39. Cálculo de la tasa interna de oportunidad del proyecto	186
Tabla 40. Flujo de Caja con financiación externa	188
Tabla 41. Cálculo de la tasa interna de oportunidad del proyecto	189
Tabla 42. Flujo de caja del proyecto como inversión total sin préstamo	190

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Producto elegido – cebollitas rojas en vinagre	48
Figura 2. Mapa físico México	65
Figura 3. Logística de distribución desde Colombia	118
Figura 4. Diagrama de Procesos - Producto: Cebollitas en vinagre	130
Figura 5. Cronograma J3 Colombia Empresarial & Cía. Ltda.	155
Figura 6. Punto de equilibrio	176
Figura 7. Punto de equilibrio	177
Figura 8. Punto de equilibrio dinámico	179
Figura 9. VPN	185

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Fuentes de información para México	206
Anexo B. Organismos nacionales responsables de acuerdos comerciales con México	210

GLOSARIO

ADITIVO: Aquellas sustancias permitidas que se adicionan directamente a los alimentos y bebidas no alcohólicas durante su elaboración, y cuyo uso permiten desempeñar alguna función tecnológica.

ADUANA: Dependencia oficial encargada de exigir el cumplimiento de las normas que regulan las diferentes operaciones de importación, exportación, almacenamiento y tránsito de mercancías.

AFORO: Es el acto y operación única de competencia exclusiva de la DIAN, que se realiza sobre una destinación aduanera de mercancía en una declaración aceptada a trámite.

AGENTE ADUANAL: Es la persona física autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías en los diferentes regímenes aduaneros.

ALIMENTO: Cualquier sustancia o producto, sólido, semisólido o líquido, natural o transformado, destinado al consumo humano, que proporciona al organismo elementos para su nutrición por vía oral.

ARANCEL: Lista de mercancías agrupadas de acuerdo a ciertos principios, indicando a cada una el derecho arancelario que tiene una mercancía que ingresa a un país y es establecido de acuerdo a su posición arancelaria.

ARANCEL AD-VALOREM: Gravamen expresado como porcentaje fijo del valor del bien importado.

APODERADO ADUANAL: Es la persona física que haya sido designada por otra persona física o moral para que en su nombre o representación se encargue del despacho de mercancías.

ARANCEL ESPECÍFICO: Es el gravamen expresado en unidades monetarias sobre o por cada unidad de medida de un bien importado.

ARANCEL MIXTO: Es aquel compuesto por un arancel ad valorem y uno específico, aplicados simultáneamente para gravar la importación de un bien.

AUTORIDAD ADUANERA: Es la autoridad competente que, conforme a la legislación interna de un país, es responsable de la administración de sus leyes y reglamentaciones aduaneras.

AUTORIDAD COMPETENTE: La autoridad que, conforme a la legislación interna de cada Parte, es responsable de la administración de sus leyes y de sus reglamentos aduaneros, tributarios o comerciales.

AZÚCARES: Todos los monosacáridos y disacáridos presentes en un alimento o bebida no alcohólica.

BALANZA DE PAGOS: Se denomina así al sumario de transacciones económicas de un país con el resto del mundo durante un lapso de tiempo determinado

BANCOLDEX: Banco de Comercio Exterior. Es una entidad de segundo piso, que ofrece líneas de crédito a los exportadores nacionales, a través de bancos comerciales, para que realicen sus operaciones con el extranjero. Está vinculado al Ministerio de Comercio Exterior como una institución financiera de presupuesto propio.

BASE GRAVABLE DEL IMPUESTO GENERAL DE IMPORTACIÓN: Es el valor en aduana de las mercancías.

BEBIDA NO ALCOHÓLICA: Cualquier líquido natural o transformado, destinado al consumo humano, que proporciona al organismo elementos para su nutrición por vía oral y que no contiene más de 0,5 por ciento en volumen de alcohol etílico.

BIENES DE CAPITAL: Son aquellos bienes señalados como tales por el MINCOMEX y el Banco de la República, de acuerdo a su posición arancelaria. A este grupo corresponden los equipos y maquinarias.

BIENES DE CONSUMO: Son las mercancías cuya posición arancelaria no está en los bienes de capital, insumos y materias primas.

BIENES DE UNA PARTE: Son los productos nacionales como se definen en el GATT y aquellos que las partes convengan en un tratado de libre comercio.

BIENES IDENTICOS: Los bienes que sean iguales en todo, incluidas sus características físicas, calidad y prestigio comercial. Las pequeñas diferencias de aspecto no impiden que se consideren como idénticos

BIENES FUNGIBLES: Bienes que son intercambiables para efectos comerciales, cuyas propiedades son esencialmente idénticas y que no resulta práctico diferenciarlos por simple examen visual uno del otro.

BIEN NO ORIGINARIO O MATERIAL NO ORIGINARIO: Un bien o un material que no califica como originario de conformidad con lo establecido en este capítulo.

BIENES OBTENIDOS EN SU TOTALIDAD O PRODUCIDOS ENTERAMENTE EN TERRITORIO DE UNA O MAS PARTES:

BIEN SIMILAR: aquél que, aunque no coincide en todas sus características con el bien con el cual se compara, tiene algunas características idénticas principalmente en cuanto a su naturaleza, uso, función y calidad.

- Minerales extraídos en territorio de una o más Partes;
- Productos del reino vegetal, cosechados en territorio de una o más Partes;
- Animales vivos, nacidos y criados en territorio de una o más Partes;
- Bienes obtenidos de la caza o pesca en territorio de una o más Partes;
- Bienes tales como peces, crustáceos y otras especies marinas obtenidos del mar por barcos registrados, matriculados, abanderados o reputados como tales, por alguna de las Partes, según su legislación, a través de modalidades tales como afiliación, arrendamiento o fletamento;
- Bienes producidos a bordo de barcos fábrica de alguna de las Partes, a partir de los bienes identificados en el literal e), siempre que tales barcos fábrica estén registrados, matriculados, abanderados o reputados como tales, por alguna de las Partes, según su legislación, a través de modalidades tales como afiliación, arrendamiento o fletamento;
- Bienes obtenidos por una Parte o una persona de una Parte del lecho o del subsuelo marino fuera de las aguas territoriales, siempre que la Parte tenga derechos para explotar ese lecho o subsuelo marino;
- Desechos y desperdicios derivados de:

Producción en territorio de una o más Partes.

Bienes usados, recolectados en territorio de una o más Partes, siempre que esos bienes sirvan sólo para la recuperación de materias primas.

Bienes producidos en territorio de una o más de las Partes exclusivamente a partir de los bienes mencionados en los literales a) al h) o de sus derivados, en cualquier etapa de producción

BIEN ORIGINARIO: Significa que cumple con las reglas de origen establecidas en el capítulo correspondiente de un tratado de libre comercio.

CALIDAD: Es la satisfacción permanente de necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de una empresa, logrando a través de los productos y/o servicios ofrecidos.

CANDADO FISCAL: Medio de seguridad con número de control que se utilizan para asegurar el compartimiento de carga, a fin de evitar que la mercancía contenida en el medio de transporte sea modificada.

CEBOLLITAS: Hortaliza de bulbo comestible, de la familia liliáceas.

CITEV: Control de Importación Temporal de Vehículos.

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA: Es la clasificación de las mercancías objeto de la operación de comercio exterior que deben presentar los importadores, exportadores y agentes o apoderados aduanales, previamente a la operación de comercio exterior que pretendan realizar.

CÓDIGO DE VALORACIÓN ADUANERA: Es el Acuerdo para la aplicación del artículo VII del GATT, contenido en los artículos 64 a 79 de la Ley Aduanera de 1998

COMERCIALIZACION: Negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando bienes. Puede ser al pro mayor o al detal.

COMPRADOR FINAL: Es la última persona que, en territorio de la parte importadora, adquiere los bienes en la misma forma en que serán importados. Este comprador podría no ser necesariamente el usuario final del bien

CONSERVA: Sustancia alimenticia esterilizada y envasada herméticamente, que, en virtud de cierta preparación, se conserva durante mucho tiempo.

CONSUMIDOR: Persona física o moral que adquiere o disfruta como destinatario final productos alimenticios y bebidas no alcoholiza preenvasados, con objeto de integrarlos en procesos de producción, transformación, comercialización o prestación de servicios a terceros.

CONTENEDORES Y MATERIALES DE EMPAQUE PARA EMBARQUE: Bienes que son utilizados para proteger a un bien durante su transporte, distintos de los envases y materiales para venta al menudeo.

CONTENIDO: Cantidad de producto preenvasado que por su naturaleza puede cuantificarse para su comercialización, por cuenta numérica de unidades de producto.

CONTENIDO NETO: Cantidad de producto preenvasado que permanece después de que se han hecho todas las deducciones de tara cuando sea el caso.

CONTRIBUCIONES: Son los créditos fiscales, impuestos, derechos y otras obligaciones que se pagan por la exportación e importación de productos y servicios.

CONTRIBUYENTES: Persona física o moral sujeto de impuestos por la actividad que realiza, con la finalidad de contribuir al gasto público.

COSTO NETO: Se refiere a todos los costos menos los de promoción de ventas, comercialización y de servicio posterior a la venta, regalías, embarque y empaque, así como de los costos financieros.

COSTO TOTAL: En relación a un bien, la suma de los siguientes elementos, de conformidad con lo establecido en el anexo a este artículo:

- El costo o valor de los materiales directos de fabricación utilizados en la producción del bien;
- El costo de la mano de obra directa utilizada en la producción del bien.
- Una cantidad razonable por concepto de costos y gastos directos e indirectos de fabricación del bien.

CIF - Cost, Insurance and Freight

COSTE, SEGURO Y FLETE (...puerto de destino convenido)

El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El vendedor debe pagar todos los costos de flete, seguro, gastos de exportación, despacho aduanero y todos los costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido.

El vendedor sólo está obligado a conseguir un seguro con cobertura mínima, a favor del comprador hasta el puerto de destino convenido.

En cuanto a los riesgos son responsabilidad del importador en el momento en que la mercancía traspase la borda del buque, no obstante los riesgos de transporte están cubiertos por una póliza de seguros que habrá contratado el exportador a beneficio del importador, quien como asegurado en caso de pérdida o deterioro de la mercancía reclamará directamente a la compañía aseguradora.

Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

COSTO Y FLETE (...puerto de destino convenido)

CFR - Cost and Freight

El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque, en el puerto de embarque.

El vendedor es responsable de todos los gastos de exportación, despacho aduanero, flete y costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido, sin incluir seguros.

Los costos de descargue en el puerto de destino corren por cuenta del comprador.

Este término solo puede usarse para transporte por mar o por vías de navegación

CUOTAS COMPENSATORIAS: Son los derechos aplicables a ciertos productos originarios de determinado o determinados países para compensar el monto de la subvención concedida a la exportación de estos productos.

- Medida de regulación o restricción no arancelaria que se impone a aquellos productos que se importan en condiciones de prácticas desleales de comercio internacional y se aplican independientemente del arancel que corresponda a las mercancías.

- Son los derechos antidumping y cuotas o derechos compensatorios, según la legislación de cada parte del tratado.

CUPOS DE IMPORTACIÓN O EXPORTACIÓN: Capacidad permitida tanto al régimen de importación como de exportación en cuanto a cantidad y tiempo.

DECLARACIÓN: Es la obligación que tienen los importadores, exportadores y agentes o apoderados aduanales de manifestar a las autoridades aduanales las mercancías objeto de comercio exterior

DECLARACIÓN DE CAMBIO: Formulario diseñado por el Banco de la República, para el registro e información de las diferentes operaciones correspondientes a la venta de divisas.

DEMANDA INTERNACIONAL: Comprende todos aquellos posibles consumidores que están en condiciones de adquirir los bienes y servicios, dentro de unos parámetros de calidad, competitividad, precios y oportunidad.

DESADUANAMIENTO: Retiro de las mercancías de los recintos fiscal y/o fiscalizado, previo cumplimiento de los requisitos y formalidades establecidos en la Ley Aduanera.

DESPACHO ADUANERO: Conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada y salida de mercancías del territorio nación.

DEVALUACIÓN: Disminución del valor de la moneda nacional, respecto a una moneda extranjera. Los tipos de cambio expresan la relación de valor entre la moneda de los distintos países, de modo que devaluación se manifiesta como un aumento del tipo de cambio.

DEX: Documento de exportación. Formulario diseñado por la DIAN, utilizado por los exportadores para legalizar sus ventas al extranjero, y demás trámites cambiarios. Como reintegro de divisas y solicitud de CERT (Certificado de Reembolso Tributario).

DICTAMEN ANTICIPADO O RESOLUCIÓN: Se refiere a la resolución favorable al particular que emite la autoridad aduanera a petición del importador, productor o exportador, previamente a la importación, certificando que la determinación de valor de una mercancía o de su origen por cambio de clasificación arancelaria o valor de contenido regional o marcado de país de origen son correctos, en términos del tratado aplicable y sus reglamentaciones uniformes.

DICTAMEN DE RECONOCIMIENTO: Reporte elaborado por el personal de operación aduanera o por los dictaminadores del segundo reconocimiento en el que se hace constar el resultado del reconocimiento practicado a determinada mercancía.

DIVISA: Cualquier moneda emitida por una nación y con aceptación o circulación fuera del país que la emitió. Son el principal activo de la reserva de un estado, dada su gran liquidez. Cualquier moneda puede ser divisa, el único requisito es que haya otro y otros países donde sea aceptada como medio de pago para el comercio exterior.

DOCUMENTACIÓN ADUANERA: Documentos que amparan la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, consistentes en: pedimento de importación o exportación, factura comercial, Norma Oficial Mexicana, así como la documentación que compruebe el cumplimiento de regulación y restricciones no arancelarias.

DOCUMENTO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL: Es aquel documento que expide la empresa exportadora ya sea terrestre (carta de porte), aéreo (guía aérea) o marítimo (Bill Of Lading), como constancia de un embarque de mercancía

que salga o entre al país, es de gran importancia para los tramites aduaneros o cambiarios.

EMBALAJE: Material que envuelve, contiene y protege los productos preenvasados, para efectos de su almacenamiento y transporte.

EMBARGO PRECAUTORIO: Aseguramiento de mercancías por parte de las autoridades aduaneras que se aplica cuando se incurre en cualquiera de los supuestos establecidos en el artículo 151 de la Ley Aduanera

EMPRESA: Cualquier entidad constituida u organizada conforme al derecho aplicable, tenga o no fines de lucro, sea de propiedad privada o gubernamental, incluidas todas las sociedades, fundaciones, compañías, sucursales, fideicomisos, participaciones, empresas de propietario único, coinversiones u otras asociaciones.

ENCURTIDOS: Se llama encurtidos a los frutos o legumbres que se han conservado en vinagre. Pueden contener: Pepinillos, mazorquillas, cebollitas, coliflor, habichuelas, zanahoria, etc.

ENCURTIDOS ENVASADOS: Son los diferentes frutos o legumbres conservados en vinagre y envasados al vacío por lo general en enfrasco de vidrio.

EN FABRICA: Se aplica en operaciones en las que el vendedor (exportador) cumple con la responsabilidad de entrega cuando ha puesto la mercancía, en su establecimiento (p.e., fábrica, taller, almacén, etc.), a disposición del comprador (importador), sin despacharla para la exportación ni efectuar la carga en el vehículo proporcionado por el comprador, concluyendo sus obligaciones.

Entonces el comprador (importador) debe soportar todos los gastos y riesgos de tomar la mercancía en el domicilio del vendedor (exportador) hasta el destino deseado.

Este término, es el único en el que los trámites aduaneros de exportación corren por cuenta del comprador (importador), es decir, el comprador ejerce la función técnica de vendedor puesto que además de efectuar la compra en el país de origen se encarga de los trámites documentarios necesarios para la exportación. Es el de menor obligación para el vendedor.

La responsabilidad del vendedor (exportador) se reducen a proporcionar la mercancía convenientemente empacada y embalada, en ese momento tiene lugar la entrega de la mercancía y por lo tanto la transmisión de los costos y riesgos al comprador (importador).

Este término no debería usarse cuando el comprador no pueda llevar a cabo directa o indirectamente las formalidades de exportación. En tal circunstancia, debería utilizarse el término FCA.

ENVASE: Cualquier recipiente o envoltura en el cual está contenido el producto preenvasado para su venta al consumidor.

ENVASE MULTIPLE: Cualquier recipiente o envoltura en el que se encuentran contenidos dos o más variedades iguales de productos preenvasados, destinados para su venta al consumidor en dicha presentación.

ETIQUETA: Cualquier rótulo, marbete, inscripción, imagen y otra metería descriptiva o gráfica, escrita, impresa, estarcida, marcada, gravada en alto o bajo relieve, adherida o sobrepuesta al producto preenvasado o, cuando no sea posible por las características del producto, al embalaje.

EXPORTACION: Es la salida de la mercancía del territorio aduanero nacional con destino a otro país. También se considera exportación la salida de mercancías a una zona franca industrial de bienes y servicios, en los términos previstos en el artículo 1º del Título I del Estatuto Aduanero.

DECLARACIÓN DE PROPIEDADES: Cualquier texto o representación que afirme, sugiera o implique que un alimento o bebida no alcohólica preenvasado tiene cualidades especiales por su origen, propiedades nutrimentales, naturaleza, elaboración, composición u otra cualidad cualquiera, excepto la marca del producto y el nombre de los ingredientes.

DECLARACIÓN DE PROPIEDADES NUTRIMENTALES: La mención de sustancias en la lista de ingredientes en la denominación o marca comercial del producto preenvasado.

La mención de algún nutrimento o componente, cuando la adición del mismo sea obligatoria.

La declaración cuantitativa o cualitativa en la etiqueta de propiedades nutrimentales de algunos nutrimentos o ingredientes, cuando ésta sea obligatoria, de conformidad con los ordenamientos legales aplicables.

DECLARACION NUTRIMENTAL: Relación o enumeración del contenido de nutrimentos de un alimento o bebida no alcohólica preenvasado.

FECHA DE CADUCIDAD: Fecha límite en que se considera que las características sanitarias y de calidad que debe reunir para su consumo un producto preenvasado, almacenado en las condiciones sugeridas por el

fabricante, se reducen o eliminan de tal manera que después de esta fecha no debe comercializarse ni consumirse.

FECHA DE CONSUMO PREFERENTE: Fecha en que, bajo determinadas condiciones de almacenamiento, expira el periodo durante el cual el producto preenvasado es comercializable y mantiene cuantas cualidades específicas se le atribuyen tácita o explícitamente, pero después de la cual el producto preenvasado puede ser consumido, siempre y cuando no exceda la fecha de caducidad.

FIBRA DIETÉTICA: Componente del material vegetal que no es digerido por las enzimas del aparato digestivo. Incluye fundamentalmente, los polisacáridos estructurales y no estructurales que no son almidón y la lignina.

FRACCIÓN ARANCELARIA: Es la descripción numérica o desglose de un código de clasificación que otorga el Sistema Armonizado.

FRANJA FRONTERIZA: Es el territorio comprendido entre la línea divisoria internacional y la línea paralela ubicada a una distancia de veinte kilómetros hacia el interior del país.

FRANQUICIA: Libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos e impuestos por las mercancías que introduce o extrae del país.

FOB: Libre a bordo (L.A.B.).

FRANCO TRANSPORTISTA (...lugar convenido).

FCA - Free Carrier

Significa que el vendedor cumple con su obligación de entrega de la mercancía cuando la pone a disposición del transportista principal contratado por el comprador en el punto acordado. El exportador de efectuar el despacho de exportación de la mercancía.

Si la entrega se produce en el local del vendedor, éste es responsable de la carga de la mercancía en el vehículo del importador en ese momento se produce la transmisión de costos y riesgos.

Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga.

Este término puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal.

FRANCO AL COSTADO DEL BUQUE (Free alongside ship) (... puerto de carga convenido)

FAS – Free Alongside Ship

El vendedor asume los costos y riesgos de transporte hasta que la mercancía es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Por tanto si se produce un problema durante la carga es el importador quien debe asumir la responsabilidad.

El vendedor se encarga de despachar la mercancía de aduana de exportación, si las partes acuerdan que el comprador efectúe este trámite deberá especificarse en el contrato de compraventa.

IMPORTACIÓN: Entrada de mercancías al territorio nacional para permanecer en él en forma definitiva o temporal.

IMPUESTOS: Son las contribuciones establecidas en las leyes que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de aportaciones, contribuciones y derechos.

IMPUESTOS AL COMERCIO EXTERIOR: Son los gravámenes que se tienen que cubrir de acuerdo con las tarifas que establecen las leyes por las operaciones de internación y extracción en el territorio nacional de bienes y servicios.

INCIDENCIA GRAVE: Irregularidad cometida por los involucrados en el despacho aduanero que por su naturaleza implica que se ha incurrido en cualquiera de los supuestos del artículo 151 de la Ley Aduanera.

INCIDENCIA SIMPLE: Irregularidad o error cometido por los involucrados en el despacho aduanero que por su naturaleza no corresponde a ninguno de los supuestos del Artículo 151 de la Ley Aduanera.

INFORMACIÓN NUTRIMENTAL: Toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutrimentales de un alimento o bebida no alcohólica preenvasado. Comprende dos aspectos: La declaración nutrimental obligatoria, y la declaración nutrimental complementaria.

INFRACCIÓN: Es el hecho de violación por fallar en el cumplimiento de la ley o de no hacer lo que la ley indica.

INGREDIENTE: Cualquier sustancia o producto, incluidos los aditivos, que se emplee en la fabricación o preparación de un alimento o bebida no alcohólica y esté presente en el producto final, transformado o no.

LAB: Significa libre a bordo, independientemente del medio en que se transporte, desde el punto de embarque directo del vendedor al comprador.

LEGUMBRES: Fruto de las leguminosas, hortaliza.

LEY: Norma jurídica obligatoria y general dictada por un órgano legítimo para poder regular la conducta de los hombres o para establecer otros órganos necesarios para el cumplimiento de sus fines

LEYENDAS PRECAUTORIAS: Cualquier texto o representación que prevenga al consumidor sobre la presencia de un ingrediente específico o sobre los daños a la salud que pueda originar el abuso en el consumo de éste.

LIBRO DE CONTROL DE INCIDENCIAS: Bitácora en la que se registran todas las incidencias simples detectadas durante el reconocimiento aduanero.

LIBRO DE ROJOS: Bitácora foliada en la cual se registra la entrega de pedimentos y sus anexos, al área de reconocimientos, de todos los despachos a los que el SAAI asignó reconocimiento aduanero, haciendo constar los datos de la operación (número de pedimento, patente, patente aduanal, etc.).

LOTE: Alimento producido por un fabricante durante un periodo, identificado con un código específico.

LUGAR EN QUE SE ENCUENTRE EL PRODUCTOR: En relación a un bien, la planta de producción de ese bien.

MAGNITUD: Cualidad de una propiedad o atributo físico del producto cuando es susceptible de cuantificarse y expresarse conforme al Sistema General de Unidades de Medida.

MASA DRENADA: Cantidad de producto sólido o semisólido que representa el contenido de un envase, después de que el líquido ha sido removido por un método previamente establecido.

MATERIAL: Un bien utilizado en la producción de otro bien.

MATERIAL DE FABRICACION PROPIA: Un material producido por el productor de un bien y utilizado en la producción de ese bien.

MATERIALES FUNGIBLES: Materiales que son intercambiables para efectos comerciales y cuyas propiedades son esencialmente idénticas.

MATERIAL INDIRECTO: Un bien utilizado en la producción, verificación o inspección de un bien, pero que no esté físicamente incorporado en el bien; o un

bien que se utilice en el mantenimiento de edificios o en la operación de equipo relacionados con la producción de un bien, incluidos:

- Combustible y energía;
- Herramientas, troqueles y moldes;
- Refacciones o repuestos y materiales utilizados en el mantenimiento de equipo y edificios;
- Lubricantes, grasas, materiales compuestos y otros materiales utilizados en la producción o para operar el equipo o los edificios;
- Guantes, anteojos, calzado, ropa, equipo y aditamentos de seguridad;
- Equipo, aparatos y aditamentos utilizados para la verificación o inspección de los bienes;
- Catalizadores y solventes.
- Cualquier otro bien que no esté incorporado en el bien, pero cuyo uso en la producción del bien pueda demostrarse razonablemente que forma parte de esa producción.

MATERIAL INTERMEDIO: Materiales de fabricación propia utilizados en la producción de un bien, y designados conforme al artículo 6-07.

MEDIDAS GLOBALES: Medidas de urgencia sobre la importación de bienes conforme al artículo XIX del GATT.

MERCANCIAS: Son todos los productos manufacturados, semovientes y bienes corporales y tangibles, sin excepción alguna.

MERMAS: Son consideradas como aquellas que se consumen durante el proceso de producción o bien se pierden por desperdicio y no es posible comprobar.

MÓDULO DE EXPORTACIÓN: Lugar dónde se presenta la mercancía que va a ser exportada, junto con el pedimento y la documentación anexa para ser sometida al mecanismo de selección automatizado.

MÓDULO DE IMPORTACIÓN: Lugar dónde se presenta la mercancía que va a ser importada, junto con el pedimento y la documentación anexa para ser sometida al mecanismo de selección automatizado.

NORMA OFICIAL MEXICANA (NOM): Es una regulación técnica de observancia obligatoria, expedida por las dependencias competentes, con una multiplicidad de finalidades, cuyo contenido debe reunir ciertos requisitos y seguir el procedimiento legal.

NUTRIMENTO: Cualquier sustancia, incluyendo a las proteínas (aminoácidos), grasas (lípidos), carbohidratos (hidratos de carbono), agua, vitaminas y minerales, consumida normalmente como componente de un alimento o bebida no alcohólica, y que:

- Proporciona energía
- Es necesaria para el crecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de la vida.
- Cuya carencia haga que se produzcan cambios químicos o fisiológicos característicos.

OFERTA EXPORTABLE: Toda la producción nacional factible de ser enviada a un consumidor extranjero.

ORDEN DE EMBARGO: Documento oficial expedido por la autoridad aduanera central, mediante el cual se instruye al personal aduanero a practicar un embargo precautorio en contra de una determinada persona física o moral, en virtud de haber incurrido en cualquiera de los supuestos establecidos en el artículo 151 de la Ley Aduanera.

ORDEN DE VERIFICACIÓN DE MERCANCÍAS EN TRANSPORTE: Documento oficial expedido por autoridades aduaneras centrales o por el Administrador de cada aduana, mediante el que se faculta e instruye al personal aduanero para efectuar el reconocimiento de mercancías en tránsito por el territorio nacional.

PARTE: Significa todo estado respecto del cual haya entrado en vigor un tratado de libre comercio.

PARTE INFORMATIVO: Reporte de una autoridad en la que se hace constar hechos en relación a una incidencia en la que se presume la comisión de una violación a determinadas normas o disposiciones legales, detallando las circunstancias.

PARTIDA: Significa clasificación arancelaria de cuatro dígitos.

PATENTE: Documento expedido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el ejercicio de las actividades relacionadas con la importación y exportación de mercancías.

PRECIOS ESTIMADOS: Valor presuntivo que se fija a un determinado producto (prohibidos según la regla 7 del GATT) sólo para efectos de determinar el valor en aduana.

PEDIMENTO: Documento que ampara la entrada o salida de mercancías del país en el cual se precisa el importador o exportador, el proveedor, descripción detallada de las mercancías, valor cantidades, origen, arancel, régimen que se destinará la mercancía, nombre y número de patente del agente aduanal, aduana por la que se tramita, entre otros.

PEDIMENTO CONSOLIDADO: Documento de solicitud oficial que ampara diversas operaciones de un solo exportador.

PERSONA RELACIONADA: "Vinculación entre las personas" como se establece en el artículo 15.4 del Código de Valoración Aduanera.

PORCIÓN: Cantidad de producto que se consume por ingestión, expresada en unidades del Sistema General de Medida.

POSICIÓN ARANCELARIA: Es un código único del Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías, que permite clasificar todas las mercancías y es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional, y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. Este código consta de 12 dígitos. El Sistema Armonizado estipula que la codificación de las mercancías debe ser uniforme hasta los primeros 6 dígitos para todos los países, del séptimo al décimo dígito pueden ser utilizados por cada país para desglosar, separar y clasificar las mercancías y asignarles impuestos de importación, cuotas, impuestos específicos, entre otros de acuerdo con los intereses de su política comercial.

PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO EN MATERIA ADUANERA (PAMA): Es el conjunto de actos previstos en la Ley Aduanera, ligados en forma sucesiva, con la finalidad de determinar las contribuciones omitidas y en su caso, imponer las sanciones que correspondan en materia de comercio exterior, respetando al particular su derecho de audiencia al considerarse las probanzas y argumentaciones que pretendan justificar la legalidad de sus actividades.

PRODUCCIÓN: El cultivo, la extracción, la cosecha, la pesca, la caza, la manufactura, el procesamiento o el ensamblado de un bien.

PRODUCCION NACIONAL: Productor o productores de bienes idénticos, similares o competidores directos que operen dentro del territorio de una de las Partes y representen una proporción sustancial de la producción nacional total de esos bienes. A partir del cuarto año de la entrada en vigor de este Tratado, esa proporción sustancial será por lo menos del 40%.

PRODUCTOR: Una persona que cultiva, extrae, cosecha, pesca, caza, manufactura, procesa o ensambla un bien.

PRODUCTO A GRANEL: Producto que debe pesarse, medirse o contarse en presencia del consumidor por no encontrarse preenvasado al momento de su venta.

PRODUCTOS ORIGINARIOS: Son aquellos elaborados en un país determinado y para cuya elaboración se ha ocupado más del 50% de materia prima local.

PRODUCTO PREENVASADO: Los alimentos y bebidas no alcohólicas, que cuando son colocados en un envase de cualquier naturaleza, no se encuentra presente el consumidor, y la cantidad de producto contenido en él no puede ser alterada, a menos que el envase sea abierto o modificado perceptiblemente.

PROEXPORT: Entidad encargada de promover las exportaciones nacionales en el exterior, en una tarea dirigida a duplicarlas y a convertir al país en una nación con mentalidad exportadora. Adelanta actividades de promoción con las empresas exportadoras encaminadas a incrementar y diversificar la oferta exportable nacional en el mercado internacional.

RECINTOS FISCALES: Son aquellos lugares donde se encuentran las mercancías de comercio exterior controladas directamente por las autoridades aduaneras y en donde se da el manejo, almacenaje y custodia de dichas mercancías por las autoridades.

RECONOCIMIENTO ADUANERO: Procedimiento mediante el cual se realiza una revisión de documentos y mercancías para precisar la veracidad de lo declarado en el pedimento, con la finalidad de determinar la cantidad, características y la plena identificación de las mercancías.

REGIÓN FRONTERIZA: Es el territorio que determine el Ejecutivo Federal, en cualquier parte del país, incluyendo la franja fronteriza.

REGLA DE ORIGEN: Es el criterio general o específico pactado expresamente en un tratado de libre comercio para definir cuándo un bien deberá considerarse como no originario y cuándo un bien podrá calificar como originario.

REGLAMENTO: Conjunto de normas que rigen un determinado acto, conducta o actividad.

REGLAMENTACIONES UNIFORMES: Son las normas jurídicas que, a la fecha de entrada en vigor de los tratados, establecen y ejecutan las partes, mediante sus respectivas leyes y reglamentaciones, referentes a la aplicación, interpretación y administración de los asuntos que convengan a las partes.

REINTEGRO DE EXPORTACIÓN: Es el proceso mediante el cual las divisas generadas por una exportación son convertidas en pesos. Estas divisas deben ser canalizadas obligatoriamente a través del mercado, por intermedio de una entidad financiera autorizada, que es la encargada de entregar las divisas al Banco de la República.

SIMBOLO DE LA UNIDAD DE MEDIDA: Signo convencional con que se designa la unidad de medida, según el Sistema General de Unidades de Medida.

TASA DE CAMBIO REPRESENTATIVA DEL MERCADO (TCRM). Es un promedio aritmético simple de las tasas ponderadas en las operaciones de compra y venta de divisas efectuadas con diez días máximos, en los bancos comerciales y corporaciones financieras en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

TERRITORIO ADUANERO: Es el territorio en el cual las leyes aduaneras son aplicables.

TRANSPORTE PAGADO HASTA... (...lugar de destino convenido).
CPT - Carriage Paid To

El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, incluyendo gastos y permisos de exportación, excepto los gastos de seguro.

Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista

TRANSPORTE Y SEGURO PAGADOS HASTA... (...lugar de destino convenido)
CIP - Carriage and Insurance Paid

El vendedor debe pagar los costos de flete del transporte requerido para llevar la mercancía al sitio convenido con el comprador, adicionalmente deberá tomar y pagar un seguro contra el riesgo que pueda tener el comprador por la pérdida o daño de la mercancía, siendo responsable solamente por una póliza con cobertura mínima, en caso que el vendedor quiera una cobertura mayor, deberá concertarlo con el vendedor o tomar un seguro complementario.

Puede usarse en cualquier modo de transporte incluido el multimodal, en este último caso quiere decir que el riesgo se transmite del vendedor al comprador cuando es entregado al primer transportista.

TRATO ARANCELARIO PREFERENCIAL: La aplicación del impuesto de importación a un bien originario conforme al anexo al artículo 3-04.

UNIDAD DE MEDIDA: Valor de una magnitud para la cual se admite pro convención que su valor numérico es igual a 1.

VALOR ADUANERO: Es el precio normal de las mercancías, es decir, el precio que se considera podrían alcanzar dichos bienes en el momento en que los derechos de aduana sean exigibles en una compra-venta efectuada en condiciones de mercado libre entre un comprador y un vendedor.

VALOR DE TRANSACCIÓN DE UN BIEN: El precio pagado o por pagar por un bien relacionado con la transacción del productor del bien de conformidad con los principios del artículo 1 del Código de Valoración Aduanera, ajustado de acuerdo con los principios del artículo 8.1, 8.3 y 8.4 del mismo, sin considerar que el bien se vende para exportación.

VALOR DE TRANSACCION DE UN MATERIAL: El precio pagado o por pagar por un material relacionado con la transacción del productor del bien de conformidad con los principios del artículo 1 del Código de Valoración Aduanera, ajustado de acuerdo con los principios del artículo 8.1, 8.3 y 8.4 del mismo, sin considerar que el material se vende para exportación.

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA EXPORTAR CEBOLLITAS EN VINAGRE AL MERCADO MEXICANO*

AUTOR: POSADA RODRÍGUEZ, José Fernando**

PALABRAS CLAVES: Exportación, Cebollitas, Mercado Mexicano

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

Este proyecto tiene como propósito realizar un estudio para la exportación de cebollitas rojas en vinagre, hacia el mercado Mexicano, estudiando el perfil del consumidor, consumo per cápita, estudio de la oferta, demanda, mercadeo, distribución, preferencias arancelarias, estudio financiero, y evaluación del proyecto.

Los objetivos de este proyecto están enfocados a determinar la demanda existente, establecer el precio de venta, analizar la oferta, describir la competencia, definir normas, tramites y requisitos para realizar la exportación y el proceso de importación para este mercado. En cuanto al estudio técnico se precisa la capacidad productiva, logística de exportación, estructura organizacional y las condiciones de orden legal que se requieren para garantizar el correcto funcionamiento del proyecto. Para el estudio financiero se cuantifico las cifras económicas estableciendo los presupuestos necesarios para la inversión inicial, la puesta en marcha, y la sostenibilidad funcional del proyecto, determinando el punto de equilibrio y las proyecciones obtenidas del estudio de mercados realizando los cálculos de VPN y TIR aplicados al flujo de caja, con el fin de establecer su viabilidad financiera determinando las posibles y atractivas fuentes de financiación para el desarrollo del proyecto.

El impacto social y ambiental del proyecto se enfoco en la generación de empleo y bienestar de la población beneficiada directa o indirectamente precisando los posibles impactos ambientales que el mismo genera a lo largo de la cadena de negocio. El proyecto arroja como conclusión que el producto tiene gran aceptación por su calidad, características, sabor, color y textura siendo perfectamente competitivo con productos sustitutos o complementarios, además cumple con todas las especificaciones técnicas y sanitarias exigidas por las autoridades Colombianas y Mexicanas.

* Proyecto de Grado.

** Gestión Empresarial. UIS – INSED. Director: Claudia Yaneth Aldana Palencia, Especialista en Comercio Exterior

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY TO EXPORT CEBOLLITAS IN VINEGAR TO THE MEXICAN MARKET*

AUTHOR: POSADA RODRIGUEZ, José Fernando**

KEY WORDS: Export, Onions, Mexican Market

DESCRIPTION OR CONTENT:

This project has as intention to make a study for the export of red cebollitas in vinegar, towards the Mexican market, studying the profile of the consumer, consumption per capita, study of the supply, demands, trade, tariff distribution, preferences, financial study, and evaluation of the project.

The objectives of this project are focused to determine the existing demand, to establish the sale price, to analyze the supply, to describe the competition, to define norms, you transact and requisititos to make the export and the process of import for this market. As far as the technical study one needs the productive capacity, logistic of export, organizacional structure and the conditions of legal order that are required to guarantee the correct operation of the project. For the financial study I quantify the economic numbers establishing the necessary budgets for the initial investment, the beginning, and the functional sustainability of the project, determining the balance point and the obtained projections of the study of markets making the calculations of VPN and TIR applied to the box flow, with the purpose of establishing its financial viability determining the possible ones and attractive sources of financing for the development of the project.

Social impact and environmental of the project I focus in the generation of use and well-being of benefitted population directly or the indirectly needing the possible environmental impacts that he himself generates throughout the business chain. The project throws like conclusion that the product perfectly has great acceptance by its quality, characteristics, flavor, color and texture being competitive with products complementary substitutes or, in addition fulfills all the engineering specifications and sanitary demanded by the Colombian and Mexican authorities.

* Draft Grade.

** Business Management. UIS - INSED. Director: Claudia Yaneth Aldana Palencia, Specialist Foreign Trade

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo realizar el estudio para la exportación de cebollitas rojas en vinagre, hacia los mercados internacionales, centrándonos en una primera fase en la oportunidad de exportación a México, conociendo las exigencias del mercado mexicano, las características de la competencia y los factores determinantes de la demanda de los productos en conserva, además de las condiciones para acceder a ese mercado.

Además en el presente proyecto se estudiará el perfil del consumidor, consumo per cápita, estudio de la oferta y la demanda del producto, mercadeo, distribución, preferencias arancelarias, estudio financiero, y evaluación del proyecto entre otros. En materia de acuerdos comerciales, Colombia cuenta con el Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela, conocido como el Grupo de los Tres: G3. Estos tratados fueron aprobados así: En Colombia por Ley 172/94, en México por Decreto publicado el 9 de enero de 1995 y en Venezuela por Ley publicada el 29 de diciembre de 1994.

Son innegables los logros alcanzados por el Grupo de los Tres en materia de integración económica, social y cultural, a lo largo de sus once años de existencia. Entre ellos cabe destacar, la suscripción del Tratado de Libre Comercio, que originó un crecimiento significativo del comercio trilateral e inversiones mutuas y un incremento sustantivo de los contactos entre los empresarios y agentes económicos de los tres países. Como se menciona mas adelante, el hecho que la política actual venezolana, obstruya los acuerdos adelantados en MERCOSUR, el G3 y otros, no obstaculiza las relaciones Colombianas con los demás países, por el contrario, puede verse beneficiada allí donde los productos venezolanos presentan competencia.

El presente proyecto, se apoya en contactos con familiares residentes en México que a su vez cuentan con conocimiento y experiencia en comercio internacional. En Colombia se cuenta con la experiencia en fabricación y comercialización de productos en conserva para el mercado nacional, lo que permite enfocar el presente proyecto hacia la realización de un estudio de factibilidad para exportar cebollitas en vinagre al mercado mexicano.

El Trabajo parte con el estudio de mercado, analizando la oferta, la demanda, las características del producto, el estudio de distribución y mercadeo, concluyendo esta primera parte en lo que tiene que ver con las normas y procedimientos de exportación hacia México.

Posteriormente se pasa al estudio Técnico, mencionando entre otras, el tamaño del proyecto, la ingeniería del mismo, el proceso productivo, la logística de

exportación y su viabilidad técnica. Posteriormente se realiza el estudio organizacional y Legal del proyecto.

Una vez concluidos estos primeros estudios, se pasa al estudio económico – financiero. Allí se registra en cifras todo lo mencionado en los estudios anteriores. Desde los gastos de organización y carácter legal, hasta la información que tiene que ver con las proyecciones de inversión, ventas, costos, gastos y capital de trabajo.

Se muestra de manera sistemática las cifras del proyecto y concluye con el flujo de caja del mismo. Este flujo se muestra con dos opciones: Sin financiamiento y con financiamiento. Además se proyecta con recuperación en tiempo de la inversión y con continuidad técnica de proceso.

El resultado óptimo de este análisis permite reforzar la confianza y el optimismo presente desde un comienzo, con el fin de llevar acabo y en forma real este proyecto, convirtiéndolo en una meta más del autor y de su familia.

Por todo lo enunciado anteriormente, se considera que estas cebollitas serán muy atractivas al paladar mexicano y que la investigación realizada encuentra en la cebolla de bulbo roja la posibilidad de abrir mercado hacia México, país para el cual éste producto se encontraría en la categoría de los productos exóticos

Colombia a través de la gestión agro empresarial y de desarrollo rural, ha servido de base para que el Ministerio de Agricultura motive la creación de Centros Provinciales de Gestión Agro empresarial en Colombia y Ocaña ha sido una de las pioneras en el trabajo del campo siendo esta una valiosa oportunidad de abrir mercado en el exterior para los productos que se cultivan en esta región.

El presente proyecto está contenido dentro del sector Agroindustrial de conservas vegetales, incluye fundamentalmente la comercialización a nivel internacional de frutas y hortalizas en conserva de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (C.I.I.U.).

Por último, se ha buscado apoyo y respaldo empresarial en la empresa J3 Colombia Grupo Empresarial y Cía. Ltda., firma que se encuentra inscrita en Cámara de Comercio, cuenta con la licencia de funcionamiento, registro sanitario y registro de marca de sus productos. La empresa comercializaría el producto con la marca “J”.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar el estudio de factibilidad para la exportación de cebollitas en vinagre al mercado Mexicano

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para el Estudio de Mercados

Determinar la factibilidad de México como país potencial consumidor de cebollita en vinagre.

- Determinar la demanda existente en el mercado mexicano para el producto de cebollitas y establecer el precio de venta a los clientes potenciales.
- Realizar el estudio y análisis de oferta de cebollita en vinagre para dicho mercado y describir la competencia existente.
- Definir las normas, trámites y requisitos necesarios para realizar la exportación desde Colombia y el proceso de Importación en el país de destino.
- Determinar las características óptimas del producto y sus atributos para satisfacer el gusto de la demanda en estudio.

Para el estudio Técnico

Este estudio busca precisar las condiciones que desde el punto de vista técnico se requieren para cumplir con el objetivo del producto y del proyecto.

- Precisar la capacidad productiva
- Realizar la descripción del proceso productivo requerido para las distintas presentaciones de producto que se determinen.
- Describir las características de la logística de Exportación necesarias para lograr una exportación a satisfacción.

Para el estudio Administrativo y Legal

Precisar la estructura Organizacional y las consideraciones de orden legal que se requieren para garantizar el correcto funcionamiento del proyecto.

Estudio Económico – Financiero

- Cuantificar en cifras económicas y en cuadros específicos los diferentes estudios previos con el fin de establecer los presupuestos necesarios para la inversión inicial, la puesta en marcha y la sostenibilidad funcional del proyecto.
- Encontrar el punto de equilibrio bajo los supuestos de los distintos estudios y las proyecciones obtenidas del estudio de mercados.
- Realizar los cálculos de VPN y TIR aplicados al flujo de caja del proyecto, con el fin de establecer su viabilidad financiera.
- Determinar las fuentes de financiaciones posibles y atractivas para el desarrollo del proyecto.

Estudio Social y Ambiental.

Señalar los aspectos de impacto en cuanto a lo social y lo ambiental, considerando aquellos como la generación de empleo y bienestar de la población beneficiada directa o indirectamente con el proyecto y precisar los posibles impactos ambientales que el mismo genera a lo largo de la cadena de negocio.

1. GENERALIDADES

1.1 INFORMACION DEL SECTOR DE CONSERVAS

1.1.1 Antecedentes. La Industria de conservas se inició en el país a mediados de los años veinte, cuando Respin estableció en Medellín la primera factoría en 1926. Esta empresa inició la producción de condimentos y productos envasados como el vinagre, que se distribuía en las zonas cafeteras del occidente, Cundinamarca, Bolívar, Magdalena, Santander, Tolima y Cauca.

Posteriormente en 1944 se fundó el INPA y en 1948 Fruco, en los años 50, aparecen empresas como Frugal, La Constancia, San Jorge y California. Las cuales se han mantenido a pesar de las vicisitudes que han debido afrontar en los últimos 50 años. Solo hasta la década de 1970 aparecieron nuevas empresas como Doña Paula, Zenú, Coljugos, Colcíticos, Vary, y otros.

También se fueron creando empresas como Alfresco, la Coruña, la Constancia y Comestibles Alfa, quienes empezaron a fabricar encurtidos y diferentes verduras en vinagre, las cuales tuvieron una muy buena aceptación local y rápidamente se extendieron al mercado nacional.

Según el anuario empresarial aparecen alrededor de 25 empresas grandes y muchas empresas pequeñas, dedicadas principalmente a la fabricación de encurtidos, mermeladas, dulces y vinagres, su localización se encuentra en su orden en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, seguidas de otras ciudades de menor importancia, que marca una tendencia acentuada de la localización cerca al mercado.

Cerca del 76% de la producción de productos en conserva se generan en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga. Esto se debe al hecho, que el consumo está relacionado con el proceso de urbanización del país y orientado hacia el suministro de materias primas importadas. Adicionalmente la escasez de infraestructura en los sitios de acopio y centros de producción y el alto costo de transporte para este tipo de productos que llega a ser hasta el 10% del valor final del producto, derivan en una logística centrada en las grandes ciudades, pero no en gran volumen nacional, pero en el mercado internacional puede alcanzar un selecto nicho de mercado de productos exóticos.

En Colombia la industria de conservas y vegetales se ve afectada por factores tales como:

- Falta de planificación en las siembras.

- El origen de tenencia de la tierra.
- Explotación inadecuada de la tierra.
- Falta de Información y divulgación por parte de las entidades de gobierno sobre créditos que faciliten la adquisición de maquinaria, materias primas y capital de trabajo.
- Los deficientes sistemas de comercialización donde participan un gran número de intermediarios.
- El deterioro y la falta de vías adecuadas y alternas que faciliten el rápido recorrido de los camiones con sus cosechas.
- Los problemas de orden público en las carreteras colombianas.

La clasificación para la Industria Manufacturera se presenta así:

- Productos alimenticios, bebidas y tabacos
- Fabricación de productos alimenticios excepto bebidas
- Envasado y conservación de frutas y legumbres.

1.1.2 Situación Actual. En Colombia desde hace aproximadamente 20 años se utiliza la C.N.O. (Clasificación Nacional de Ocupaciones) adaptada por el Sena en 1970, tomando como referencia la CIUO (Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones) cuyo organismo responsable es la OIT 1968. En razón a la fuerte dinámica del empleo y el nacimiento de una diversidad de ocupaciones, la desaparición de otras, la redefinición del contenido de varias y las exigencias del mercado laboral en cuanto a nuevas competencias. Fue pertinente y necesaria la adopción de una nueva C.N.O. propuesta por el SENA en 1997.

Actualmente a través de la CIUO (clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos) se pueden utilizar y elaborar estadísticas sobre los diferentes productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes nacionales e internacionales que buscan datos clasificados referentes a categorías comparables internacionalmente de productos específicos en las diferentes actividades económicas.

Para los negocios internacionales existen Clasificaciones Multinacionales que son producto del reordenamiento o desagregación de las categorías de la clasificación internacional. Se conforman con fines de aplicación supranacional. En este nivel

se encuentra la Nomenclatura Arancelaria Común de los países del Acuerdo de Cartagena (NANDINA), aplicada por los países miembros del pacto Andino.

Colombia, a través de las políticas de gobierno del presidente Uribe, está dando prioridad a la gestión agro empresarial y desarrollo rural y a través de la expedición del decreto 3199 del 27 de diciembre de 2002, como instrumento jurídico que brinda las primeras posibilidades para prestar el servicio de asistencia técnica con un enfoque integral y subregional por encadenamientos productivos.

Según el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario”, en su componente “Manejo del Campo” se han creado centros provinciales con el propósito de:

- Gestionar y planificar proyectos productivos agro-empresariales.
- Organizar y planificar la demanda y oferta del servicio de asistencia técnica.
- Articular de manera competitiva y sostenible la economía del territorio a mercados dinámicos.
- Incrementar las oportunidades para que la población rural y los demás actores de las cadenas agroalimentarias participen en el proceso productivo, al igual que en sus beneficios.

Para lograr estos propósitos, es fundamental la asociación de los productores organizados de tal manera que puedan competir en mercados especializados.

Los Centros de Gestión Agro empresarial, se convierten en una herramienta importante para lograr el desarrollo rural de las provincias, en la cual la economía depende en gran parte de los pequeños y medianos productores del sector agropecuario.

En Colombia la Ley 6º de 1971, establece el Arancel como una clasificación de productos objeto del comercio internacional que está basada en la nomenclatura arancelaria de los países del Acuerdo de Cartagena, la cual a su vez proviene del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías cuyo organismo responsable es la Organización Mundial Aduanera.

Para el presente estudio, la posición arancelaria para las cebollitas en vinagre será: 20.01.20.00.00

El tratado del G-3 entre México, Colombia y Venezuela, se firmó en Junio de 1994, entrando en vigencia en Enero de 1995. Este tratado estableció una zona de libre comercio entre estos tres países que conformaban una gran masa de 145 millones de habitantes para esa época.

El tratado del G-3 firmado busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país; establece medidas para asegurar que la aplicación de las medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio; igualmente fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y constituya un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países firmantes.

Este Tratado incluye una importante apertura de mercados para los bienes y servicios colombianos y mexicanos de manera recíproca, estableciendo reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, otorgando certidumbre a los agentes económicos. Además, se permite la adhesión a terceros países de América Latina y el Caribe.

El G-3 representa oportunidades para aumentar y diversificar las exportaciones y producción, generar empleos productivos y bien remunerados, economías de escala vía alianzas comerciales y de inversión, mayor competitividad y crecimiento, que se traducen en un mayor bienestar.

El tratado del G-3 incluye los siguientes temas:

- Programa de desgravación
- Acceso a mercados
- Sector automotor
- Sector agropecuario y medidas fitosanitarias y zoonosanitarias
- Normas de origen
- Salvaguardias
- Prácticas desleales de comercio internacional
- Principios generales sobre el comercio de servicios
- Servicios financieros
- Entrada temporal a personas de negocios
- Normas técnicas
- Inversión
- Propiedad intelectual.

1.1.3 Tendencias futuras. Los alimentos en conserva tienen gran oportunidad en la economía mundial debido a la rápida y cambiante situación de la forma de vida de las familias especialmente en las grandes ciudades, donde las cabezas de familia trabajan para el sostenimiento del hogar, lo que significa una demanda cada vez mayor de productos procesados, listos para consumo.

Colombia por su situación geográfica estratégica, su diversidad de climas y la gran variedad de alimentos, muestra grandes expectativas para el proceso de comercialización e integración económica para la cual se requiere, fortalecer sus procesos productivos, estructuras comerciales, políticas sociales y administrativas, convirtiéndose en un compromiso de mayor responsabilidad y genuina participación de todas las entidades gubernamentales, particulares y la sociedad civil en general, para que participen activamente en la tarea de estabilizar y lograr un equilibrio de la economía nacional, la paz y la seguridad social que necesita Colombia.

La apertura económica y las políticas del gobierno están incentivando las pequeñas y medianas industrias para que se motiven a las exportaciones, otorgando un apoyo gubernamental especial con exenciones de impuestos, aperturas de líneas de créditos con tiempo de gracia y con unos intereses muy bajos, además el gobierno Colombiano a través de Fomypimes tienen listos unos recursos económicos para las micro, pequeñas y medianas empresas para las cuales estos recursos no son un crédito si no una financiación gratuita. Se hacen convocatorias anuales a empresarios que quieran aceptar el reto, las mipymes que deseen presentar los proyectos ante el Ministerio de Comercio cuentan además con entidades especializadas que orientan y asesoran en el tema de las exportaciones para alcanzar los mercados internacionales.

El apoyo del gobierno a través del Ministerio de Agricultura y las Umatas tienen un enfoque en la gestión agro empresarial y de desarrollo rural, y han formulado y ejecutado proyectos de interés subregional, logrando optimizar recursos. Con el apoyo del Decreto 3199 del 27 de diciembre de 2002 se ha convertido en el primer instrumento jurídico que brinda las primeras posibilidades para prestar el servicio de asistencia técnica, con un enfoque integral y subregional por encadenamientos productivos.

1.1.4 J3 COLOMBIA. GRUPO EMPRESARIAL Y CIA LTDA. En la introducción se menciona el apoyo que para este proyecto representa la empresa J3 COLOMBIA, Y CÍA LTDA., quien ha aportado su infraestructura física y administrativa al servicio del proyecto. Por tal motivo se hace un breve relato de la historia y generalidades de la empresa.

- HISTORIA DE J3 COLOMBIA GRUPO EMPRESARIAL & CIA. LTDA. J3 COLOMBIA GRUPO EMPRESARIAL & CIA LTDA., nació en el corazón de Dios como una empresa familiar del sector agroindustrial enfocada a la fabricación de alimentos en conserva iniciando labores en Bucaramanga en el año 1.987, bajo la razón social de “Industrias Alimenticias Santa Lucía”, con marcas registradas como “La Ocañera” y “Santa Lucía”.

Primeros 4 años 1.987-1.991

- Se logro posicionar los productos marca “**La Ocañera**” tales como: Cebollitas Rojas, Cebollitas Blancas y Encurtidos en vinagre.
- Los productos marca “**Santa Lucia**” para Brevas en Almíbar, posicionándose en el mercado local y en ciudades como Barrancabermeja, Medellín y Bogotá.
- Se maquilaron algunos de sus productos a empresas como Comestibles Alfa en Bogotá y Martín Niño en Bucaramanga.
- Estuvieron codificados como proveedor en: Carulla, Cafam, Cadenalco, Almacenes Ley y ECOPETROL.

Años 1.992 a 2.004. La recesión económica de nuestro país afecto también a “Industrias Alimenticias Santa Lucia”, quienes después de varios intentos con créditos financieros se vieron en la necesidad de cerrar operaciones durante los siguientes 12 años, pero este proyecto estaba en el corazón de Dios y de sus fundadores y gracias a la estabilidad política y económica del país y a la de los accionistas, se decidió que después de 12 años ya era el tiempo de reactivar el sueño de tener empresa propia, generando rentabilidad, fuentes de trabajo y participando en el crecimiento de nuestro país.

Años 2005 y 2007. El 20 de mayo del año 2005 fue constituida en la ciudad de Bogotá la empresa “**J3 Colombia Grupo Empresarial & Cia. Ltda.**” Reactivando el sueño de sus fundadores, pero con una visión más amplia y con un plan a desarrollar en 20 años, proyectándose metas a 20, 15, 10, y 5 años, como también en el mediano y corto plazo.

Nombre Comercial	J3 Colombia
El Slogan de J3 Colombia	Con amor y bien hecho”
Inspiración	“Del corazón de Dios al corazón del hombre”

Para desarrollar la visión como Grupo Empresarial, J3 Colombia ha tenido que desarrollar una estructura lo suficientemente sólida para cada una de las 7 unidades de negocio en los diferentes sectores económicos, como son:

- *División Alimentos:* Fábrica de Conservas de vegetales y frutas, café, panela y arequipes.

- *División Agropecuario:*

Agrícola: Con enfoque orgánico como son: Café, Caña de Azúcar, entre otros.
Pecuario especies mayores: Ganado vacuno: leche, cría, levante y ceba

Pecuario especies menores: Avicultura y piscicultura

- *División Comercio Nacional:* Comercialización a nivel nacional de todos los productos producidos y comercializados por la empresa.
- *División Comercio Internacional:* Comercialización a nivel internacional de todos los productos producidos por la empresa
- *División Transporte:* Servicio de carga
- *División Turismo:* En Colombia por Santander.
- *División Ayuda Social:* Creación de una fundación y una Cooperativa

2. ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO

2.1 OBJETIVO

El objetivo del presente estudio de mercados consiste en determinar la viabilidad de algunos países como: México, Canadá y Estados Unidos, como potenciales clientes de consumo de las cebollitas en vinagre y presentar los elementos básicos a nivel de Producto, Demanda, Oferta y Comercialización enfocados a la exportación hacia México como primer mercado potencial e incluir adicionalmente los otros posibles como son Canadá y Estados Unidos. En el estudio logístico y dado que se habla de exportaciones, se hace necesario incluir normas y requisitos de exportación – importación, presentar cifras de la Economía Mexicana, la relación comercial con México y los canales de distribución a emplear. Se presenta además algunas cifras de relación comercial con otros países que se consideran posibles clientes.

Los objetivos específicos se mencionaron con anterioridad y apuntan en todo caso a determinar la demanda, la oferta, las características del producto, los precios y la comercialización de la cebollita en vinagre al Mercado Mexicano en primera medida.

2.2 CARACTERISTICAS Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO ELEGIDO

La Cebolla roja, se encuentra casi en todos los supermercados Colombianos; este bulbo se caracteriza por su pungencia o sabor picante producida en una región bellísima, la provincia de Ocaña de donde deriva el nombre de “cebollita ocañera”, región caracterizada también por sus mujeres hermosas, su clima agradable, y ubicada en la cuenca alta del río Catatumbo en el departamento Norte de Santander.

La cebolla para la provincia de Ocaña representa el principal renglón de la economía regional donde siembran anualmente 3000 hectáreas por aproximadamente 7.500 familias, que generan a los productores ingresos brutos anuales superiores a 50.000 millones de pesos, empleando más de 1.326.000 jornales al año.

Las anteriores prácticas están enmarcadas en un sistema de explotación de la economía campesina donde el productor participa con su familia, evitando al máximo pagar jornales y es normal ver a mujeres, jóvenes y niños sembrando, regando, cosechando o “arreglando” cebolla, actividad ésta que consiste en eliminar raíces y hojas para darle al producto la mejor presentación en el mercado.

Esta cebolla con un sabor especial, tiene un sistema de producción sui generis con un manejo agronómico caracterizadas con las siguientes prácticas:

- La región es de un clima medio seco con suelos muy pobres.
- La reproducción es asexual, es decir, se siembran bulbos lo que le da particularidad a la producción de tener vegetativo de 75 días aproximadamente y la necesidad de un reposo o latencia para la semilla de 60 días.
- El riego utilizado es el ramillón.
- Para evitar la erosión por el riego, se emplea una tapa o cobertura de paja o pasto picado la cual además de controlar malezas, mantiene la humedad en el suelo y evita su apelmazamiento.

2.2.1 Diseño

Producto Elegido: Cebollitas Rojas en Vinagre ligeramente picantes

Posición arancelaria: 200120000

Figura 1. Producto elegido – cebollitas rojas en vinagre.



Fuente: Autor

2.2.2 Características físicas del producto

- Textura firme

- Sabor natural ligeramente picante
- Calidad de Exportación
- Homogeneidad en el tamaño de los bulbos
- Presentación:
 - . Frasco de Vidrio de 250 gramos en caja de 24 Uds.
- Color producto: Rojo escarlata

La población hacia la cual va enfocado este producto son las personas adultas, de buen paladar, y que saben degustar las conservas gourmet

2.2.3 Ficha Técnica del producto

FICHA TECNICA PRODUCTO

NOMBRE	CEBOLLITAS ROJAS EN VINAGRE
DESCRIPCION FISICA	CEBOLLITAS INMERSAS EN VINAGRE
PRESENTACION COMERCIAL	PRODUCTO EMPACADO EN ENVASE DE VIDRIO EN PRESENTACIONES DE 250g, 500g, 1.000g, 4.000g
COMPOSICIÓN CUANTITATIVA	CEBOLLITAS Vinagre Natural Sal Azúcar Acido Cítrico 0.05% Color artificial Rojo Ponceau 0.02% Benzoato de Sodio 0.01%
CARACTERISTICAS SENSORIALES	TEXTURA Semi dura SABOR. Característico del Producto COLOR: Rojo en cebollitas y líquido
CARACTERISTICAS MICROBIOLÓGICAS	- Rto de Mésofilos Aerobios: 10.000 UFC/g - Coliformes Totales: < 3 NMP/g - Coliformes Fecales: - Rto de Mohos y levaduras : < 10 UFC/g - Rto Esporas Clostridium SR: < 10 UFC/g
CARACTERISTICAS FÍSICOQUÍMICAS	- Ph : 3.5 u - Acidez : 3.0% ácido acético
VIDA UTIL	La vida útil del producto es de (18) meses a partir de su fecha de elaboración.

<p>CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO CONTROLES ESPECIALES DURANTE LA DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACIÓN</p>	<p>El producto debe ser almacenado a temperatura ambiente, en lugar seco y fresco. No colocar encima del producto objetos pesados que deterioren el producto.</p>
<p>USOS E INSTRUCCIONES</p>	<p>El producto puede ser consumido como ensalada y como acompañamiento de comidas.</p>

Elaborado por:

Revisado y Aprobado por:

ANA M. SUAREZ CASTILLO

Ing. De Alimentos

2.2.4 Registro de Marca. Para las cebollitas rojas en vinagre en el momento se encuentra registrado el producto en la clase 29 (productos vegetales conservados en vinagre) con su respectivo registro de marca a través de la Superintendencia de Industria y Comercio.

2.2.5 Empaque y presentación. El empaque que se va a utilizar será de vidrio transparente el cual conserva las características físicas y químicas del producto a demás que tiene una excelente presentación y esta de acuerdo a las normas internacionales.

Frasco vidrio transparente y tapa dorada

Presentación:

- Caja de 24 Uds. De 250 gramos c/u

Las cebollitas se deben mantener en un lugar fresco y seco, el producto sin destapar puede durar 18 meses, una vez abierto el frasco, es recomendable refrigerar y consumir en el menor tiempo posible. Cada vez que se vaya a extraer cebollitas del frasco utilizar un utensilio que no haya estado en contacto con la saliva, puesto que, el vinagre se puede fermentar ocasionando que el producto se dañe.

2.2.6 Productos sustitutos. Una característica especial de las cebollitas consiste precisamente en comportarse como un producto exótico, al igual que ciertas frutas

y verduras colombianas en el exterior. Las cebollitas tienen productos de tipo sustituto tales como los chiles, las mazorquillas, los pepinillos y otros que sin duda constituyen competencia en la gastronomía mexicana.

2.2.7 Productos Complementarios. Dada la característica del producto, donde se puede degustar solo o acompañado, en el caso de estar acompañado, los mismos productos sustitutos sirven como acompañantes, además de los chilaquiles, jalapeños y algunos platos fuertes.

2.2.8 Atributos Diferenciadores: Se puede decir que un atributo considerable es el sabor ligeramente picante y ácido. Como se menciona adelante, la Población del estado de Nuevo León y en especial la de su capital Monterrey, sitio donde se concentró el estudio de Mercado, las salsas y conservas que se consumen en la región son mucho más suaves que las consumidas en el centro y sur del país. Ello convierte a la cebollita roja en un producto que satisface el paladar de los consumidores de Monterrey y Nuevo León.

Otro aspecto en el que la cebollita juega un papel importante es su carácter de conserva, que permite dosificar al gusto del consumidor sin que tenga que consumirse en un período muy corto¹, a diferencia de otros productos que deben ser consumidos inmediatamente.

Otro complemento del producto lo constituyen las bebidas fuertes, como el tequila, el ron, el vodka y algunas bebidas fermentadas propias de la región.

El color juega un papel significativo, desde el punto de vista de la presentación del producto y el efecto que juega en la personalidad y gusto del mexicano.

2.3 MERCADOS POTENCIALES

Para el presente proyecto partió de establecer algunos mercados potenciales para exportación de cebollitas en vinagre como son: México, Canadá y Estados Unidos en un primer paso, luego de acuerdo a la receptividad del producto, se puede extender a otros países. Se sabe por ejemplo, que este tipo de productos son también apetecidos en la comida Peruana.

2.3.1 Mercado Objetivo. A nivel internacional, México ha incrementado las importaciones desde Colombia de productos alimenticios, bebidas y líquidos, así como del sector: agroindustrial y su subsector: Frutas y hortalizas procesadas.

México importa desde Estados Unidos hortalizas, frutas y demás comestibles de plantas conservados en vinagre o ácido acético, que constituye un mercado

¹ Si se almacena refrigerado según las especificaciones de la etiqueta.

importante dentro del rango de importaciones²; generando en ello una buena oportunidad para las empresas Colombianas dedicadas a estos tipos de productos, entrar al mercado Mexicano.

El proyecto, sin embargo, está analizado económicamente, sólo desde la perspectiva de México como primer cliente del mercado objetivo, dados los estudios y contactos adelantados en este país.

Como parte de la búsqueda de información, se recurrió a la elaboración de un instrumento que pudiera indicar el grado aceptación de este producto, considerado nuevo en el mercado mexicano.

Determinación de la muestra: Con el fin de focalizar el estudio, se cuantificó las cadenas que manejan los grandes almacenes de superficie existentes en Monterrey y que tienen a su vez presencia en todo el Estado de Nuevo León. Se encontró que las mismas no superan en nombre a más de diez, sin embargo, cada una posee grandes almacenes distribuidos en todo el territorio, sumando alrededor de 62 almacenes entre ellas. De igual manera, el estudio arrojó que la población cada día mas acude a los grandes almacenes a realizar sus compras, ello significa que alrededor del 70% de las familias acuden a ellos para abastecerse de su mercado corriente, que incluye los alimentos en conserva.

Dado lo anterior se consideró que los jefes de compra de las grandes cadenas y restaurantes y los encargados de seleccionar los proveedores en estos almacenes representarían la mejor muestra por ser ellos conocedores del gusto de consumo de sus clientes³. Así se eligió como sistema de muestreo, el muestreo selectivo en términos de la población objetivo (Jefes de Compra de grandes cadenas – restaurantes y encargados de la selección de proveedores de alimentos) y en cuanto que dado el conocimiento comercial en este ramo de la persona familiar en Monterrey, pudo ubicar a los jefes de Compra más representativos de las grandes cadenas, conformando un grupo de veinticinco sujetos a muestrear. Entre las grandes se mencionan:

- Soriana
- H.E.B. (Howard Edward Butt)
- Centro San Agustín.
- Wall-Mart
- Central de San Nicolás
- Central de Abastos Guadalupe.

Las cuatro primeras cadenas están en la ciudad de Monterrey y las dos últimas trabajan en especial en los municipios del área metropolitana de Monterrey.

² SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO y BANCO DE MÉXICO, 2003

³ Muestreo Aleatorio Estratificado, con análisis de juicio. Hanke y Reitsch. Pronósticos en los Negocios.

Las veinticinco personas seleccionadas para aplicar la prueba representan un muy buen porcentaje respecto a la población objetivo señalada anteriormente. El cálculo efectuado fue el siguiente:

Total Grandes Almacenes: 62

Jefes de Compra área Alimentos: 36 (Hay almacenes donde los jefes de compra están centralizados por sectores).

Encargados de Seleccionar y aprobar proveedores en las grandes tiendas: 62 (Corresponde en Colombia, al encargado de revisar las condiciones y calidad del producto por tienda).

Jefes de Compra de Grandes Restaurantes distintos a los existentes en los propios grandes almacenes: 43. (Se consideró aquellos que por su tamaño y platos especiales que ofrecen, fueran susceptibles de ser tomados en cuenta)

Total población objetivo primario: 141.

Total tamaño de muestra: 25

Porcentaje de muestra respecto a la población objetivo: 17,7%

El instrumento se aplicó a las veinticinco (25) personas referidas, en un esquema de muestreo selectivo, en la forma de panel de degustación con los Jefes de Compra y las personas encargadas de la selección de proveedores de productos alimenticios y de conserva de las grandes cadenas Mexicanas

Las muestras físicas se llevaron de Colombia a través de los familiares mencionados anteriormente, los cuales se encargaron de contactar a los gerentes de compra de las cadenas referidas y a los asistentes de la misma.

Se aprovechó la presencia de los gerentes y asistentes para indagarles sobre la percepción de los productos alimenticios colombianos, los cuales consideraron conforme y aceptadas en general salvo si el producto es crudo, evento que no ocurre con las cebollitas ocañeras.

2.3.2 Presentación Instrumento aplicado. A continuación se muestra el instrumento de medición aplicado y los resultados obtenidos:

ENCUESTA: PANEL DE DEGUSTACION

Agradecemos su colaboración y sinceridad en esta prueba de degustación de producto.

Edad _____ Sexo: Masculino _____ Femenino _____

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas con el producto prueba. Marque con una X (complete) aquella que se ajusta más a su criterio.

1. Observe el producto a consumir. A que verdura corresponde?

2. Asocia el color del producto con la verdura que corresponde?

No _____ Medianamente _____ Si _____

3. Identifica el color y textura del producto con el tipo de verdura?

No _____ Medianamente _____ Si _____

4. Como aprecia la textura del producto?

Liquido _____ Gelatinoso _____ Duro _____

Crujiente _____

5. Nota presencia de semillas en el producto?

No _____ Poco _____ Si _____

6. Identifica el sabor del producto con el tipo de verdura?

No _____ Si _____

7. Que tan picante califica el producto?

Bajo _____ Medianamente _____ Apropiado _____

Alto _____

8. En cuanto a la cantidad considera que es?

Poca _____ Adecuada _____ Mucha _____

9. Se le parece a algún producto?

No _____ Si _____ A cual _____

10. Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto? _____

Gracias por su tiempo y colaboración !!!!

RESULTADOS: ENCUESTA PANEL DE DEGUSTACIÓN

1. A que verdura corresponde?

El 50% de los encuestados respondieron cerezas
El 25% respondió: Chavacanos disecados
El 25% respondió: cebollitas

2. Asocia el color de la fruta....

No, ninguno, no tiene el color de la cebolla

3. Identifica el color

No. Con verla no

4. ¿Como aprecia la textura del producto?

Suena crujiente.

Aquí en México, hay una cebolla envuelta en papel celofán, la tajan y le agregan limón y sal pero es muy babosa, esta les gusto por lo crujiente.

5. ¿Nota presencia de semillas en el producto?

No. En su totalidad

6. ¿Identifica el sabor del producto con el tipo de verdura?

Si.

7. ¿Que tan picante califica el producto?

3.5 de 1 a 5, esta rico, picosito

8. En cuanto a la cantidad considera que es:

Adecuada.

9. ¿Se le parece a algún producto?

Cerezas
Tomate Cherry

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

Estarían dispuestos a pagar basados en los precios de la competencia.

Estos son algunos precios de productos que se pueden catalogar como sustitutos o complementarios en la dieta alimenticia Mexicana.

- Cebollines en vinagre Balsámico 12 onzas, \$ 42,50 nuevos pesos mexicanos
- Pepinillos \$ 15,90
- Pimiento Sparta de 240 gramos \$ 18,90
- Mazorca de 220 gramos \$21,90

Comentario resultado de la encuesta.

Los encuestados consideran a las cebollitas ocañeras como un producto sustituto o complementario, dependiendo del uso que se le dé, dado que lo consumen en:

- Asados. (No olvidar la especialidad de cabrito en la población de Monterrey)
- Picadas
- Pastas
- Ensaladas al lado del rábano
- Como botana, pasabocas, como el chili
- Complemento de los asados. (tortilla, queso.cebolla, chili)

En cuanto a las características más relevantes mencionadas son:

- Consistencia
- Sabor picante
- Textura crocante
- Presentación.
- Precio

La Presentación 250 gr. Parece ser la más adecuada según la opinión de los consultados y la que mejor impactaría en los hogares Mexicanos.

Para los encuestados, los productos Colombianos son sinónimo de calidad.

- El comprador mexicano es sensible a los productos que contienen ayuda Social.
- A México le interesan los productos colombianos pero no en crudo (frutas, verduras, hortalizas) sino procesados

Determinación de la Demanda. De acuerdo a lo expresado por el representante de Compras de Soriana, ellos están dispuestos a empezar con un pedido de 1000 cajas, a distribuir en los diferentes almacenes, pasando en un término de dos meses a duplicar la compra y estabilizar la misma en el primer año en 3000 cajas, sujeto a la respuesta del mercado.

De igual forma los representantes de las tiendas de H.E.B. y San Nicolás también mostraron alto interés en hacer pedido, sin embargo para efectos del estudio solo se considera la propuesta de Soriana por ser la mas seria.

Esto indica el gran nivel de apreciación que resultó de la prueba de degustación.

De tal forma, la demanda proyectada quedaría así:

Tabla 1. Demanda proyectada

AÑO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDAD	31500	34335	37769	42301	47377
CRECIMIENTO		9%	10%	12%	12%

Se consideró un crecimiento moderado, esperando que la respuesta sea mejor, acogiendo las recomendaciones dadas por los expertos en Monterrey.

2.3.3. Indicadores Comerciales posibles clientes

- **México.** A continuación se presenta algunos indicadores de mercado para México, Canadá y Estados Unidos, para luego centrar la atención en el numeral 2.3 a la relación especial con México, profundizando en los aspectos de Demanda, Oferta y Comercialización.

Tabla 2. Mercado potencial - México

PAIS	MEXICO
CAPITAL	CIUDAD DE MEXICO
POBLACIÓN	106,451,679
IDIOMA	ESPAÑOL
TIPO DE GOBIERNO	DEMOCRACIA. PRESIDENTE: FELIPE CALDERON (2006-2010)
RELIGION	CATOLICOS 89%, PROTESTANTES 6%, OTROS 5%
MONEDA	PESO MEXICANO
PIB	Valor US\$: 727,445,924,118.00
PIB per Capita US\$:	6,834.00
Crecimiento de PIB %:	4.40
TASA DE DEVALUACION %	- 0.38
CAMBIO DE LA MONEDA X US\$	11.31
DEUDA EXTERNA US\$	0.00
TIPO DE CAMBIO BILATERAL	
POR MONEDA DEL PAIS	VALOR COL \$ 232.20
DESEMPLEO %	3,77
TASA DE INTERES	ACTIVO %: 7.22
	PASIVO % : 2.70
INFLACION %	3.10

Fuente: www.proexport.com.co intlexport/aplicación/ año de actualización 2004

NOTA: En el punto 2.3. Se amplía la información sobre las ventajas y características del país destino

- Canadá

Tabla 3 Mercado potencial - Canadá

PAIS	CANADA
CAPITAL	OTTAWA
POBLACIÓN	32,078,819
IDIOMA	FRANCÉS-INGLÉS
TIPO DE GOBIERNO	GOBIERNO FEDERAL, LIBERAL
PRESIDENTE	PRIMER MINISTRO PAUL MARTIN
RELIGION	CATOLICOS 42%, PROTESTANTES 40%, OTROS 18%
MONEDA	DÓLAR CANADIENSE
PIB	VALOR US\$: 1,018,360,000,000.00
PIB PER CAPITA US\$:	US\$: 31,746.00
CRECIMIENTO DE PIB %:	2.80
TASA DE DEVALUACION %	-6.94
CAMBIO DE MONEDA X US\$	1.30
DEUDA EXTERNA US\$	669,788.00
TIPO DE CAMBIO BILATERAL	
POR MONEDA DEL PAIS	Valor Col \$: 2,020.17
DESEMPLEO %	7.20
TASA DE INTERES ACTIVO %:	4.25
	PASIVO %: 2.80
INFLACION %	1.80

Fuente: www.proexport.com.co intellexport/aplicación/ año de actualización 2004

Tabla 4 Indicadores macroeconómicos - Canadá

DATOS	2001	2002	2003
POBLACION (Millones de habitantes)	31.1	31.4	31,7
PIB (US\$ Millones) a precios corrientes	705.175	727.328	877.768
CRECIMIENTO PIB(%) a precios constantes	1,5	3,3	1,6
PIB Per-cápita (US\$) a precios corrientes	22,667	23.100	27.677
TASA DE INFLACION (%)	2,6	2,2	2,0
TASA DE DESEMPLEO (%)	7,2	7,7	7,6
TASA DE CAMBIO(CDN\$/US\$)	1,55	1,57	1,4

Fuente: Statistics Canadá

El Producto Interno Bruto (PIB) canadiense a precios corrientes creció a US\$ 877.768 millones en 2003, US\$ 27.600 aproximadamente de per-capita. El crecimiento del PIB real, o el producto interno bruto ajustado por la inflación, disminuyó a 1,6% el año pasado, casi la mitad del 3.3% registrado en 2002.

El empleo en 2003 creció en 334.200 puestos de trabajo, por debajo de los 335 mil trabajos creados en 2002. Ello obedeció al propósito de bajar el índice de desempleo a 7,6% en el año pasado, que venía de un 7,7 del año anterior.

Tabla 5 Balanza comercial Colombia - Canadá

	US\$ Millones 2001	US\$ Millones 2002	US\$Millones 2003
EXPORTACIONES (FOB)	267.698	252.434	272.054
IIMPORTACIONES (CIF)	226.368	222.107	239.509
BALANZA COMERCIAL	41.329	30.327	32.545

Fuente: Incluye Bienes y Servicios. Canadian Statistics-International Trade

La inflación, medida por el cambio anual en precios de consumo, presentó un aumento de 2,8 por ciento el año pasado, comparado con 2,2% en 2002. La inflación, excluyendo alimentos y la energía, aumentó a 2.2% el año pasado, frente a 2,3% del año anterior.

Durante los tres últimos años la balanza comercial ha registrado un saldo favorable. Sin embargo, el monto ha ido disminuyendo a una tasa de 12,26%.

Para el 2003, el superávit de la balanza se redujo en comparación con el nivel alcanzado en 2002. En el último año, las importaciones de Canadá llegaron a los US \$ 239.509 millones incrementándose en 7,84%, mientras que, las exportaciones alcanzaron los US \$272.054 millones, presentando un aumento de 7,77% con respecto al año anterior.

Las importaciones Canadienses para el periodo 2001-2003, se incrementaron en 2.93% promedio anual al pasar de US \$226.369 millones en el año 2001 a US \$239.509 millones en el último año. En 2003 se presentó una recuperación en las importaciones, creciendo 7,84% con respecto al año anterior.

Tabla 6 Balanza bilateral Colombia – Canadá

	US \$Millones 2001	US \$Millones 2002	US \$Millones 2003
Exportaciones Colombianas (FOB)	142	164	176
Exportaciones Tradicionales (FOB)	105	119	111
Exportaciones No Tradicionales (FOB)	37	45	65
Importaciones Colombianas (CIF)	344	274	314
Balanza Comercial	-202	-110	-137

Fuente: DANE-DIAN

En el intercambio bilateral con Colombia se puede apreciar que durante los últimos 3 años se registró déficit en la balanza comercial con Canadá, debido a que las importaciones desde ese país fueron superiores en valor a las exportaciones, siendo el año 2001 el de mayor saldo negativo. En el año 2003 el déficit se incrementó con respecto al año anterior, debido a un mayor incremento en las importaciones (14,4%) frente al 7,4% de las exportaciones.

En el periodo 2001 -2003 el incremento promedio anual en las exportaciones colombianas hacia Canadá fue de 11.08% a consecuencia de un aumento en las exportaciones tradicionales de 2,49%, y un significativo incremento de 34,68% en

las no tradicionales. En el año 2003 las exportaciones totales hacia Canadá crecieron 7,51% motivadas por un incremento en las exportaciones no tradicionales de 45,53%.

Las exportaciones de productos tradicionales representan el 62,97% del total exportado a ese país, sumando US \$ 111 millones en 2003, mientras que, las ventas de productos no tradicionales representan el 37,03% del total alcanzando los US \$ 65 millones en el mismo periodo.

- **Estados Unidos.** La economía estadounidense creció al ritmo anual del 4,4% en el primer trimestre del año 2004, una proporción levemente mayor a la calculada y una prueba más de que la recuperación económica finalmente ha cobrado fuerza.

Tabla 7. Mercado potencial – Estados Unidos

PAIS	STADOS UNIDOS
CAPITAL	WASHINGTON
POBLACIÓN	195,722,542
IDIOMA	INGLES
TIPO DE GOBIERNO	REPUBLICA FEDERAL .
PRESIDENTE:	GEORGE W. BUSH(2004-2008)
RELIGION	PROTESTANTES 54%, CATOLICOS 24%, MORMONES 2% JUDIOS 1%, OTROS 10%, NINGUNA 10%
MONEDA	DOLAR
PIB	Valor US\$: 11,735,000,000,000.00
PIB per Capita US\$:	39,682.00
Crecimiento de PIB %:	4.40
TASA DE DEVALUACION %	0,00
CAMBIO DE LA MONEDA X US\$	1.00
DEUDA EXTERNA US\$	0.00
TIPO DE CAMBIO	BILATERAL
POR MONEDA DEL PAIS	VALOR COL \$ 2,626.22
DESEMPLEO %	5,50
TASA DE INTERES	ACTIVO %: 5,75 PASIVO % : 2.75
INFLACION %	1.80

Fuente: www.proexport.com.co intellexport/aplicación/ año de actualización 2004

El PBI mide el valor de todos los bienes y servicios producidos en Estados Unidos. Aunque la citara no alcanzó por la mínima, el 4.5 pronosticado por algunos

analistas, representa con todo una sólida actuación de la economía estadounidense.

Aunque los consumidores y el gobierno federal hicieron su parte para respaldar la economía en el primer trimestre, la mejora del PIB refleja en gran medida las mayores inversiones empresariales para acrecentar los inventarios, un indicio positivo de que las empresas ven con más confianza las perspectivas económicas.

El Departamento de trabajo ha informado que las nuevas solicitudes de beneficios por seguro de desempleo han bajado, este es un indicio positivo de la recuperación laboral. El país ha perdido 1,5 millones de empleos desde que el presidente George W. Bush ocupó la Casa Blanca en enero de 2001.

La economía fortalecida de Estados Unidos ha estimulado el gasto público por automóviles, televisores y otros bienes importados observándose que las importaciones han crecido más que las exportaciones.

Tabla 8. Indicadores macroeconómicos – Estados Unidos

DATOS	2001	2002	2003	2004
POBLACION (Millones de habitantes)	285,3	290,1	292,5	293,4
PIB (US\$Millones) a precios corrientes	10.208.100	10.442.000	10.983.900	11.459.600
PIB(%) a precios constantes	1,2	2,4	4,8	4,4
PIB Per-cápita (US\$) a precios corrientes	35.779	35.990	37.554	39.057
TASA DE INFLACION(%)	1,6	2,4	1,9	2,3
TASA DE DESEMPLEO (%)	4,8	5,8	6,0	5,6

Fuentes: U.S. Census Bureau; US.Department of Commerce.2004

El comportamiento de la balanza comercial, incluido los bienes y servicios, a lo largo de los tres últimos años ha presentado un déficit creciente, al pasar de US \$358.290 millones en 2001 a US \$489.377 millones en 2003. En el último año la balanza comercial incrementó en US \$54.161 millones su déficit motivado en un incremento de las importaciones del 7% con respecto al año anterior.

Tabla 9. Balanza comercial de Estados Unidos

DATOS	US\$ Millones 2001	US\$ Millones 2002	US\$Millones 2003
EXPORTACIONES (FAS)	998.022	972.995	1.018.572
IMPORTACIONES(CIF)	1.356.312	1.408.211	1.507.949
BALANZA COMERCIAL	-358.290	-435.216	-489.377

Fuente: Incluye Bienes y Servicios. U.S. Census Bureau-Foreign Trade Statistics

Tabla 10. Balanza bilateral Colombia Estados Unidos

DATOS	US \$ Millones 2001	US \$ Millones 2002	US \$ Millones 2003
EXPORTACIONES COLOMBIANAS (FOB)			5.797
EXPORTACIONES TRADICIONALES (FOB)	3.431	3.291	3.318
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES (FOB)	1.824	1.869	2.479
IMPORTACIONES COLOMBIANAS(CIF)	4.414	4.020	4.081
BALANZA COMERCIAL	841	1.140	1.716

Fuente: DANE-DIAN. 2004

En los últimos tres años el superávit en el intercambio comercial de Colombia con Estados Unidos ha presentado una tendencia creciente, pasando de US \$ 841 millones en el 2001 a US \$1.716 millones en el 2003. En el último año el saldo favorable a Colombia se incrementó nuevamente en que US \$576 millones continuando la tendencia observada en años anteriores.

El último año ha estado marcada la relación comercial en lo que pueda obtener Colombia como resultado de la negociación del TLC con EE.UU. Aunque ya ha sido firmada por las partes la intención de acuerdo, hace falta la revisión por parte de los organismos Jurisdiccionales de ambas partes para llevarla a feliz realización.

Por otro lado, ante la demora en la firma del tratado de libre comercio, Colombia ha solicitado al gobierno de los Estados Unidos haga extensivo el acuerdo de

preferencias arancelarias APTDEA, que culminaba en el presente año y que de no prolongarse, pone en grave riesgo la Economía de las empresas exportadoras y por ende el empleo de muchos colombianos.

2.4 VENTAJAS Y CARACTERISTICAS DEL PAIS DESTINO

Figura 2. Mapa físico México



Fuente: Autor

2.4.1 Población y Geografía. Los Estados Unidos Mexicanos, conocido comúnmente como México, tienen una extensión territorial de aproximadamente

1.972.550 Kilómetros cuadrados, constituyéndose en el quinto país más extenso del continente americano y el tercero entre los países Latinoamericanos.⁴

México limita al sur este con Guatemala, Belice y el Mar Caribe; el Océano Pacífico en el oeste y en el sur, y el Golfo de México en el este. Por su ubicación geográfica, México goza de una posición estratégica en cuanto a comunicaciones e intercambio con terceros países, pues con 10.143 Km. de costas, es vecino del país, con el mercado de consumo más importante del mundo: Estados Unidos; con quién limita al norte.

México cuenta con una diversidad de relieves geográficos, destacándose los territorios altos formados por la Sierra Madre Oriental, la Sierra Madre Occidental y la Cordillera Neovolcánica, que contrastan con las zonas costeras del litoral. Estas características geográficas, entre otros factores, determinan una gran variedad de climas que permiten el desarrollo de diferentes cultivos de zonas cálidas, templadas y frías. Tiene estaciones climáticas muy marcadas: entre octubre y febrero es otoño e invierno; y entre marzo y septiembre es primavera y verano.

Uno de los problemas climáticos más serios que afronta México es que aproximadamente el 50% de la superficie territorial tiene clima seco y semiseco, lo que genera una falta de agua, principalmente en la zona norte del país.

La geografía mexicana es bastante accidentada, casi el 70% es montañosa. Cabe señalar, que no obstante la variedad de zonas fértiles existentes en el país, éstas se encuentran aisladas unas de otras y por ello se calcula que sólo el 15% del total territorial es cultivable.

Con respecto a sus recursos pecuarios, éstos se han desarrollado en abundancia en ambos litorales.

Los recursos forestales exportables comercialmente son escasos, tan sólo el 10% del territorio dispone de especies utilizables para la industria maderera.

México es muy rico en recursos energéticos, como gas, petróleo, y minerales. De esta última actividad sólo se aprovecha el 20% de la capacidad total y se destaca en el ámbito mundial como productor de plata y fluorita. Además produce oro, plomo, cobre, magnesio y zinc, entre otros.

1. PROEXPORT. Oficina de Comercio. México; CNN en español. Tomado 23 de Abril de 2002. Actualizado 05/04/04

2.4.2 Análisis de la Economía. En 2003 se continuó manteniendo una baja inflación y la disciplina en las finanzas públicas, pero no se logró salir de la fase de escasa expansión que comenzó en 2001. La variación anual del índice de precios al consumidor fue del 4% y el déficit fiscal del 0.6% del PIB, cifras acordes con las metas oficiales. Sin embargo, el producto interno bruto real creció apenas un 1,3%. La inversión bruta y las exportaciones no petroleras disminuyeron y el consumo público y privado se elevó moderadamente.⁵

De esta forma, el PIB por habitante descendió por tercer año consecutivo y aumentaron el desempleo abierto y la ocupación parcial. El entorno externo tuvo influencias mixtas. El precio del petróleo fue elevado, superior a las previsiones oficiales, y las tasas de interés bajaron, pero el repunte de la economía de Estados Unidos se tradujo en un impulso muy débil para las exportaciones de México. La pérdida de competitividad internacional de los productos del país, sobre todo frente a los competidores de Asia, vinculada a la baja productividad del sector manufacturero, determinó el estancamiento de las exportaciones.

Resulta preocupante el descenso, por tercer año consecutivo, de la formación de capital. Esto obedece a la falta de consenso acerca del diseño y la aplicación de las reformas económicas, así como a la contratación del crédito bancario destinado a las actividades productivas.

La incertidumbre y la escasez de financiamiento deterioraron el clima de negocios. Aunque se debatieron públicamente, no se lograron definir ni implementar reformas en el ámbito fiscal, de la energía o el laboral⁶.

Si bien hay acuerdo en la necesidad de fortalecer las finanzas públicas, garantizar la provisión de electricidad a largo plazo y modernizar la legislación sobre el trabajo, no hay consenso ni en el país ni en el Congreso respecto de las estrategias más adecuadas para lograr estos objetivos. La reforma fiscal ha sido particularmente controvertida.

Se cumplió la meta de déficit fiscal (0,6% del PIB), gracias al flujo extraordinario de ingresos derivado del alto precio del petróleo y la baja de las tasas de interés. Los recursos adicionales permitieron cierta flexibilidad en el gasto público. Los gastos corriente y de inversión se incrementaron un 9,6% y un 6,3% respectivamente, en los primeros nueve meses de 2003 en comparación con el mismo período del año anterior.

⁵ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE “Balance Preliminar de las economías de América Latina y el Caribe” a 2003 y Banco Central de México. Tomado el 05/04/04

⁶ Ibid, p. 28

En materia de política monetaria, el objetivo siguió siendo contener la inflación, en el marco de un régimen de flotación del peso frente al dólar. En el primer trimestre del 2003 se intentó abatir las presiones inflacionarias que surgieron en el año anterior. En este periodo, el ritmo de expansión anualizada de los agregados monetarios básicos, M1y M2, bajó casi tres puntos, ubicándose entre el 10% y el 11%, y la tasa interbancaria- ascendió alrededor del 10%, un valor dos o tres puntos superior al del cierre del 2002.

La contención de la inflación y la preocupación por la falta de dinamismo de la actividad económica dieron margen para una conducción monetaria menos rígida. A partir de abril, las tasas de interés descendieron marcadamente y el ritmo de expansión de la liquidez registró cifras similares a las de 2002. La conducción de la política monetaria se vio obstaculizada por movimientos especulativos que hicieron fluctuar el tipo de cambio en varios momentos del año. A fines de año, el tipo de cambio llegaba a los 10,81 pesos por dólar y la depreciación nominal promedio de la moneda alcanzó el 7,38% en el año.

El instrumento principal de la política monetaria para influir en las tasas de interés nominales continuó siendo el régimen de saldos acumulados mensuales de la banca comercial en las cuentas corrientes con el Banco de México, "el corto". Este se elevó en el primer trimestre de 475 a 700 millones de pesos mensuales. A partir de abril se sustituyó por un régimen de saldos diarios de 25 millones de pesos, lo que equivale a 700 millones de pesos en 28 días. También incidió en la política monetaria la elevada acumulación de reservas internacionales en la primera parte del año.

En mayo de 2003, debido al alza del precio del petróleo, las reservas alcanzaron un máximo histórico de 55.000 millones de dólares, y cerraron el año en 50.000 millones. Con el fin de acotar las pérdidas cuasi fiscales determinadas por el costo financiero inherente a la acumulación de reservas, el Banco de México puso en práctica un mecanismo especial para tratar de desacelerar esta acumulación.

Dadas las bajas tasas de interés internacionales, se liquidaron pasivos externos anticipadamente, contrayendo nueva deuda en mejores condiciones. Al cierre 2003, la deuda pública total equivalía al 26,5% del PIB, unos puntos superiores a su registro de doce meses antes, parte de ese aumento se debe a la depreciación nominal del peso frente al dólar.

Después de aumentar un 2,3% en el primer trimestre, la actividad económica se desaceleró en el resto del año. La producción de bienes, en especial de manufacturas, mostró una baja hasta septiembre. La constitución fue la actividad con mayor dinamismo (3,4% en comparación con un 1,7% en 2002). Los servicios básicos registraron un moderado repunte (2,5%), impulsado por el gasto público y el consumo privado.

Respecto de la contracción de la actividad manufacturera cabe notar el magro desempeño de sectores exportadores como el de confección y textil (-8,2%), madera (-3,9%), y productos metálicos, maquinaria y equipo (-7,0%). El consumo privado aumentó un 2%, lo que, junto con el consumo del gobierno (2%), evitó una contracción aún mayor del PIB per Cápita. El ingreso de remesas familiares y los esquemas de crédito destinados a la adquisición de bienes de consumo favorecen este resultado.

También repuntó la construcción de viviendas, gracias a un aumento del financiamiento hipotecario. Entre enero y agosto, la formación bruta de capital fijo descendió casi un 1%, debido a que el auge de la construcción (3,3%), fundamentalmente de obras públicas, no compensó la brusca contracción de la compra de maquinaria y equipo (-5,3%).

Se dio una expansión del PIB en términos reales del 2,8% en el 2004, interrumpiendo la tendencia declinante del PIB por habitante iniciada en el 2001. Las autoridades anticipan una inflación anual entre el 3% y el 4% (similar a la del 2002), y un déficit fiscal del 0,3% al 0,5% del PIB.

La reactivación de la inversión y la adopción de medidas para fortalecer la productividad manufacturera y la competitividad internacional resultan esenciales para acelerar la expansión. Asimismo, es de gran importancia que se logre un consenso para instrumentar una reforma fiscal que permita elevar los ingresos tributarios con respecto al PIB, reducir su dependencia de los ingresos petroleros y avanzar hacia el diseño de presupuestos públicos a mediano y largo plazo, la reducida expansión económica repercutió en un alza de la tasa de desempleo abierto promedio, que pasó del 2,7% en 2002 al 3,2% en 2003, una lenta evolución del empleo formal, y un aumento de la subocupación. Se estima que el número de personas en el mercado informal superó los 20 millones, la mitad de la población económicamente activa. En la actividad maquiladora continuó el descenso del empleo, que se caracterizó por la pérdida de casi el 30% de los puestos de trabajo en los últimos tres años. Las remuneraciones reales de la industria maquiladora de exportación bajaron un 1%, en tanto que en la manufactura y el comercio se incrementaron un 1,5% y un 4%, respectivamente al cierre del tercer trimestre.

Hasta julio de 2003, la productividad de los sectores de la maquila, las manufacturas y el comercio aumentaron apenas un 1%, 1,2% y 1,5%, cifras similares a las de los últimos cinco años.

Los escasos incrementos del valor de las exportaciones (2,7%) y las importaciones (1%) se tradujeron en un menor déficit de la balanza de bienes. Hasta octubre del año mencionado, las exportaciones de petróleo avanzaron un 30%, pero las manufactureras, que representan el 86% del total, retrocedieron (-1,6%), tanto las de maquila (-2%) como las restantes (-1,2%). La reducción del

déficit de la balanza de bienes y el incremento del 35% de las transferencias corrientes, principalmente remesas, permitió una baja significativa del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos, al 1,4% del PIB (2,2% en 2002).

Las remesas ascendieron a unos 13.900 millones de dólares (10.300 millones en 2002), equivalentes a alrededor del 3% del consumo privado, y superaron los flujos de inversión extranjera directa, estimados en 11.000 millones de dólares (14.400 millones en 2002). Diversos factores han incidido en el magro desempeño de las exportaciones no petroleras, entre los que destacan la lenta evolución de la productividad, la pérdida de competitividad internacional de los productos elaborados en el país y la contracción de la inversión en maquinaria y equipo.

La inversión extranjera directa (IED), sigue siendo uno de los rubros más importantes de la cuenta de capital. Pero el ingreso neto de divisas correspondiente fue menor que el de 2002. En 2003, la mayor parte de la IED se canalizó a la producción de bienes comerciables internacionalmente: la industria manufacturera recibió el 54%, seguida por los servicios financiero (21%), el comercio (13%) y el transporte y las comunicaciones (5,5%). Los Estados Unidos continúan siendo el principal país emisor.

Tabla 11. Indicadores macroeconómicos – México

DATOS	2002	2003	2004
POBLACION (Millones de habitantes)	103	104,6	106,5
P I B (US \$Millones) a Precios corrientes	648.189	624.863	727.446
P I B (cambio % anual)	0,8	1,3	4,40
PIB PERCAPITA US \$ (c)	6.291	5.975	6,834
INFLACION (%)	5,70	3,98	3,10
DESEMPLEO (%)	1,9	2,1	3,77
TASA DE CABIO (\$M X US \$)	9,66	10,81	11,31

Fuente: BANCO DE MÉXICO, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA; BANCOMEXT, Balance Preliminar Economías de América Latina y el Caribe a 2003, CEPAL. (c) calculado

2.4.3 Análisis del Entorno Político

- **Constitución Política.** México tiene una democracia basada en una Constitución, la cual fue adoptada en 1917 y constituye la ley fundamental de la Nación. Es una República Representativa, Democrática y Federal, constituida por 32 Estados libres y soberanos en su régimen interno, pero unidos en una Federación, según lo establece la Carta Política del País.
- **Estructura de Poderes.** La federación se divide en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

El Poder Legislativo se localiza en el Congreso General, el cual se divide en dos Cámaras: una de Diputados que se renueva en su totalidad cada tres años, y una de Senadores que se renueva por mitades cada tres años.

El Poder Ejecutivo se deposita en un solo individuo, quién se constituye en el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. Las elecciones para presidente se realizan cada 6 años, sin reelección posible.

El Poder Judicial se concentra en la Suprema Corte de Justicia.

2.4.4 Gobernación de los Estados. La administración pública se divide en tres grandes ramas: la Federal, cuyo ejercicio abarca todo el país; la Estatal, cuando se concentra en un solo estado; y la Municipal que se refiere a las unidades político-administrativas que componen los Estados.

Cada uno de los 32 Estados tiene su propio Gobierno, el cual presenta la misma división de poderes que la Federación: El Ejecutivo lo desempeña el Gobernador, quién es renovado cada seis años; el Legislativo la Cámara de Diputados local; y el Judicial, el Tribunal Superior de Justicia del Estado.

Los municipios son administrados a través de un ayuntamiento compuesto por el Presidente Municipal; Regidores y Síndicos, quienes duran tres años en sus cargos y no tienen derecho a reelección para el periodo inmediato posterior.

2.5 ESTUDIO DE LA OFERTA Y DEMANDA DEL PRODUCTO

2.5.1 Proceso tradicional de Negociación. La identificación de oportunidades de negocios se establece a partir de la participación de empresas colombianas en la realización de misiones de estudio, agenda de negocios, presencia en ferias y otros eventos de exhibición comercial en la República Mexicana.⁷

⁷ Ibid., p. 91

Estas actividades permitirán a las empresas conocer factores fundamentales para negociar como potencial del mercado, competencia local y extranjera, innovación tecnológica, precios, tendencias de consumo, estrategias de ventas y formas de pago.

Cuando se identifica una oportunidad de negocios, el exportador colombiano, conjuntamente con su futuro cliente en México, desarrolla una negociación que les permite determinar un instrumento para comercializar o vender sus productos en México.

Entre los posibles clientes Mexicanos consultados, la organización mas interesada y con la cual se ha proyectado establecer las relaciones comerciales es la “**Organización Soriana**” caracterizado por ser una comercializadora de productos de consumo, al cual le sirve de manera significativa las cebollitas, ya que complementa los otros productos que ofrece en las tiendas mayoristas mexicanas.

Se da un breve resumen de la empresa contacto a continuación:

- SORIANA ORGANIZACIÓN

Organización Soriana empresa del sector comercial en México de capital 100% mexicano, fue fundada en 1968, opera tiendas de autoservicio en varios formatos, en las que comercializa alimentos, ropa, mercancías generales, productos para la salud y servicios básicos al menudeo, medio mayoreo y mayoreo. Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1987, con la clave de pizarra SORIANA.

A Diciembre de 2006, cuenta con 235 tiendas ubicadas en 97 de las ciudades más importantes de 29 estados de la República; tiene seis centros de distribución y sus oficinas principales se encuentran en la ciudad de Monterrey, N. L.

Historia. Soriana nació en Torreón, Coahuila, en 1905, como una tienda dedicada a la venta de telas. En los años treinta, Soriana se orientó a la venta de mercancía por mayoreo y cubrió gran parte de la sierra de Chihuahua y el estado de Sonora.

La Historia de Soriana, inicia en 1905 en la ciudad de Torreón Coahuila, cuando se creó un negocio llamado La Soriana, pero no era la empresa que hoy se conoce, sino eran los inicios de un gran proyecto, que hoy es una realidad.

En aquel entonces, La Soriana estaba dedicada a la venta de telas a través de un mostrador. Poco a poco fue creciendo el negocio y en 1920, la tienda vendía ropa, tela y novedades como perfumes, jabones, platos, tazas, entre otros. Para los años treinta, la Soriana vendía mercancía al mayoreo trasladándose a otros estados y cubriendo gran parte de la sierra de Chihuahua y Sonora.

Para el año de 1968, el negocio evolucionó con gran trascendencia ya que inauguró el Primer Centro Comercial de autoservicio en la ciudad de Torreón, ocasionando gran sorpresa y encanto de los clientes de la localidad.

Fue así, como rebasaron las expectativas de los clientes y como formalmente inició lo que hoy conocemos como Soriana, por ello, en este 2005, Organización Soriana cumple 37 años de su fundación.

Los fundadores de esta empresa, Don Francisco y Don Armando Martín Borque, con su gran capacidad de trabajo, tenacidad y constancia, lograron transformar su negocio de venta de telas al mayoreo, iniciado en la década de 1930, en la gran empresa de autoservicio que hoy representa y que la ha llevado a ser reconocida por sus altas ventas durante los últimos dos años consecutivos con el segundo lugar de las empresas del ramo a nivel nacional”.

En 1971, los hermanos Martín Borque deciden llevar a cabo un crecimiento acelerado en la empresa e introducen el sistema detallista para la contabilidad y el control. Para centralizar la administración, instalan las primeras oficinas corporativas del grupo en la ciudad de Torreón, Coah.

Para el año de 1974 abre el primer centro comercial en la ciudad de Monterrey, N.L. bajo el nombre de sucursal “Vallarta”. Hoy son 29 sucursales las establecidas en el estado de Nuevo León.

Para el año de 1989, se trasladan las oficinas generales a la ciudad de Monterrey, en donde actualmente tienen centralizado las principales áreas de la empresa.

Las acciones representativas del capital social de la Empresa cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1987, con la clave de pizarra SORIANA.

Al cierre de 2004, Soriana cuenta con 162 tiendas ubicadas en 68 de las ciudades más importantes de 27 estados del país; tiene seis centros de distribución de mercancías y sus oficinas principales se encuentran en la ciudad de Monterrey, N. L.

Hasta el año 2001 la Empresa operó exclusivamente el formato de hipermercado. Con el fin de acelerar el ritmo de crecimiento, se analizó varios tipos de tienda para seleccionar aquellos que mejor se adaptaran a las características del mercado mexicano. Se Incursionó en conceptos comerciales que anteriormente no operaba la Empresa y en 2002 inició la cobertura de nuevos nichos de mercado. Al cierre de 2004 son tres los formatos de tienda probados y maduros en los que se sustenta el crecimiento futuro.

Estos tres formatos son Soriana, Mercado Soriana y City Club. Sorina: Tiendas, esta en 28 estados de la República

Mercado Soriana: Están en los pueblos, mercado básico abarrotes
Soriana City Club: Cajas, bultos al por mayor.

MISION. “Somos una empresa que comercializa productos al detalle, en la que nuestros colaboradores fomentan en cada una de sus actividades nuestra filosofía y valores, para asegurar una relación permanente y valiosa con nuestros clientes, proveedores, accionistas, comunidad y medio ambiente, obteniendo de esta manera una adecuada rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento”.

VISION. Mantener una posición de liderazgo, con base en la preferencia del consumidor, logrando crear valores que propicien el desarrollo consistente con la generación de los recursos que la sustentan.

Dirección Abarrotes
Xavier M. Bracho González
Tel: (01 81) 8329-9119
Fax: (01 81)8329-9220
xaviermbg@soriana.com

Una segunda tienda con la que se ha conversado y de hecho, participó en el panel de degustación de producto es H.E.B., de la cual también se presenta una breve reseña.

- H.E.B.

Historia. La historia de H.E.B. inicia hace casi 100 años en una pequeña tienda familiar en Kerrville, Texas. Hoy H-E-B sirve a familias en el estado de Texas y el norte de México con casi 300 tiendas y 60,000 empleados.

El compromiso con la excelencia ha convertido a esta cadena en una de las más grandes y renombradas empresas privadas en la industria del autoservicio.

Un negocio familiar. En 1905, Charles y Florence Butt se mudaron, junto con sus tres hijos desde Memphis, Tennessee a Kerrville, Texas.

Con una inversión inicial de \$60 dólares, Florence abrió su tienda C.C. Butt Grocery Store en el mes de noviembre de ese mismo año.

Su hijo más joven, Howard E. mostró gran interés en el negocio del autoservicio. El se hizo cargo del negocio familiar en 1919 a su regreso de la Primera Guerra

Mundial. En 1924, expande la “Butt Grocery Company” con una nueva tienda en la Cd. de Junction. El lema de Howard era “Se beneficia más el que sirve mejor”

Charles, el hijo menor de Howard E. Butt, se convirtió en presidente de “H.E. Butt Grocery Company” en 1971. Hoy Charles Butt es el Presidente del Consejo y Director General de H-E-B habiendo llevado el negocio de tener ventas de \$250 millones de dólares hasta alcanzar la cifra de \$7.5 billones de dólares en el año 2000.

Una Historia de Innovación. Gracias a la constante innovación, HEB siempre ha mantenido su lugar en los gustos y estilos de vida de nuestros clientes. Innovaciones que van desde la instalación del primer mercado de carne y salchichonería dentro de la tienda en 1919 hasta el advenimiento de supermercados como el Market Place en 1991 que incluye restaurantes, hornos italianos de leña para pizzas y muchas otras novedades.

1940s - H-E-B abrió su primera tienda climatizada y empezó a almacenar alimentos congelados.

1950s - H-E-B abrió su primer supermercado consolidando un expendio de pescados y mariscos, carnicería, farmacia, y panadería bajo un mismo techo.

1976 – Se establece la primera planta de leche de H-E-B en San Antonio y es ahora la más grande planta de leche en el vecino estado de Texas, H-E-B también opera la más grande panadería de ese estado.

1990s - H-E-B introduce una nueva marca H-E-B Brand, bajo el concepto de “Marcas Propias”. Para entonces más de 3,000 productos habían sido lanzados con nuestro nombre. Desde huevos y yogurt hasta tocino y carbón.

1994 - H-E-B abre su primera tienda con el concepto de “Central Market” en Austin, Tx. incluyendo una panadería europea, una salchichonería con carnes y quesos de todo el mundo así como una deliciosa barra de jugos y helados.

1997 - H-E-B expande su operación a México.

En México. Al iniciar la década de los noventa, la afluencia por más de 5 décadas de clientes mexicanos a las tiendas H-E-B en Texas, despierta la inquietud en Charles Butt, Presidente del Consejo de H-E-B, de abrir tiendas H-E-B en México, por lo que el 1 de diciembre de 1995 se inicia la construcción de la primera tienda en México. Esta se encuentra ubicada en Ave. Gómez Morín # 300 Col. Valle del Campestre en San Pedro Garza García, N.L. Abriendo sus puertas el 6 de febrero de 1997.

A medida que H-E-B avanza hacia el siglo XXI, mantiene el compromiso de lograr tres importantes metas a través de nuestras tiendas: consistencia en servicios de utilidad para el cliente, los precios más bajos y frescura en todos los productos.

H.E.B. Hoy. HEB es una de las cadenas privadas de supermercados más grandes de Estados Unidos. Emplea a más de 60,000 trabajadores y cuenta con aproximadamente 300 tiendas en Texas y el Norte de México.

Las tiendas manejan aproximadamente 35,000 productos diferentes con una mezcla de 80% en productos nacionales y 20% de productos de importación.

H.E.B. México acaba de inaugurar la primera etapa de un ambicioso proyecto de más de 30 millones de dólares y que consiste en la construcción de un moderno Centro de Distribución ubicado en el Municipio de Escobedo, Nuevo León y que ya se encuentra en operación y su principal objetivo es impulsar importantemente la operación y el crecimiento de la cadena en México⁸.

2.5.2 Modalidades de negociación. A continuación se mencionan las modalidades de negociación más usuales en este país, las cuales se podrán elegir, de acuerdo con tres criterios fundamentales:

- La capacidad exportadora de la empresa colombiana
- La naturaleza del producto
- La capacidad importadora de la Empresa mexicana.

Las modalidades de compra – venta son:

- De comisión de ventas en consignación
- De comisión de depósito aduanero
- Simple de compra – Venta
- De representación exclusiva o parcial

El esquema se realizará a través de un contrato de representación o importación. Como se mencionó en la Introducción, La empresa en Colombia que va a prestar el servicio y ofrecer el respaldo para este caso, es la empresa J3 COLOMBIA, quien suministra y consigna mercancías a una empresa mexicana autorizada para ello a través del padrón importador, y ésta se obliga a recibir, depositar y gestionar a su nombre y por cuenta de la empresa colombiana la venta de estas mercancías por lo cual, cobra posteriormente una comisión (honorarios) o lo que el contrato defina.

⁸ SUPERMERCADOS INTERNACIONALES HEB, S.A. de C.V. Emilio Zola 743, Col. Obispedo, Monterrey, NL

Los depósitos aduaneros son almacenes situados dentro del territorio mexicano, pero asimilables a una zona franca de carácter comercial y no productivo en donde pueden radicarse empresas tanto extranjeras como mexicanas. Las empresas sitúan en estos almacenes un inventario de mercancías y desde ahí gestionan su venta a las empresas locales distribuidoras de los mismos productos que se nacionalizan a medida que salga al comprador definido.

Los aranceles son pagados por las empresas mexicanas importadoras en el momento de la nacionalización de mercancías. El acuerdo de negociación se hace bajo la modalidad del FOB. (en Puerto Barranquilla) por consideraciones de economía. En el caso del cliente requerir modalidad CIF, se ajusta el precio de negociación.

Además la entidad importadora en los contratos de compraventa de mercancías que suscriba, atenderá a las disposiciones vigentes dictadas en México, por lo que está obligada a consignar en dichos contratos los términos y condiciones que aseguren el cabal cumplimiento del mismo, en particular los siguientes:

- Fecha y lugar de entrega de las mercancías, así como el documento que así lo acredite.
- Precio, moneda y condiciones de pago.
- Supervisión en origen y destino de la mercancía
- Condiciones para el embarque, transportación y el seguro de las mercancías y plazos de entrega.
- Calidad, características técnicas, marcas, envases y embalaje a utilizar, atendiendo a las normas nacionales y/o internacionales.
- Entrega de los documentos originales y copias necesarias relativas a la propiedad de la mercancía, conocimiento de embarque y otros de carácter probatorio, tales como facturas comerciales, certificado de origen, calidad o análisis.

Cabe señalar que para que toda negociación sea válida en México, el empresario colombiano debe tener visa de negocios, que se obtiene en el Consulado Mexicano localizado en la Ciudad de Bogotá, D.C. Esta visa se debe solicitar con un mínimo de 3 semanas de anticipación, puede tener una duración de hasta un año y es de múltiples entradas.⁹

⁹ BANCOME XT, Guía Básica para el inversionista extranjero. Entendiendo al consumidor. ACNielsen 2004

2.5.3 Perfil del consumidor. La población mexicana asciende a 104.585.563 habitantes, La estructura de la población mexicana se caracteriza por el predominio de los jóvenes: la mitad de ella, tiene menos de 20 años de edad.

Ciudad de México, tiene la concentración urbana más grande del mundo, con una población metropolitana que excede los 8 millones de habitantes. Ciudad de México es el centro comercial, industrial y cultural del país.

La segunda ciudad más grande en México es Guadalajara, ubicada al noreste de la Ciudad de México, posee una población de 6 millones de habitantes.

La tercera es Monterrey, localizada al norte de México muy cerca a los Estados Unidos. Monterrey se ubica como la ciudad industrial más importante, con una población de 5 millones de habitantes.

Para este proyecto se ha elegido la ciudad de Monterrey capital del Estado de Nuevo León, por las características que se mencionan a continuación, unido al hecho de ser la ciudad donde se tiene los contactos familiares y comerciales, y además el idioma oficial de su país es el español, lo cual facilita la negociación.

Monterrey, capital del estado de Nuevo León, se encuentra en el noreste de México y es la tercera ciudad más grande del país, conocida como la ciudad de las montañas, es considerada como una ciudad bien planificada. Está ubicada en la falda oriental de la cadena montañosa conocida como Sierra Madre Oriental, en la cual destaca el famoso Cerro de la Silla, un pico con forma de silla de montar, de unos 1,575 metros sobre el nivel del mar, que se ha convertido en un símbolo de Monterrey y que se puede ver desde casi cualquier punto de la ciudad.

Considerada el principal polo industrial de México, Monterrey presenta una alta penetración tecnológica en el país, ya que cuenta con unos 10,000 tipos diferentes de industrias, entre las que sobresalen las enfocadas a la producción de alimentos, cerveza, tabaco, vidrio, cemento, lámina, acero, productos químicos, maquinaria y equipo, entre otras. Esta gran concentración de industria y comercio ha determinado que la revista "FORTUNE" la haya nombrado como una de las ciudades latinoamericanas más aptas para los negocios y con grandes oportunidades para las inversionistas.

Llamada también La Sultana del Norte, esta ciudad cuenta con dos aeropuertos, vías de ferrocarril, más de 35 modernos parques industriales y un centro de convenciones y exhibiciones con la tecnología más avanzada. Todas estas características unidas a increíbles zonas residenciales para ejecutivos y un eficiente sistema de carreteras y transporte, hacen de Monterrey una ciudad muy atractiva para conocer y hacer negocios con gran oferta de atractivos culturales y turísticos que la convierten en una de las ciudades mas visitadas por los Norte

americanos y los turistas de todo el mundo considerada como una ciudad pluricultural.

Monterrey cuenta con modernas plazas y áreas comerciales colmadas por regionmontanos y turistas que desean comprar la última prenda de moda, artesanías provenientes de todas las regiones de México y degustar de los mejores platos, indicadores de la próspera economía de la zona y del alto nivel adquisitivo de sus habitantes.

La cocina del norte de México tiende a ser muy diferente a la del resto del país. Su suelo semidesértico obligó a los colonizadores Españoles a importar ganado. De esa manera empezó la tradición de los ranchos ganaderos. Debido al gran sabor de la carne, las salsas que se consumen en el norte son mucho más suaves que las que se consumen en el sur y centro. Otra característica que la diferencia del sur y centro del país, es que probablemente cuando coma un taco, la tortilla será de harina de trigo, dado que allí es el trigo y no el maíz el ingrediente con el que generalmente se hacen las tortillas, destacándose unas de gran tamaño llamadas sobaqueras.

Pero no sólo carne encontrará en los restaurantes de Monterrey. La gran oferta gastronómica que existe en esa zona le permitirá disfrutar de los más interesantes y variados platillos. Podrá elegir desde lugares para comer en Monterrey que sirven cocina tradicional Mexicana y taquerías, hasta cocina Francesa, China o Italiana, entre una gran variedad de especialidades internacionales, además de un gran número de restaurantes Americanos de cadena y los más reconocidos establecimientos de comida rápida.

Entre los restaurantes mas representativos se encuentran: El Montecabrito, Rey Cabrito, Pangea, Catarina, El Tío, Corner Deli, La Carne de Hanan, La Bonne.

A continuación se presenta un resumen del estudio de relación de consumo del Estado de Nuevo León en el que se aprecia lo relativo al consumo de cebolla que para este proyecto es lo relevante.

Nombre del estudio: **Patrón de consumo alimentario familiar en Nuevo León (México).**

Autores Esteban Gilberto Ramos Peña, Ciro Valdés, Lozano*, Pedro César Cantú Martínez, Gilberto Salinas García*, Yolanda Elva de la Garza Casas y Graciela Ivonne Salazar Garza Facultad de Salud Pública y Nutrición, Universidad Autónoma de Nuevo León (Monterrey, N.L. México); * Facultad de Agronomía, Universidad Autónoma de Nuevo León (Monterrey, N.L. México) E-

mail: <http://mx.f567.mail.yahoo.com/ym/Compose?To=eramos@faspyn.uanl.mx>

Tabla 12. Frecuencia y porcentajes de alimentos mencionados en Nuevo León, México de verduras, legumbres, leguminosas y semillas.

	Verduras , legumbres, leguminosas y semillas	Frecuencia	Porcentaje
1	Frijol (promedio)	4515	59.36
2	Jitomate	3836	50.43
3	Cebolla blanca	2892	38.02
4	Aguacate (promedio)	736	9.68
5	Chile serrano	723	9.51
6	Chile jalapeño	621	8.16
7	Ajo	561	7.38
8	Frijol bayo gordo	538	7.07
9	Lechuga romana	428	5.63
10	Calabaza criolla (verde)	309	4.06
11	Col blanca	261	3.43
12	Cilantro	231	3.04
13	Tomate (verde)	214	2.81
14	Calabacita italiana	161	2.12
15	Chile piquen	136	1.79
16	Elote blanco	129	1.70
17	Chile poblano	119	1.56
18	Nopales	115	1.51
19	Elote amarillo	109	1.43
20	Brócoli	86	1.13
21	Chayote sin espinas	74	0.97
22	Lechuga orejona	73	0.96
23	Chile ancho	71	0.93
24	Calabaza de castilla (madura)	66	0.87
25	Chicharo	63	0.83
26	Lentejas	62	0.82
27	Chilillo (chile del monte)	58	0.76
28	Chile cascabel	56	0.74
29	Frijol amarillo	55	0.72
30	Calabaza amarilla madura	53	0.70
31	Frijol blanco	52	0.68

32	Apio	51	0.67
33	Fríjol negro	47	0.62
34	Coliflor	44	0.58
35	Pimiento morrón rojo	42	0.55
36	Cebolla (de rabo)	37	0.49
37	Aguacate de pellejo	35	0.46
38	Aguacate verde	32	0.42
39	Pepino	31	0.41
40	Haba (harina de)	25	0.33
41	Acelga	25	0.33
42	Zanahoria (jugo)	23	0.30
43	Garbanzo	19	0.25
44	Calabaza (hojas y puntas de)	18	0.24
45	Jitomatillo (miltomate)	18	0.24
46	Ejotes	17	0.22
47	Cacahuete o maní (tostado)	15	0.20
48	Chile chilaca	13	0.17
49	Berenjena	11	0.14
50	Chile chipotle	11	0.14
51	Aguacate de Florida	10	0.13
52	Chile Pasilla	10	0.13
53	Alubia (promedio)	9	0.12
54	Betabel	9	0.12
55	Cebolla morada	9	0.12
56	Chile largo	8	0.11
57	Chile morita	8	0.11
58	Fríjol garbancillo	7	0.09
59	Fríjol ojo de liebre	7	0.09
60	Malva	7	0.09
61	Alverjón o garbanzo	6	0.08
62	Fríjol ayocote	6	0.08
63	Garbanzo (harina de)	6	0.08
64	Col de Bruselas	6	0.08
65	Nabo	6	0.08
66	Nuez de castilla	5	0.07
67	Chayote con espinas	5	0.07
68	Flor de calabaza	4	0.05
69	Haba verde	4	0.05
70	Perejil	4	0.05

71	Frijol (harina de)	3	0.04
72	Haba caballar	3	0.04
73	Pistache	3	0.04
74	Semilla calabaza	3	0.04
75	Alcachofa	3	0.04
76	Berro	3	0.04
77	Chile habanero	3	0.04
78	Chile tornachile	3	0.04
79	Hojas de Chaya	3	0.04
80	Ibes o frijol lima	3	0.04
81	Lengua de vaca	3	0.04
82	Frijol azufrado	2	0.03
83	Frijol palacio	2	0.03
84	Frijol Rosita	2	0.03
85	Soya (harina de) desgrasada	2	0.03
86	Avellanas	2	0.03
87	Pasta o crema de cacahuete con grasa y	2	0.03
88	Semilla calabaza (pepita)	2	0.03
89	Papaloquelite	2	0.03
90	Romeritos	2	0.03
91	Verdolaga	2	0.03
92	Soya (semillas)	1	0.01
93	Soya (harina de) baja en grasa	1	0.01
94	Ajonjolí	1	0.01
95	Cacao pataste	1	0.01
96	Girasol (semillas peladas)	1	0.01
97	Cebollinas	1	0.01
98	Chile guajillo	1	0.01
99	Col morada	1	0.01
100	Espárrago	1	0.01
101	Guaje verde (semillas)	1	0.01
102	Quelite o espinaca china	1	0.01
103	Rábano	1	0.01
104	Hierbabuena	1	0.01
105	Yerbamora	1	0.01

Fuente: Autor

Como puede inferirse en la anterior tabla, para la gastronomía del Estado de Nuevo León, en el rango de las verduras, legumbres y leguminosas, es esencial el

consumo de cebolla blanca principalmente, observando de igual forma consumo de los otros tipos de cebollas como son, la morada, de rabo y cebollinas con una frecuencia de consumo por familia bastante alta.

Hay que tener en cuenta que el comportamiento de consumo de este Estado no difiere en gran medida del patrón de consumo nacional en cuanto a la cebolla.

La gastronomía mexicana es muy similar a la Santandereana en Colombia, predominando el sabor picante. La cultura mexicana se caracteriza porque desde temprana edad se acostumbra a consumir los alimentos, incluso los dulces con mucho picante, esa características le augura a la cebollita ocañera una gran aceptación.

La empresa de investigación “ACNielsen”,¹⁰ presentó en el seminario anual “Cambios en el Mercado Mexicano”, el tema “Entendiendo al consumidor”. Durante la presentación, Eduardo Ragasol Álvarez, director general de ACNielsen México, Centroamérica y el Caribe, señaló que, entre las características del nuevo consumidor mexicano está el que conforma familias de pocos elementos; busca cada vez más, fuentes de ingreso propias y selecciona de forma más racional sus satisfactores; dedica menos tiempo a labores del hogar; demanda productos convenientes y saludables (de ahí los lanzamientos de productos integrales, bajos en grasa, bajos en colesterol, con más vitaminas, con fibra, más presentaciones de agua, jugos con fruta, etc.), además de otros satisfactores adicionales que mejoren su nivel de vida y está expuesto a nuevos canales donde comprar sus productos.

Mencionó también; el Dr. Ragasol, que actualmente las condiciones de oferta y competencia en el mercado han llevado al consumidor a una búsqueda exigente y juiciosa de precio y calidad que satisfagan sus necesidades y perspectivas de compra: “la disminución del ritmo de crecimiento poblacional genera cambios en el perfil del consumidor. Se aprecia un crecimiento en el nivel socioeconómico medio y una orientación a familias menos numerosas, además que el desarrollo de comunidades de alta densidad impacta en la concentración del consumo y el desarrollo de las zonas urbanas ya no se concentra en las tres principales metrópolis”.

En este contexto hay que decir que, hoy dos terceras partes de la población se ubica –en edad– por encima de los 15 años (un segmento al que más empresas de diversos sectores voltean a ver: revistas, canales de TV, ropa, celulares, música, Internet, videojuegos, computadoras, alimentos, relojes, en fin). Conforme los estudios de la compañía, en 1970 la estructura poblacional por edad era:

- 46.4% edades de 0 a 14 años

¹⁰ <http://www.acnielsen.com.mx/site/index.shtml> - 2005

- 50.1% edades de 15 a 64 años
- 3.7% edades de 65 a más años

En 2000, la distribución era:

- 34.1% edades de 0 a 14 años
- 60.9% edades de 15 a 64 años
- 5% edades de 65 a más años

Ragasol Álvarez dijo que hoy, como desde hace varios años, el nuevo papel de la mujer consiste en que ella aporta ingresos y administra los recursos del hogar, lo que le ha dado una mayor oportunidad de decisión de compra en los hogares.

Esto ha ocasionado una variación en la selección de los productos que se consumen en México por lo que, en la actualidad, registran crecimiento artículos y alimentos que requieran un menor tiempo de preparación, que son de fácil consumo y saludables. Ragasol se preguntaba ante los presentes en el seminario: ¿A cuánto ha ascendido la venta de hornos de microondas? ¿Cuántos productos existen hoy que se pueden preparar en 5 minutos?, como justificación a los cambios en los comportamientos de consumo.

Por ello, es importante entender las necesidades y aspiraciones de la mujer con el fin de construir mejores estrategias de marca en la industria de productos de consumo masivo, dijo. Es un hecho que la mujer ha incrementado aún más su participación en la actividad económica. Según el INEGI, en 1990 la participación de la mujer era de 19.6%. 10 años después (en 2000) ésta cifra subió a 29.9%, ¡10.3 puntos más! De este casi 30% la participación por rango de edad queda de la siguiente manera:

- De 20 a 24 años = 36.7%
- De 25 a 29 = 39.2%
- De 30 a 34 = 39.6%
- De 35 a 39 = 41.2%
- De 40 a 44 = 40%
- De 45 a 49 = 35.5%

Asimismo, mencionó que dado que el consumidor mexicano sigue madurando, esto causa nuevos estilos de vida y racionalidad en las decisiones de compra, ya que exige más de los productos que consume en cuanto a relación costo – beneficio. Esto se debe en gran medida a la gran diversidad de opciones y productos que ahora están a su alcance.

Crecimiento del canal de autoservicio en cuanto al entorno comercial, el directivo dijo que los autoservicios continúan en expansión debido la capitalización de las oportunidades derivadas de la evolución del consumidor. Mientras que las tiendas tradicionales, pierden terreno en poblaciones medianas y grandes, por ejemplo en

localidades con más de 250 mil habitantes el número de establecimientos tradicionales bajó del 36.6 al 33.7 %, en tan solo dos años.

En 2001 la participación de puntos de venta estaba conformada de la siguiente manera:

- 47.5% lo tenían las tiendas tradicionales
- 7.3% los minisupers y las tiendas de conveniencia
- 45.3% las cadenas de autoservicio

Para 2003, los porcentajes quedaron como sigue:

- 43.1% las tiendas tradicionales (4.4 puntos menos)
- 8.5% los minisupers y las tiendas de conveniencia (1.2 puntos más)
- 48.4% las cadenas de autoservicio (3.1 puntos más)

Comentó, además que el incremento de las cadenas no necesariamente se concentran en las ciudades más importantes. Los principales aumentos en valor de las ventas en autoservicios por ciudad en 2003 comparados con 2002 están las ciudades de:

Puerto Vallarta, Aguascalientes, Toluca, León, Culiacán y Querétaro.

Por tanto, las oportunidades de expansión se encuentran fuera de las grandes áreas metropolitanas. Las ciudades con mayor índice de habitantes por tienda son Irapuato, León Morelia, San Luís Potosí, Aguascalientes y Acapulco.

Al presentar las conclusiones, Ragasol afirmó que el consumidor continuará buscando economía en productos para solventar el gasto en servicios y deuda; que seguirá el avance de los autoservicios con sus esquemas de mayor eficiencia en el abasto, para ofrecer precios más bajos, además de que la tienda tradicional continuará cediendo terreno, obligando a los fabricantes y mayoristas a buscar alternativas como productos que aporten valor al tendero, eficiencias para recuperar la competitividad.

Una alternativa de subsistencia para este canal es la refrigeración, para ofrecer a la clientela productos de conveniencia, practicidad y portabilidad. En este sentido se puede mencionar productos como yogurts cremosos y para beber, postres como flanes, gelatinas, pays u otros, comida semi congelada, en fin.

Tendencias del canasto de consumo masivo¹¹: En cuanto al canasto de productos de consumo masivo que mide ACNielsen, el ejecutivo explicó que en 2003 creció

¹¹ Canasta de consume masivo es equivalente en Colombia a la canasta básica familiar empleada por el DANE para el control del costo de vida.

en volumen 7.1% en comparación al año anterior. Este mismo indicador presentó un incremento de 4.0% en 2001 y de 2.7% en 2002. Este indicador ha seguido creciendo en los últimos años y se espera mantenga este comportamiento mientras la vigencia de los tratados de libre comercio.

Resulta importante resaltar que las marcas líderes nuevamente han perdido terreno frente a las marcas económicas o libres, en donde hoy, siete de cada 10 forman parte de este último grupo. También resulta esencial señalar que la fórmula innovación + ejecución (promoción y/o publicidad) dan como resultado un producto posicionado.

Las categorías con mayor crecimiento son barras alimenticias, agua embotellada, cereales, leche saborizada, sopas preparadas, yogurt, gelatinas y postres preparados, así como aromatizantes alineados con las demandas del consumidor actual: conveniencia, practicidad, salud, dispuesto a pagar más por salud y ahorro en tiempo.

2.5.4 Consumo per cápita del mercado. Ver Tabla 10. Indicadores macroeconomicos – México

2.5.5 Mercado del país destino – México. Colombia y México siempre han tenido excelentes relaciones comerciales y por ello crearon el G-3 o grupo de los tres, donde involucraron a Venezuela. A pesar que éste se vence a finales del año 2005, hay buenas expectativas para que sea renovado.

- **Balanza Comercial de México.** La balanza comercial de México muestra en los últimos tres años que las importaciones han sido mayores que las exportaciones, presentando un déficit en la balanza comercial del 2004 de (US \$) -8.102.833,826

Tabla 13. Balanza comercial de México

Comercio Exterior	2002 (US\$)	2003 (US\$)	2004 (US\$)
EXPORTACIONES	160,682,000,000	165,355,248,901	189,200,419,584
IMPORTACIONES	168,678,900,000	170,958,208,640	197,303,253,410
BALANZA COMERCIAL	-7,996,900,000	-5,602,959,739	-8,102,833,826

Fuente: <http://www.proexport.com.co>. Intellexport/aplicación/

- **Intercambio bilateral con Colombia.** La balanza comercial colombo-mexicana en los tres años mostrados, presenta una tendencia creciente a favor de México, al pasar de US \$ 367, 6 millones en 2002 a US \$530,9 millones en el último año. Sin embargo también hay un crecimiento en las exportaciones Colombianas. Si bien el crecimiento de las exportaciones tradicionales es superior al de las no tradicionales, es en este último campo donde el gobierno Colombiano está impulsando y apoyando a los empresarios Colombianos con el fin de obtener un crecimiento y posición mayor, aprovechando los tratados de libre comercio que se adelantan con diversos países.

Tabla 14. Intercambio bilateral Colombia – México.

Intercambio Bilateral	2002 (US\$)	2003 (US\$)	2004 (US\$)
EXPORTACIONES TOTALES FOB COLOMBIANAS HACIA MÉXICO	310,432,737	358,162,884	507,827,602
EXPORTACIONES TRADICIONALES	5,986,264	36,436,244	125,978,284
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES	304,446,473	321,726,640	381,849,318
IMPORTACIONES CIF COLOMBIANAS DESDE MÉXICO	677,990,854	744,375,288	1,038,825,308
BALANZA BILATERAL	-367,558,117	-386,212,404	-530,997,706

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Citado el 23 de octubre de 2006, disponible en: < <http://www.proexport.com.co> >

- **Demanda de México.** La regulación de las inversiones extranjeras directas corresponden a leyes federales, las cuales desde décadas pasadas han permitido la participación de sociedades extranjeras en los mercados nacionales de gran importancia, en el marco de la libre competencia, lo que ha permitido el fortalecimiento de las relaciones comerciales con países como Estados Unidos, Holanda, Alemania, Japón, Suiza, Francia, España, Canadá, etc.

La Ley de Inversiones Extranjeras data del 27 de diciembre de 1993 y fue recientemente reformada el 4 de junio de 2001 con la finalidad de modificar las normas que impedían la participación extranjera en el capital accionario de

sociedades nacionales constituidas. De la misma forma se reformaron aquellos artículos que restringían la participación extranjera en ciertos porcentajes, dejando abierto los mismos.

Hoy por hoy la participación de las empresas extranjeras en México depende de la actividad a realizar, encontrando algunos sectores restringidos tales como:

Las actividades reservadas al estado; entre ellas están la petroquímica básica, la electricidad, los correos, la generación de la energía nuclear, etc.

Las actividades reservadas para nacionales mexicanos o sociedades constituidas. Se destacan las uniones de crédito, las empresas dedicadas a la radiodifusión y televisión por cable.

Las actividades con regulación específica. En ella se incluye las actividades que poseen un porcentaje de participación, hasta del 10% en sociedades cooperativas de producción; hasta el 25% en transporte aéreo nacional, aerotaxi y transporte especializado; hasta el 49 % en sociedades dedicadas a actividades financieras.

México como estado contratante en acuerdos y tratados internacionales de intercambio comercial ha logrado aumentar y fortalecer la IED en sectores financieros, de comunicación, transporte, industria manufacturera y comercio.

Es requisito necesario en México la inscripción de las empresas de IED en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, quien se encargara de expedir la constancia de inscripción siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio, fecha de constitución en su caso, y principal actividad económica a desarrollar.
- Nombre y domicilio del representante legal.
- Nombre y domicilio de las personas autorizadas para oír y recibir notificaciones.
- Nombre, denominación o razón social, nacionalidad y calidad migratoria en su caso, domicilio de los inversionistas extranjeros en el exterior o en el país y su porcentaje de participación.
- Importe del capital social suscrito y pagado o suscrito y pagadero.
- Fecha estimada de inicio de operaciones y monto aproximado de inversión total con su calendarización.

La inscripción en el registro deberá ser actualizada cada año para lo cual bastará con presentar un cuestionario económico financiero de la sociedad.

Para finales del 2002 en el estado de Jalisco se ubicaban 1,408 empresas con inversión externa, esto es, el 5.5% del total de sociedades con participación extranjera registradas en el país (25,708).

Se destacan los municipios de Guadalajara, Puerto Vallarta y Zapopam en donde los principales inversionistas son Estados Unidos, Canadá y España.

La participación extranjera se desarrolla en actividades del sector servicios en donde se registra el 39.4% del total; en manufacturas el 29.0%; en comercio el 24.9%; y en otros sectores, el 6.7%.

De acuerdo a La Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD); la Inversión extranjera directa, (IED) en México superó los 25 millones de dólares lo que significa aproximadamente un aumento en el 50% en los últimos años casi el doble de las cifras de años pasados. Actualmente la IED de México supera a Brasil y lideriza el mercado Latinoamericano.

México demanda productos de diferentes países, especialmente de Estados Unidos, Colombia se encuentra en el 11° lugar, con una participación del 32% de acuerdo a datos de Proexport¹².

2.5.6 Productos exportados desde Colombia hacia México

Tabla 15. Principales productos exportados desde Colombia hacia México (no tradicionales) año 2004

Puesto	Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor FOB(US\$)	Particip. (%)
1	8430490000	LAS DEMAS MAQUINAS DE SONDEO O PERFORACION	26,290,632	6.89
2	4901990090	LOS DEMAS DE DEMAS LIBROS, FOLLETOS E IMPRESOS SIMILARES	16,126,613	4.22
3	4011200090	DMS NEUMATICS NUEVS D CAUCHO TIPO USADOS EN AUTOBUSES Y CAMI	15,058,892	3.94
4	1511100000	ACEITE DE PALMA, EN BRUTO	13,299,762	3.48
5	3920200090	LAS DEMAS PLACAS, LAMINAS, HOJAS Y TIRAS, DE POLIMEROS DE PROPILENO	12,199,237	3.19
6	3808201000	FUNGICIDAS PRESENTADOS EN FORMAS O EN ENVASES PARA LA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	9,247,203	2.42

¹² PROEXPORT Y BANCO DE MÉXICO.

7	4901910000	DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS, INCLUSO EN FASCICULOS	8,819,838	2.31
8	3902100000	POLIPROPILENO	8,740,039	2.29
9	1513211000	ACEITE DE ALMENDRA DE PALMA Y SUS FRACCIONES, EN BRUTO	7,345,550	1.92
10	6212100000	SOSTENES (CORPIÑOS) Y SUS PARTES, INCLUSO DE PUNTO	5,875,945	1.54
11	7602000000	DESPERDICIOS Y DESECHOS, DE ALUMINIO	5,855,801	1.53
12	3304990000	LAS DEMAS PREPARACIONES DE BELLEZA, MAQUILLAJE Y PARA EL CUIDADO DE LA PIEL, INCLUIDAS LAS PREPARACIONES ANTISOLARES Y LOS BRONCEADORES	5,674,107	1.49
13	3808301000	HERBICIDAS, INHIBIDORES DE GERMINACION Y REGULADORES DEL CRECIMIENTO DE LAS PLANTAS, PRESENTADOS EN FORMAS O ENVASES PARA VENTA AL POR MENOR O EN ARTICULOS	5,486,504	1.44
14	3808209090	LOS DEMAS DE DEMAS PREPARACIONES DE FUNGICIDAS	5,181,776	1.36
15	6004100000	-CON UN CONTENIDO DE HILADOS DE ELASTOMEROS SUPERIOR O IGUAL AL 5% EN PESO, SIN HILOS DE CAUCHO	4,942,411	1.29
16	6204620000	PANTALONES LARGOS, PANTALONES CON PETO, PANTALONES CORTOS (CALZONES) Y 'SHORTS' DE DE ALGODÓN, PARA MUJERES O NIÑAS	4,852,202	1.27
17	3902300000	COPOLIMEROS DE PROPILENO	4,801,186	1.26
18	8201401000	MACHETES CON FILO	4,422,414	1.16
19	3004902990	LOS DEMAS DE LOS DEMAS DE DEMAS MEDICAMENTOS PARA USO HUMANO, DOSIFICADOS O ACONDICIONADOS PARA LA VENTA POR MENOR	4,403,039	1.15
20	6403990000	LOS DEMAS DE DEMAS CALZADOS CON SUELA DE CAUCHO, PLASTICO, CUERO NATURAL, ARTIFICIAL O REGENERADO Y PARTE SUPERIOR DE CUERO NATURAL	4,328,253	1.13
21	4820200000	CUADERNOS, DE PAPEL O CARTON	4,218,899	1.10
22	6203420000	PANTALONES LARGOS, PANTALONES CON PETO, PANTALONES CORTOS (CALZONES) Y 'SHORTS' DE ALGODÓN, PARA HOMBRES O NIÑOS	3,955,901	1.04
23	6205200000	CAMISAS DE ALGODON, PARA HOMBRES O NIÑOS	3,838,246	1.01
24	2008999000	LOS DEMAS DE DEMAS FRUTAS U OTROS FRUTOS COMESTIBLES NO EXPRESADOS EN OTRAS POSICIONES, INCLUSO MEZCLADOS PREPARADOS O CONSERVADOS DE OTRO MODO INCLUSO CON ADICION DE AZUCAR U OTRO EDULCORANTE O ALCOHOL	3,720,920	0.97
25	4011610000	LOS DEMAS NEUMATICOS DE CAUCHO VULCANIZADO CON ALTOS RELIEVES EN	3,424,747	0.90

FORMA DE TACO, ANGULO O SIMILARES,
DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN VEHICULOS
Y MAQUINAS AGRICOLAS O FORESTALES

SUBTOTAL 25 PRODUCTOS NO TRADICIONALES	192,110,118	50.31
TOTAL DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES	381,849,318	100.00
TOTAL DE EXPORTACIONES	507,827,602	

Fuente: www.proexport.com.co/Intelelexport/aplicacion/

Tabla 16. Principales socios comerciales de México año 2004

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LAS IMPORTACIONES – 2004		
País	Valor CIF (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	109,558,200,000	55.53
CHINA, REPUBLICA POPULAR	14,457,700,000	7.33
JAPON	10,720,000,000	5.43
ALEMANIA	7,195,600,000	3.65
CANADA	5,419,800,000	2.75
COREA DEL SUR	5,360,600,000	2.72
BRASIL	4,360,600,000	2.21
TAIWAN	3,614,700,000	1.83
ESPAÑA	2,861,800,000	1.45
ITALIA	2,830,800,000	1.43
COLOMBIA	635,600,000	0.32

OTROS PAISES	30,287,853,410	15.35
TOTAL IMPORTACIONES	197,303,253,410	100

Fuente: www.proexport.com.co/Intelexport/aplicacion/

2.5.7 Variables que afectan la Demanda. La demanda se ve afectada por innumerables factores, entre los cuales se cuenta los Incoterms como el más influyente.

International Commerce Terms - Los **INCOTERMS** son un lenguaje internacional para términos comerciales, facilitan las operaciones de comercio internacional y delimitan las obligaciones, esto hace que el riesgo disminuya.

Parte del éxito de una compra o venta internacional depende del conocimiento de los Incoterms. El conocimiento de los Incoterms contribuye a elegir la logística apropiada.

- Importancia de los incoterms en las transacciones internacionales. La globalización de los mercados internacionales ha impulsado de manera dinámica la venta de mercancías en más países y en mayores cantidades, es así como a medida que aumenta el volumen y la complejidad de las ventas, también crecen las posibilidades de malentendidos y litigios costosos cuando no se especifican de forma clara y precisa las obligaciones y riesgos de las partes.

Por ello, el adecuado uso y aplicación de los Incoterms, en las transacciones internacionales propenden en gran medida por: facilitar la gestión de toda operación en comercio internacional, delimitar claramente las obligaciones de las partes disminuir el riesgo por complicaciones legales, y establecer unas reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales más utilizados.

La idea de lograr un lenguaje internacional para los términos comerciales, nació en 1919. Se han modificado en la medida que el comercio y el transporte ha evolucionado. En el curso de su historia la Cámara de Comercio Internacional ha efectuado siete ajustes, el último de ellos en el año 2000.

En estos ya se contemplan las transacciones comerciales a través de la comunicación electrónica.

Los Incoterms regulan cuatro grandes problemas que soporta toda transacción comercial:

- La entrega de la Mercancía

- Transferencia de Riesgos
- Distribución de Gastos
- Trámites documentales

De esta forma, en caso de conflicto quedan claramente establecidas las responsabilidades y obligaciones de las partes que intervienen en la operación.

Estas reglas son de aceptación voluntaria por cada una de las partes y pueden ser incluidas en el contrato de compraventa internacional.

2.5.8 Exportaciones mexicanas

Tabla 17. Países destino de las exportaciones mexicanas

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES - 2004		
País	Valor (US\$)	Particip. (%)
ESTADOS UNIDOS	165,111,300,000	87.27
CANADA	2,764,800,000	1.46
ALEMANIA	1,924,000,000	1.02
ESPAÑA	1,876,800,000	0.99
SUIZA	779,800,000	0.41
REINO UNIDO	772,800,000	0.41
COLOMBIA	624,100,000	0.33
VENEZUELA	610,300,000	0.32
GUATEMALA	600,800,000	0.32
BRASIL	574,500,000	0.30
OTROS PAISES	13,561,219,584	7.17
TOTAL EXPORTACIONES	189,200,419,584	100

Fuente: PROEXPORT. Citado el 26 de octubre de 2006, disponible en: www.proexport.com.co/Intelexport/aplicacion/

2.6 ESTUDIO DE MERCADEO Y DISTRIBUCION

El mercadeo de productos en México es difícil y con mucha competencia. Los mexicanos debido a su cercanía geográfica y los vínculos comerciales que tienen con los EE.UU. están acostumbrados a campañas de publicidad y mercadeo agresivos y siempre innovadores. En el caso que los productos sean nuevos en el mercado o estén establecidos en el mismo, es recomendable realizar campañas de promoción del producto para que este ingrese en la mente del consumidor, es importante resaltar que el mexicano compra mexicano, por tal razón el contacto con el comprador o representante genera al consumidor un sentido de pertenencia con el producto.

Para el caso específico y de acuerdo con lo conversado con “Comercializadora Soriana”, ellos se encargarían de realizar la promoción correspondiente, dado que tienen suficiente experiencia en ese campo, unido al hecho que integran la promoción, con todo su esquema de publicidad acostumbrado a emplear, a través de revistas propias de distribución casera, otros medios de comunicación escrita y radial, Internet y promociones especiales al interior de las tiendas.

Debido a la apertura del mercado mexicano hacia productos tanto americanos como canadienses, el nivel de calidad que se maneja es en extremo exigente, por tal razón, la relación calidad/precio se mide en todos los productos. El servicio tanto como la comodidad e identificación que el cliente tenga con el producto es un punto de partida para crecer y posicionarse en el mercado mexicano. Las técnicas de seguimiento como el tele-mercadeo, investigaciones y promociones son muy comunes para mantener el producto en la mente del consumidor.

2.6.1 Canales de distribución. Los canales más utilizados en el Comercio Internacional son los intermediarios, es decir, el importador vende al mayorista/distribuidor y éste a su vez lo vende al minorista. Asimismo, se puede trabajar de importador directamente con un minorista. Para esto se debe considerar una entrega “Justo a tiempo” y un seguimiento al cliente en las etapas de pre y post venta en el mercado mexicano. Es básico.

En México, Cifras ANTAD 2003, Conforme la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), las cadenas asociadas a ella vendieron \$274.6 mil millones de pesos, de los cuales el 57% corresponde a las ventas en tiendas de Autoservicios, 22% en tiendas Departamentales y 21% en Especializadas; estas cifras representan con respecto al año 2002 el 6.3% de crecimiento a tiendas totales; y a mismas tiendas fue de 1.1% en términos reales.

Aunque el crecimiento de las cadenas fue positivo en 2003 la inversión realizada por los tres formatos de tienda no se vio reflejado en el crecimiento de sus ventas, por ejemplo: las cadenas de autoservicio crecieron en piso de venta 5.8% contra

un 2.8% en ventas; por su parte las departamentales tuvieron un crecimiento de 12.3% en metros de piso de venta y sólo un 10.8% en lo que se refiere a ventas, las tiendas especializadas aumentaron su piso de venta en 19.8% y sólo un 12.8 sus ventas.

Haciendo una comparación de los resultados obtenidos en lo que fue el año 2003 contra el 2002 se puede afirmar que existió una recuperación para el sector de tiendas totales ya que de venir de un 1.5% cerró el 2003 con 6.3%.

Todas las cadenas asociadas a ANTAD hicieron una inversión de alrededor \$1,300 millones de dólares en nuevas tiendas, remodelación y tecnología generando 10 mil nuevos empleos.

Diferentes Intermediarios

Importador: Introduce los productos a los Estados Unidos Mexicanos; también prepara los documentos y el pago de aranceles e impuestos locales necesarios ante aduanas. Puede o no tomar posesión del producto.

Agente: se dedica a negociar la compra, la venta o ambas, pero no toma posesión del producto. Es compensado a través de comisiones y honorarios.

Mayorista o distribuidor importador: Compra y revende productos a minoristas y a otros intermediarios pero no al consumidor final, o si lo hacen, generalmente resulta en volúmenes muy pequeños.

Otras consideraciones: Dado que los canales de distribución deben ser determinados por el tipo del producto y la naturaleza del mercado, ambos son los factores claves que más afectan la decisión de la selección de canales de distribución. Es más importante incluir al producto en sí, a los intermediarios y a la empresa. Básicamente cuando una empresa selecciona sus canales de distribución, debe seguir el criterio de las **tres C** que son: Control de canal, Cobertura del mercado y Costos.

Consideraciones para los intermediarios

Servicios proporcionados por intermediarios: Se deben seleccionar intermediarios capaces de proporcionar un tipo de distribución que el mismo exportador no sea capaz de desarrollar por si mismo.

Disponibilidad de los intermediarios seleccionados: Pueden no estar disponibles por el hecho de manejar productos similares de la competencia o que no muestren interés por el mismo. Por lo tanto, se debe ser muy cuidadoso en escoger al más idóneo.

Actitud de los intermediarios hacia las políticas de exportador: En ocasiones la selección de canales del exportador es muy limitada porque sus políticas de mercado y comercialización no son aceptadas por algunos y el agente aduanal debe de ser muy estrecha, ya que éste, es el responsable solidario de las acciones de su cliente. También la Ley Aduanera define claramente el marco de operación de estos profesionales, pero hay que tener en cuenta que el tamaño de la organización aduanera, es reflejo de la eficacia y eficiencia de las operaciones que se puedan dar en cada caso particular.

La Oficina Comercial del Gobierno de Colombia – Proexport – sugiere para esta elección, cinco puntos:

Desarrollo de la Organización y Posición en el Mercado: Prestigio en el medio en proporción a su tamaño; recomendación de sus propios clientes; actualización y profesionalismo de su organización; especialización en alguna rama industrial, o adaptabilidad y capacidad de respuesta.

Infraestructura: Instalaciones; estructura administrativa: Equipo de telecomunicaciones; modernidad y suficiencia; disponibilidad de equipo de transporte, mensajería.

Servicios y apoyos complementarios: Consultoría; gestión de tramites y documentos; capacitación; servicios complementarios: financiamiento, almacenaje, seguridad, otros.

Pago de Honorarios y Servicios: Deben de concordar con los primeros tres puntos.

Localización: Si se encuentra localizado en el Puerto de entrada de la mercancía, es mucho mejor que si se encuentra en otro lugar del país.

2.6.2 Naturaleza del Mercado. El punto más importante a considerar es si el destino del producto se realizará en el mercado a través del menudeo o mayoreo. Es por ello necesario tomar en cuenta las siguientes variables:

- **Número de clientes potenciales:** Si es relativamente pequeño el grupo de clientes potenciales, el exportador puede utilizar su propio Departamento de ventas para vender directamente sin usar a los intermediarios. Si el mercado es más grande, se tendrá que recurrir a estos.
- **Concentración geográfica del mercado:** Cuando el mercado de un producto se limita a un área geográfica, es posible que el exportador venda directamente al

minorista, pero cuando se trata de un mercado más extenso o a escala nacional, los exportadores deben recurrir a intermediarios.

La promoción y comercialización del producto correrá a cargo del mayorista mexicano, como se mencionó anteriormente.

- **Tamaño del Pedido:** Un exportador puede vender directamente a una cadena de tiendas departamentales, dado que el tamaño del pedido y el volumen total de operaciones hace que este canal sea económicamente adecuado. Sin embargo, el mismo exportador utilizará mayoristas o agentes para capturar el mercado de tiendas pequeñas cuyos pedidos no son lo suficientemente grandes para justificar la venta directa.

- **Costo de producción:** Puede afectar los recursos financieros en la distribución. Productos de alto costo requieren de canales más cortos, mientras que productos con un costo bajo pueden utilizar canales más largos.

2.7 PREFERENCIAS ARANCELARIAS DEL PRODUCTO

Tabla 18. Tarifa de ley de los impuestos generales de importación y de exportación.

Sección:	IV	Productos de las industrias alimenticias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.	
Capítulo:	20	Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	
Partida:	2001	Hortalizas (incluso "silvestres"), frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético.	
SubPartida:	200190	-Los demás	
Fracción	20019002	Cebollas	
U. de Medida: Kg.	Arancel	IVA	IVA F.F
Importación:	23	Ex.	Ex.
Exportación.	Ex.		

Fuente: Información del Agente Aduanal. Aranceles permisos México. Citado el 25 de julio de 2006, disponible en: <www.caaarem.org.mx>

Importación. Capítulo 4 de la NOM-051-SCFI-1994, excepto el inciso 4.2.8 (información nutrimental), Aviso sanitario en escrito libre o en el formato SSA-04-003 (El aviso deberá presentarse conjuntamente con el pedimento aduanal, indicando la fracción arancelaria, descripción y denominación comercial). Su importación requiere anotar en el pedimento, en la factura, en el documento de embarque o en relación anexa, los datos señalados en el Anexo 18 (R.G. 2.6.10)

La importación está exenta del pago del IVA (R.G. 5.2.13. y Anexo B).

Tabla 19. Tratados de libre comercio

Tratados de Libre Comercio					
E.U.A	Canadá	Colombia	Venezuela	Bolivia	Costa Rica
Ex	Ex	Artículo 25: Las mercancías provenientes de Colombia o Venezuela, identificadas con el código "PAR" bajo el rubro "Nota" en el Apéndice o en los Art. 29 o 30 de este Decreto recibirán, respecto a la tasa advalorem prevista en el Art. 1 de la Ley de los impuestos generales de importación y de exportación, una presencia arancelaria de 28%, siempre que las mercancías sean originarias de Colombia o Venezuela de conformidad con lo establecido en la Resolución 252 de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Esto quiere decir que el arancel que se pagaría sería de un 16.56%.	PAR	Ex	Ex
Nicaragua	Israel	Com. Europea	Guatemala	El Salvador	Honduras
Ex	EXCL NIS	Ex	11.1	11.1	11.1
Suiza	Noruega	Islandia	Liechtenstein	Chile	Uruguay
EXCL	EXCL	EXCL		Ex	EXCL

Fuente: Información del Agente Aduanal. Aranceles permisos México. Citado el 25 de julio de 2006, disponible en: < www.caaarem.org.mx>

NOM: Normas Oficiales Mexicanas.

Asociación de Agentes Aduanales de Nuevo Laredo, A.C.

Título: NOM-051-SCFI-1994 INFORMACIÓN COMERCIAL EN ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHOLICAS PREENVASADOS

NOM-051-SCFI-1994, ESPECIFICACIONES GENERALES DE ETIQUETADO PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHOLICAS PREENVASADOS.

Para estos efectos, esta NOM entrará en vigor el 1/XI/1996, con excepción de lo relacionado con la información nutricional, lo cual entrara en vigor el 1/II/1998. (Resolución que pospone su entrada en vigor, DOF 3/IX/96, Circulares T-336/96 y T-219/97), Esto quiere decir que el arancel que se pagaría sería de un 16.56%.

2.7.1 Acuerdos comerciales de Colombia con México. Análisis de los diferentes acuerdos comerciales en los que participa México y de los diferentes esquemas preferenciales que otorga, con énfasis en los que se beneficie Colombia.

Órganos nacionales responsables

El órgano nacional responsable de cada Parte será:

- En el caso de Colombia, el Ministerio de Comercio Exterior o el órgano que lo sustituya;
- En el caso de México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial o el órgano que lo sustituya; y
- En el caso de Venezuela, el Instituto de Comercio Exterior o el órgano que lo sustituya.

Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (G-3)

Como se mencionó en el capítulo de Mercado Objetivo, el Tratado de libre comercio busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país. Establece disciplinas para asegurar que la aplicación de las medidas

internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio.

El Tratado del G-3 entre México, Colombia y Venezuela hoy alcanza una población cobijada de alrededor de 145 millones de habitantes. Este Tratado incluye una importante apertura de mercados para los bienes y servicios mexicanos y establece reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, otorgando certidumbre a los agentes económicos. Además, se permite la adhesión a terceros países de América Latina y el Caribe. El G-3 representa oportunidades para aumentar y diversificar las exportaciones, producción, generar empleos productivos, bien remunerados, economías de escala vía alianzas comerciales, de inversión, mayor competitividad, crecimiento que se traducen en un mayor bienestar. Programa de Desgravación: La primera reducción del arancel remanente comenzó el 1º. de enero de 1995. Las nueve etapas adicionales, iguales y anuales se aplicaron desde el 1º. de julio de 1996, de manera que esos bienes quedaron libres de impuesto de importación el 1º. de julio de 2004. Los sectores agrícola y automotor tienen un trato especial.

Para el Sector agrícola y agroindustria, los productos de origen agrícola requieren Certificado Fitosanitario y Zoosanitario expedido en Colombia por el ICA, y los alimentos de origen animal el Certificado del INVIMA y Registro Sanitario.

Dentro de las medidas Fito y Zoosanitarias han determinado lo siguiente:

Agricultura

- Se acordó un esquema general de desgravación a 10 años
- Se incluye una lista de excepciones temporales por cada país, que será revisada anualmente.
- Aplicación, durante los primeros diez años, de una salvaguarda especial tipo arancel-cuota entre México y Venezuela en un grupo reducido de productos.
- Las partes se comprometen a minimizar los efectos distorsionantes de los apoyos internos sobre el comercio y la producción, reservándose el derecho de modificar sus esquemas actuales de apoyo, de conformidad con los derechos y obligaciones en el GATT.
- Se crea el Comité de Comercio Agropecuario, que cada año revisará la operación de este capítulo y que servirá como foro de consultas.
- Los subsidios a la exportación quedan prohibidos al concluir la desgravación de los bienes agropecuarios incluidos en el Tratado.

- Se crea un Comité de Análisis Azucarero cuya función será la de buscar un acuerdo entre los tres países respecto al comercio de azúcar, a más tardar seis meses después de la entrada en vigor de este Tratado. Las Partes acordaron incluir un grupo de productos a un programa de desgravación de 15 años, el cual queda sujeto a que el Comité llegue a un acuerdo. En caso de no llegar a dicho acuerdo, estos productos pasarían al listado de exclusiones temporales.
- Se crea un Grupo de Trabajo de Normas Técnicas y de Comercialización Agropecuarias que revisará la aplicación y efectos de las normas técnicas o de comercialización de bienes del sector agropecuario que afecten el comercio entre las partes.
- Se establece el compromiso de otorgar trato nacional a los productos importados en la aplicación de normas técnicas o de comercialización agropecuaria.

Medidas Fitozoosanitarias

- Se establecen reglas y principios para la elaboración, adopción y aplicación de estas medidas; su propósito es promover el comercio de productos sanos.
- Se acuerda el uso de normas internacionales como una base para la elaboración, adopción y aplicación de las medidas.
- Se crea un Comité para promover la cooperación técnica, contribuir al mejoramiento de las condiciones fitozoosanitarias en los tres países y emitir recomendaciones expeditas a problemas específicos.

Incorporación temporal al Programa de Desgravación – Anexo D al Artículo 5-04

Sujeto a lo dispuesto el anexo C al artículo 5-04, las Partes desgravarán, a partir de la entrada en vigor de este Tratado, los bienes del sector agropecuario incluidos en el párrafo 4 en la siguiente forma:

- En los 6 años siguientes, la tasa o tarifa arancelaria aplicable en esa fecha se reducirá en un total de 15% en forma proporcional y en etapas iguales;
- Del séptimo al décimo año se mantendrá la preferencia arancelaria alcanzada al finalizar el sexto año;
- Del decimoprimer año al décimo quinto año, la tasa o tarifa arancelaria aplicable conforme al literal b) se reducirá en forma lineal en etapas iguales hasta ser eliminado totalmente.

Del decimoprimer año al décimo cuarto año, las Partes podrán adoptar una salvaguardia especial en forma de arancel-cuota para los bienes incluidos en el párrafo 4 de la siguiente forma:

- En el decimoprimer año, se aplicará la tasa o tarifa arancelaria que le corresponda conforme al Programa de Desgravación a la cantidad establecida en el literal
- Correspondiente a la cantidad dentro de la cuota de desgravación. Del decimosegundo al décimo cuarto año esa cantidad se incrementará en un 10% anual; la cantidad dentro de la cuota será igual a las importaciones del bien de que se trate, originarias y provenientes de esa Parte en el décimo año más un 10%. En caso de no haberse registrado importaciones originarias y provenientes de esa Parte en el décimo año, la cantidad será el promedio de dichas importaciones realizadas del sexto al noveno año. Si este promedio es cero, el Comité de Comercio Agropecuario fijará una cantidad en los últimos quince días del décimo año
- La Parte importadora podrá aplicar la tasa o tarifa arancelaria correspondiente al décimo año al excedente de la cuota.

Respecto a un mismo bien y a la misma Parte, ninguna Parte podrá, simultáneamente:

- Aplicar una tasa o tarifa arancelaria sobre el excedente de la cuota conforme al párrafo 2, literal c)
- Adoptar una medida de salvaguardia prevista en el capítulo VIII.

Los siguientes bienes se incluirán temporalmente en el Programa de Desgravación:

Inclusiones temporales de México. *Las descripciones correspondientes se proporcionan sólo con propósitos de referencia.*

Tabla 20. Inclusiones temporales de México

Fracción	Descripción
0702.00.01	Tomates frescos o refrigerados.
0703.10.01	Cebollas.
0703.10.99	Los demás.
0706.10.01	Zanahorias y nabos.
0713.20.01	Garbanzos.
0807.10.01	Melones y Sandías.
0901.11.01	Sin descafeinar (Nota: sólo se aplica para el comercio entre México

	y Colombia).
0901.12.01	Descafeinado (Nota: sólo se aplica para el comercio entre México y Colombia)
2001.20.01	Cebollas.
2001.90.99	Las demás.
2002.10.01	Tomates enteros o en trozos.
2002.90.99	Los demás.
2004.90.99	Las demás legumbres y hortalizas y las mezclas de legumbres u hortalizas.
2005.60.01	Espárragos.
2005.90.99	Las demás legumbres u hortalizas y mezclas de legumbres u hortalizas.
2009.11.01	Congelado.
2009.19.99	Los demás.
2103.90.00	Mayonesa.

Inclusiones temporales de Colombia

Las descripciones correspondientes se proporcionan sólo con propósitos de referencia.

Fracción	Descripción
0702.00.00	Tomates frescos o refrigerados.
0703.10.00	Cebollas y chalotes frescos o refrigerados.
0706.10.00	Zanahorias y nabos frescos o refrigerados.
0713.20.10	Para siembra.
0713.20.90	Demás garbanzos.
0807.10.00	Melones y sandías frescos.
0901.11.00	Café sin tostar ni descafeinar.
0901.12.00	Café sin tostar descafeinado.
2001.20.00	Cebollas conservadas en vinagre o ácido acético
2001.90.20	Alcaparras.
2001.90.90	Demás legumbres, hortalizas y partes comestibles de plantas.
2002.10.00	Demás tomates prep. o conservas, excepto en vinagre o ácido Acético.
2002.90.00	Demás tomates enteros o en trozos.
2004.90.00	Demás legumbres u hortalizas y sus mezclas, congeladas.
2005.60.00	Espárragos prep. o conservas., excepto en vinagre, sin congelar.
2005.90.10	Alcachofas.
2005.90.90	Demás legumbres u hortalizas y sus mezclas sin congelar.
2009.11.00	Jugo de naranja congelado, sin fermentar y sin alcohol.
2009.19.00	Jugo de naranja, otras formas sin fermentar y sin alcohol.
2103.90.10	Salsa mayonesa.

2.7.2 Barreras y exigencias de entrada. Se encuentran aquí relacionadas las normas o reglas de origen, salvaguardias y el acceso a mercados.

- **Normas o Reglas de Origen.** Promueven una mayor utilización y empleo de los recursos e insumos de la región en el comercio recíproco. Para asegurar que los beneficios del Tratado permanezcan en la región evitando la triangulación. La eliminación de aranceles se aplicará a:

Bienes producidos en su totalidad en la región; bienes cuyos materiales cumplan con un cambio arancelario y/o que cumplan con un requisito de contenido regional. Existen más de 1.000 reglas específicas para todos los productos clasificados en el Sistema Armonizado.

El requisito de valor de contenido regional es de 55% bajo el método de valor de transacción, salvo para químicos, metal mecánicos, maquinaria y equipo y electrónica cuyo contenido regional será de 50%.

Para reglas específicas de origen de los sectores químico y plásticos, textil, cobre y aluminio, se establece un Comité de Integración Regional de Insumos (CIRI), integrado por representantes del sector público y privado de los tres países, el cual evaluará la capacidad de abastecimiento de insumos.

Se crea un Grupo de Trabajo de Reglas de Origen para asegurar la afectiva implementación y administración de este capítulo y para implementar cualquier modificación al capítulo que se considere necesario.

Salvaguardias. Se aplican para proteger a la industria nacional contra aumentos en importaciones en condiciones o cantidades tales que causen o amenacen causar daño grave como resultado de la aplicación del programa de desgravación arancelaria con las siguientes características: serán de carácter arancelario; tendrán una duración máxima de un año, prorrogable por uno o más; y las medidas bilaterales sólo se podrán aplicar durante el período de transición al aire libre comercio, más cinco años o bien, quince años a partir de la entrada en vigor del Tratado.

Se define un procedimiento claro de compensación para evitar el uso injustificado de la salvaguarda con fines proteccionistas.

Se presenta el derecho de adoptar medidas de emergencia al amparo del artículo XIX del GATT.

Acceso a Mercados. Se establecen disciplinas que aseguran el trato nacional a los bienes de los países miembros. Se prohíbe elevar y adoptar nuevos aranceles. Se prohíbe y se eliminan las barreras no arancelarias, con excepción de los bienes usados, del petróleo y de los petrolíferos.

2.7.3 Ley de Inversión Extranjera. México es considerado en el mundo como un lugar estratégico para invertir, por los cambios que se han hecho, por la mejora regulatoria y por los Tratados de Libre Comercio que ha firmado. Su debilidad todavía se mantiene en la estabilidad de normas jurídicas en general.¹³

En el acuerdo firmado entre Colombia, Venezuela y México, se establecieron los principios que aseguran la protección, condiciones de seguridad y certidumbre para los inversionistas y sus inversiones.

Esto incluye una definición amplia que cubre los temas de propiedad intelectual, préstamos, reinversiones y, en general, toda transferencia de recursos, así como al inversionista potencial; contiene garantías jurídicas para el trato nacional, trato de nación más favorecida, libertad de transferencias y exportación.

No se podrán imponer requisitos de desempeño que distorsionen el comercio o la inversión como condiciones para el establecimiento de la inversión, como tampoco atenuar estándares para promover inversiones.

Se garantiza la libertad para transferir recursos al exterior.

Se creó un mecanismo para resolver controversias inversionista-estado.

Se permite a los inversionistas y a las inversiones de la otra parte realizar éstas en todos aquellos sectores en los que tuvieran permitida la inversión al momento de la entrada en vigor del Tratado.

2.7.4 Marco Legal y Condiciones Generales. Actualmente existen tres formas reconocidas por la Legislación Mexicana por medio de las cuales los extranjeros pueden realizar proyectos de inversión en México:

A través del establecimiento de una Persona Moral (empresa comercializadora en este caso) extranjera dentro del territorio mexicano.

A través de la Constitución de una Sociedad mexicana o comercializadora en la que la inversión extranjera participe en 100% en su capital social.

A través de una Sociedad o empresa mexicana que esté sujeta a regulación específica.

La modalidad elegida para este proyecto es la tercera, dado que se establece relación con una empresa mexicana, quien adquiere el producto y lo comercializa al interior del país.

¹³ Ibid, p. 92

2.8 EVALUACIÓN DE NORMAS, TRÁMITES Y REQUISITOS DE IMPORTACIÓN

Para el presente Estudio de exportación de cebollitas en vinagre al mercado Mexicano, no se piensa utilizar insumos importados, todos los insumos aplicados, son nacionales.

2.8.1 Normas y estándares de calidad. Los diferentes acuerdos comerciales en los que participan México y Colombia tienen diferentes esquemas preferenciales y en cada uno de los países existen diferentes organismos nacionales responsables.

En el caso de Colombia, el Ministerio de Comercio Exterior o el órgano que lo sustituya; y en el caso de México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial o el órgano que lo sustituya.

Aduana de Monterrey (aduanas interior)

Administrador a cargo: Ing. Armando Cavazos Galván

Ubicación geográfica: Carretera a Colombia Km. 5.5, C.P. 66050

General Escobedo, N.L.

Con sede en el municipio de General Mariano Escobedo, N.L. cuya circunscripción territorial comprende los municipios de Allende, Apodaca, Aramberri, Benito Juárez, Cadereyta Jiménez, Carmen, China, Ciénega de Flores, Doctor Arroyo, Doctor González, Galeana, General Escobedo, General Terán, General Zaragoza, General Zuazua, Guadalupe, Hualahuises, Iturbide, Linares, Los Ramones, Marín, Mier y Noriega, Montemorelos, Monterrey, Pesquería, Rayones, Salinas Victoria, San Nicolás de los Garza, Santa Catarina, Santiago y San Pedro Garza García.

Horarios de atención: En Aduana de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 horas

En la sección aduanera del Aeropuerto Internacional Mariano Escobedo De lunes a viernes de 8:00 a 20:00 horas

Puntos de atención:

- Aeropuerto Internacional Mariano Escobedo (sala internacional de pasajeros y sección aduanera)
- Aeropuerto Internacional Del Norte - vuelos privados (Sala Internacional de pasajeros y sección aduanera)
- Salinas Victoria TFM (Sección Aduanera y Ferrocarril)

2.8.2 Empaque y etiquetado

Etiquetado. Cualquier producto destinado a la comercialización dentro del territorio mexicano debe llevar las etiquetas en castellano. La etiqueta debe contener:

La denominación del producto que debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, aparecer en forma visible y prominente en comparación al nombre, marca y denominación del producto.

Declaración del contenido neto del envase que debe hacerse usando el sistema de medida: el sistema métrico decimal y el sistema inglés.

Declaración de la lista de ingredientes que debe contener todos y cada uno de los ingredientes presentes en el producto de forma descendente, todos los ingredientes compuestos en alimentos. Igualmente, la declaración de ingredientes se debe localizar en el panel de información conjunto con el nombre y dirección del productor del alimento, o bien en donde se localice la información nutricional.

Información Nutricional. El Panel de Información nutricional ordinario debe contener los siguientes elementos:

Todos los valores presentes en la etiqueta nutricional deben reflejar la información equivalente a la porción establecida.

Nutrientes básicos aproximados según las reglas específicas.

Columna de la declaración de valores diarios porcentuales estimados en función a una dieta de 2,000 calorías diarias.

Formatos permitidos y recomendados determinados por tres factores: el Área total disponible para etiquetar, los nutrientes presentes en el producto; y el espacio disponible en los distintos paneles del envase.

Normas para Empaques y Etiquetas. Los productos empacados o envasados por fabricantes, importadores o comerciantes deberán ostentar en su empaque, envase, envoltorio y etiqueta, a continuación de la frase contenido neto la indicación de la cantidad de materias o mercancías que contengan. Tal cantidad deberá expresarse de conformidad con el Sistema General de Unidades de Medida con caracteres legibles y en lugares en que se aprecien fácilmente. Ley Federal sobre Metrología y Normalización de 18 de junio de 1992.

La Ley General de Salud del 23 de diciembre de 1983 y sus modificatorias establecen requisitos de etiquetado para los siguientes productos: plaguicidas,

nutrientes vegetales y sustancias tóxicas o peligrosas, tabaco, bebidas alcohólicas, medicamentos y equipos médicos de diagnóstico.

Adicionalmente, los siguientes productos deben también cumplir con requisitos de etiquetado: miel; productos textiles, prendas de vestir y sus accesorios; cueros y pieles curtidas naturales y materiales artificiales con esa apariencia, calzado, así como los productos elaborados con dichos materiales; productos electrónicos, eléctricos y electrodomésticos; materiales retardantes e inhibidores de flama y/o ignífugos; pinturas, tintas, barnices, lacas y esmaltes; productos de Atún y bonito preenvasados; alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados; uva de mesa; bebidas alcohólicas; juguetes; productos de perfumería y belleza preenvasados; aceites lubricantes para motores a gasolina o a diesel; aguacate y mango.

El Acuerdo de 13 de mayo de 1997 de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y sus modificatorios identifican las fracciones arancelarias en las cuales se clasifican las mercancías cuya introducción al territorio nacional está sujeta al cumplimiento de normas oficiales mexicanas y cuya finalidad es dar información comercial, e información comercial y sanitaria.

Prohibiciones. Es prohibido importar en México los siguientes productos: Productos que contengan sustancias biológicamente perecederas, material radioactivo, monedas, notas para bancos, papel para hacer billetes sin una previa licencia de importación, cheques para viajeros, platino, oro, plata, piedras preciosas, confecciones que sean de carácter perecedero, armas y material pornográfico.

Requisitos generales del etiquetado. La información contenida en las etiquetas de los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados debe ser veraz y describirse y presentarse de forma tal que no induzca a error al consumidor con respecto a la naturaleza y características del producto.

Los productos preenvasados sujetos a la aplicación de esta Norma, deben presentarse con una etiqueta en la que describa o empleen palabras, ilustraciones u otras representaciones gráficas que se refieran al producto. Las etiquetas que contengan los productos preenvasados pueden incorporar la descripción gráfica o descriptiva de la sugerencia de uso, empleo o preparación, a condición de que aparezca una leyenda alusiva al respecto.

Requisitos obligatorios de información. Nombre o denominación del alimento o bebida no alcohólica preenvasado: Este nombre debe corresponder con la establecida en los ordenamientos legales específicos, en ausencia de éstos, puede indicarse el nombre de uso común, o bien, emplearse una descripción de acuerdo con las características básicas de la composición y naturaleza del alimento o bebida no alcohólica preenvasado, que no induzca a error o engaño al consumidor. En el caso de que haya sido objeto de algún tipo de tratamiento, se

puede indicar el nombre de éste, con excepción de aquellos que de acuerdo con los ordenamientos correspondientes sean de carácter obligatorio.

Lista de Ingredientes. En la etiqueta de los productos preenvasados cuya comercialización se haga en forma individual, debe figurar una lista de ingredientes, la cual puede eximirse cuando se trate de productos de un solo ingrediente.

La lista de ingredientes debe ser encabezada o preceda por el término "ingredientes"

Los ingredientes del alimento o bebida no alcohólica preenvasado deben enumerarse por orden cuantitativo decreciente (m/m).

Se debe declarar un ingrediente compuesto cuando constituya más del 25 por ciento del alimento o bebida no alcohólica y debe ir acompañado de una lista entre paréntesis de sus ingredientes constitutivos por orden cuantitativo decreciente (m/m). Cuando constituya menos de ese porcentaje se deben declarar los aditivos que desempeñan una función tecnológica en la elaboración del producto y aquellos ingredientes o aditivos que se asocien a reacciones alérgicas, de conformidad con los ordenamientos legales correspondientes.

Se debe indicar en la lista de ingredientes el agua añadida por orden de predominio, excepto cuando ésta forme parte de un ingrediente compuesto y declarado como tal en la lista y la que se utilice en los procesos de cocción y reconstitución. Ni es necesario declarar el agua u otros ingredientes volátiles que se evaporan durante la fabricación.

Contenido neto y masa drenada. Debe declararse el contenido neto y la masa drenada en unidades del Sistema General de Unidades de Medida de conformidad a lo que establece la NOM-030-SCFI, independientemente de que también pueda expresarse en otras unidades.

Nombre y domicilio fiscal. Para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados nacionales debe indicarse en la etiqueta el nombre o razón social y domicilio fiscal del fabricante o empresa responsable de la fabricación. En el caso de productos preenvasados importados esta información debe ser proporcionada a la Secretaría de Comercio y fomento Industrial por el importador, a solicitud de ésta. La Secretaría debe proporcionar esta información a solicitud de los consumidores cuando exista una queja por parte de éstos.

Para productos preenvasados importados debe indicarse en la etiqueta el nombre, denominación o razón social y domicilio fiscal del importador. Esta información puede incorporarse al producto preenvasado en territorio nacional, después del despacho aduanero y antes de la comercialización del producto.

País de origen. Los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados de procedencia nacional o extranjera deben incorporar la leyenda que identifique el país de origen de los productos, por ejemplo: “Hecho en.....”, “Producto de”, “Fabricado en”, u otras análogas, seguida del país de origen del producto, sujeto a lo dispuesto en los tratados internacionales de que México sea parte.

Cada envase debe llevar grabada o marcada de cualquier modo, la identificación del lote al que pertenece, con una indicación en clave, de acuerdo con los ordenamientos legales aplicables

La identificación del lote que incorpore el fabricante en el producto preenvasado no debe ser alterada u ocultada de forma alguna.

Fecha de caducidad. Los alimentos y bebidas no alcohólicas que deban incorporar la fecha de caducidad, quedan sujetos a lo que establezcan las disposiciones legales correspondientes.

Cuando se declare la fecha de caducidad, se debe indicar en la etiqueta cualesquiera condiciones especiales que se requieran para la conservación del alimento o bebida no alcohólica preenvasado, si de su cumplimiento depende la validez de la fecha. Por ejemplo, se pueden incluir leyendas como: “manténgase en refrigeración”, “consérvese en congelación”., “una vez descongelado no deberá volverse a congelar”, “una vez abierto, consérvese en refrigeración”, u otras análogas.

La fecha de caducidad que incorpore el fabricante en el producto preenvasado no puede ser alterada en ningún caso y bajo ninguna circunstancia.

Información nutrimental. La declaración nutrimental en la etiqueta de los productos preenvasados es voluntaria. Sólo es obligatoria cuando se realice la declaración en forma cuantitativa o cualitativa de alguna propiedad nutrimental. Los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasadas regulados por disposiciones específicas, se sujetarán a lo que establezcan dichas disposiciones.

Nutrientes que deben ser declarados. Cuando se incluya la declaración nutrimental en los productos preenvasados, es obligatorio declarar lo siguiente, con excepción de los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados regulados por los ordenamientos legales aplicables:

Contenido energético. Las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles (hidratos de carbono), y grasas (lípidos).

La cantidad de sodio.

La cantidad de cualquier otro nutrimento acerca del cual se haga una declaración de propiedades.

La declaración de propiedades nutrimentales cuantitativa o cualitativamente de algunos nutrimentos o ingrediente den la etiqueta, regulado por los ordenamientos legales aplicables.

Presentación de la información nutrimental. La declaración nutrimental debe hacerse en las unidades numéricas que correspondan. Adicionalmente se pueden emplear otras formas de presentación de los mismos.

La declaración sobre el contenido energético debe expresarse en KJ (kcal) por 100 g o por porción o por envase, si éste contiene sólo una porción.

La declaración sobre la cantidad de proteínas, carbohidratos (hidratos de carbono) y grasas (lípidos) que contienen los alimentos debe expresarse por 100 g o por porción o por envase si éste contiene sólo una porción.

La declaración numérica sobre vitaminas y minerales debe expresarse en unidades métricas o en porcentaje de la ingestión diaria recomendada (IDR) por 100 g o por porción o por envase si éste contiene sólo una porción.

Para estos casos, se debe emplear la siguiente Tabla de recomendaciones ponderadas para la población mexicana.

Tabla 20. Ingestión diaria recomendada

Nutrimentos	Valores
Proteína g	75
Vitamina A ug (equivalentes del retinol)	1000
Vitamina E mg (Tocoferoles)	10
Vitamina B1 mg (Tiamina)	1,5
Vitamina B2 mg (Riboflavina)	1,7
Vitamina B6 mg (piridoxina)	2
Niacina mg eq (Acido nicotínico)	20
Acido Fólico ug (Cobalamina)	2
Vitamina C mg (Acido ascórbico)	60
Calcio mg	800
Fósforo mg	800
Hierro mg	15
Magnesio mg	350
Zinc mg	15
Yodo ug	150

Fuente: Autor

La información nutrimental se puede presentar de la siguiente manera:

Tabla 21. Información nutrimental

Nombre del producto	_____
Información nutrimental	Por 100 g, por porción o por envase
Contenido energético KJ (kcal)	_____ kJ (kcal)
Proteínas	_____g
Grasas (lípidos)	_____g
Carbohidratos (hidratos de carbono)	_____g
Sodio	_____g
Información adicional	_____g

Fuente: Autor

Tolerancias y cumplimiento. Las autoridades competentes pueden establecer límites de tolerancia en relación con las exigencias de salud pública, en materia de la información nutrimental. La estabilidad en almacén, la precisión de los análisis, el diverso grado de elaboración y la inestabilidad y variabilidad propias del nutrimento en el producto, dependiendo de si el nutrimento ha sido añadido al producto o se encuentra naturalmente presente en él, se regularán a través de normas oficiales mexicanas.

Los valores de composición bromatológica que figuren en la declaración de nutrimentos del alimento o bebida no alcohólica, deben ser valores medios ponderados derivados por análisis, bases de datos o tablas reconocidas internacionalmente.

Declaración de propiedades nutrimentales. Toda declaración respecto a las propiedades nutrimentales debe sujetarse a lo dispuesto a los ordenamientos legales aplicables.

Otros Requisitos obligatorios. Las etiquetas que ostenten los productos preenvasados deben fijarse de manera tal que permanezcan disponibles hasta el momento de su uso o consumo en condiciones normales y debe aplicarse por cada unidad, envase múltiple o colectivo.

Cuando los alimentos o bebidas no alcohólicas preenvasados se encuentran en un envase múltiple o colectivo para su venta al consumidor, la información a que se

refiere esta Norma Oficial Mexicana debe figurar en dicho envase. Sin embargo, la indicación del lote y la fecha de caducidad o de consumo preferente deben aparecer en los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados y no tendrán que figurar en el envase múltiple o colectivo. Además, en los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados se debe indicar la leyenda “No etiquetado para su venta individual”.

Los datos que deben aparecer en la etiqueta deben indicarse con caracteres claros, visibles, indelebles y en colores contrastantes, fáciles de leer por el consumidor en circunstancias normales de compra y uso. El dato relativo al lote puede ser colocado en cualquier parte del envase.

Cuando el envase esté cubierto por alguna envoltura, debe figurar en ésta toda la información necesaria, a menos de que la etiqueta aplicada al envase pueda leerse fácilmente a través de la envoltura exterior.

Deben aparecer en la superficie principal de exhibición del producto cuando menos, la marca y la denominación del alimento o bebida no alcohólica preenvasado. El resto de la información a que se refiere esta Norma Oficial Mexicana puede incorporarse en cualquier otra parte del envase.

Idioma. Los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados deben ostentar la etiqueta en idioma español, sin perjuicio de que se exprese en otros idiomas.

Cuando la información se exprese en otros idiomas debe aparecer también en español, cuando menos con el mismo tamaño y proporcionalidad tipográfica y de manera igualmente ostensible.

La presentación de información o representación gráfica adicional en la etiqueta a la señalada en esta Norma Oficial Mexicana, que puede estar presente en otro idioma, es facultativa y, en su caso, no debe sustituir, sino añadirse a los requisitos de etiquetado de la presente Norma, siempre y cuando dicha información resulte necesaria para evitar que se induzca a error o engaño al consumidor.

Requisitos opcionales de información

FECHA DE CONSUMO PREFERENTE para la conservación del producto preenvasado es opcional. De incluirse, se debe observar lo siguiente:

El fabricante debe declarar en el envase o etiqueta la fecha de consumo preferente, la cual debe consistir por lo menos del día y el mes para los productos de duración máxima de tres meses.

El mes y el año para productos de duración superior a tres meses

La fecha debe estar precedida por una leyenda que especifique que dicha fecha se refiere al consumo preferente.

Cuando se declare la fecha de consumo preferente se debe indicar en el envase o etiqueta cualesquiera condiciones que se requieran para la conservación del producto preenvasado.

La fecha de consumo preferente no debe ser alterada una vez que se haya establecido al momento de la fabricación del producto preenvasado.

Información nutrimental complementaria. El uso de información nutrimental complementaria, escrita o gráfica, en las etiquetas de los alimentos y bebidas no alcohólicas es facultativo y en ningún caso debe sustituir la declaración de los nutrimentos, excepto en los alimentos y bebidas no alcohólicas modificados en su composición, los cuales deben cumplir con los ordenamientos legales aplicables.

Criterios para aplicar cuando se presente la declaración nutrimental. La declaración de uno de los siguientes nutrimentos no requiere declaración de uno de los otros y sólo se realiza si se tiene asignado una IDR y el contenido de la porción esté por arriba del 5% de la IDR.

Proteína (% IDR), Vitamina A (%IDR), Vitamina E (% IDR), Vitamina C (%IDR), Vitamina B1 (Tiamina) (% IDR), Vitamina B2 (Riboflavina) (%IDR), Vitamina B6 (Piridoxina) (%IDR), Vitamina B12 (Cobalamina) (% IDR), Acido fólico (Folacina) (%IDR), Niacina (Acido nicotínico) (% IDR), Calcio (% IDR), Fósforo (% IDR), Magnesio (% IDR), Hierro (% IDR), Zinc (%IDR), Yodo (% IDR).

Todos o ninguno de los siguientes:

Grasa poliinsaturada _____ g ; grasa monoinsaturada _____ g ; grasa saturada _____ g; Colesterol _____ mg.

La declaración de uno de los siguientes no requiere la declaración de los otros:

Azúcar _____ g; almidón _____ g ; fibra dietética _____ g.

Al expresar los tipos de constituyentes de carbohidratos (hidratos de carbono) y de grasas (lípidos) se debe anteponer el texto “del cual.....”

Numero de porciones por presentación: La declaración nutrimental complementaria puede presentarse de la siguiente manera:

Tabla 22. Declaración nutrimental complementaria

Nutrimientos	Porcentaje de IDR
Vitamina A	_____ %
Vitamina B1 (Tiamina)	_____ %
Vitamina B2 (Riboflavina)	_____ %
Vitamina B6 (Piridoxina)	_____ %
Vitamina B12 (Cobalamina)	_____ %
Vitamina C (Acido Ascórbico)	_____ %
Niacina (Acido nicotínico)	_____ %
Acido Fólico (Folacina)	_____ %
Hierro	_____ %
Potasio	_____ %

Fuente: Autor

El uso de la etiqueta. La etiqueta debe contener las instrucciones de uso cuando sean necesarias sobre el modo de empleo, incluida la reconstrucción, si es el caso, para asegurar una correcta utilización del alimento o bebida no alcohólica preenvasado.

INFORMACION ADICIONAL: En la etiqueta puede presentarse cualquier información o representación gráfica así como materia escrita, impresa o gráfica, siempre que no esté en contradicción con los requisitos obligatorios de la presente Norma.

Cuando se empleen designaciones de calidad, éstas deben ser fácilmente comprensibles, evitando ser equívocas o engañosas en forma alguna para el consumidor.

Asimismo, en la etiqueta puede presentarse cualquier información o representación gráfica que indique que el envase que contiene el alimento o bebida no alcohólica no afecta al ambiente, evitando que sea falsa o equívoca para el consumidor.

Calculo de nutrimentos

Calculo de energía. La cantidad de energía que ha de declararse debe calcularse utilizando los siguientes factores de conversión:

Carbohidratos (Hidratos de carbono)	17 kJ o 4 Kcal/g
Proteínas	17 kJ o 4 Kcal/g
Grasas (Lípidos)	38 kJ o 9 Kcal/g

Calculo de proteínas

La cantidad de proteínas que ha de indicarse, debe calcularse utilizando la siguiente fórmula:

Proteína = contenido total de nitrógeno Kjeldahl x 6.25

Declaraciones prohibidas de propiedades

Declaraciones que impliquen que una dieta recomendable con alimentos o bebidas no alcohólicas ordinarios no puede suministrar cantidades suficientes de todos los nutrimentos.

Declaraciones de propiedades que no pueden comprobarse.

Declaraciones de propiedades sobre la utilidad de un alimento o bebida no alcohólica para prevenir, aliviar, tratar o curar una enfermedad, trastorno o estado fisiológico.

Declaraciones de propiedades que pueden suscitar dudas sobre la inocuidad de alimentos o bebidas no alcohólicas similares o causar o explotar el miedo al consumidor y utilizarlo con fines comerciales.

Declaraciones que indiquen que un alimento o bebida no alcohólica ha adquirido un valor nutrimental especial o superior gracias a la adición de nutrimentos, tales como vitaminas, minerales o proteínas (aminoácidos).

Declaraciones que inducen a error. Declaraciones de propiedades sin significado, incluso los comparativos y superlativos.

Declaraciones de propiedades respecto a prácticas correctas de higiene o comercio, tales como “genuinidad”, “salubridad”, “sanidad”, excepto las señaladas en otros ordenamientos legales aplicables.

Declaraciones de propiedades que afirmen la naturaleza u origen “orgánico” o “biológico” de un alimento o bebida no alcohólica, excepto en aquellos casos en que se compruebe que el producto tiene realmente esa característica.

Leyendas precautorias. Deben hacer referencia al ingrediente u origen del ingrediente que, basado en información científica reconocida, se asocia a riesgos reales o potenciales relacionados con la intolerancia digestiva, alergias o enfermedades metabólicas o toxicidad.

Las leyendas precautorias específicas por producto y sus características, se establecerán en las normas oficiales correspondientes. Se pueden incluir leyendas precautorias que promuevan una dieta recomendable.

2.8.3 Impuestos y otras tasas en los principales destinos. De acuerdo a la Ley de los impuestos generales de importación y exportación, en el Artículo 25: Las mercancías provenientes de Colombia o Venezuela, identificadas con el código "PAR" bajo el rubro "Nota" en el Apéndice o en los Art. 29 o 30 de este Decreto recibirán, respecto a la tasa ad- valorem prevista en el Art. 1 de la Ley de los impuestos generales de importación y de exportación, una presencia arancelaria de 28%, siempre que las mercancías sean originarias de Colombia o Venezuela de conformidad con lo establecido en la Resolución 252 de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Esto quiere decir que el arancel que se pagaría sería de un 16.56%.

2.8.4 Transporte - rutas. La oferta de transporte de carga hacia México es amplia. México cuenta con una amplia infraestructura portuaria, dispone de más de 40 puertos habilitados.

El 29% del transporte de mercancías se efectúa por vía marítima. Los cuatro principales puertos del país, por los que pasa el 60% del tráfico marítimo de mercancías, son Altamira y Veracruz en el Golfo de México; Manzanillo y Lázaro Cárdenas en la costa del Pacífico.

México, posee una gran infraestructura portuaria que le permite y le facilita sus operaciones Comerciales con el Resto del mundo, cuenta con 15 puertos ubicados estratégicamente sobre el Océano Atlántico y Pacífico, entre esto se encuentran especialmente, Puerto de Altamira, Puerto de Veracruz, Puerto de Tampico, Puerto de Lázaro Cárdenas, Puerto de Manzanillo.

En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados. Sin embargo la oferta marítima desde el Pacífico Colombiano a México, es escasa en comparación a los servicios ofrecidos desde la costa Atlántica.

La oferta aérea para exportación desde Colombia está compuesta por servicios cargueros y por cupos en vuelos de pasajeros. La ruta para carga entre Colombia y México se orienta principalmente hacia el aeropuerto Benito Juárez en Ciudad de México.

Otras opciones de transporte son las diversas conexiones que se logran. Es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se puede encontrar tarifas diferentes.

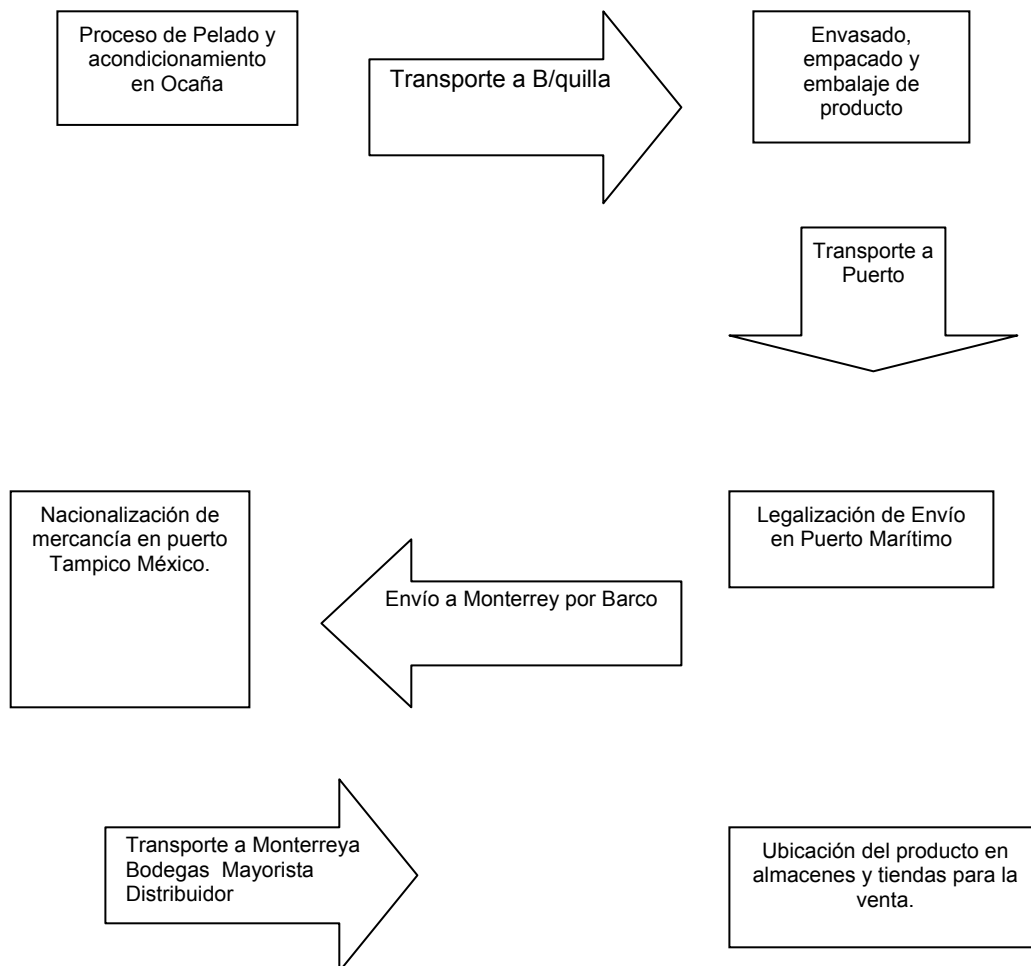
Adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos: uno de ellos es el denominado FS (fuel surcharge) o de combustible el cual varía de acuerdo al precio del petróleo en el mercado internacional, en el caso de Colombia, su monto se deriva de una formula establecida por la autoridad aeronáutica. Como alternativa para envíos de carácter urgente, de exportaciones en volúmenes pequeños y muestras sin valor comercial, se encuentran los servicios de carga y courier los cuales garantizan mejores tiempos de entrega.

Para este tipo de servicios puede contarse con diferentes compañías como: DHL, FEDEX y UPS entre otras.

Vale la pena señalar que para empresas socias de Proexport, algunos de estos courier presentan condiciones especiales.

En resumen, la logística de distribución desde Colombia queda establecida de la figura 3.

Figura 3. Logística de distribución desde Colombia



Fuente: Autor

2.9 RED DE APOYO OFICIAL

Dentro de la Red de apoyo oficial se cuenta en Colombia con el apoyo de oficinas comerciales del Ministerio de Comercio Exterior, Embajadas y Proexport entre otros.

2.9.1 Proexport-promotor de exportaciones

Oficina Comercial de Proexport Colombia en México

Director: Ricardo Vallejo

Dirección: Paseo de la Reforma No. 379 Piso 6, Colombia Cuauhtemoc

Ciudad de México DF, CP 06500 México

TEL: 52-55-55333760 o 55143414 Ext. 101

Fax: 52-55-55250383

Correo electrónico: porexmx@mpsnet.com.mx

Embajada de México en Colombia

Embajador: Mario Chacón Carrillo

Dirección: Calle 114 No 9-01, Of. 204, Torre A

Teléfono: PBX 6294989

Fax: 6295121

E-mail: emcolmex@007mundo.com

Página Web: www.sre.gob.mx/colombia

Horario de atención: 9:00 a 5:00 pm

Ciudad: Bogotá D.C.

Embajada de Colombia en México

Embajador: José Edilberto Triviño Padilla

Dirección: Paseo de la reforma No. 379 Pisos 1,5,y 6

Cuauhtemoc

México D.F.

Teléfono: 525-52082876

E-mail: emexico@minrelext.gov.co

2.9.2 Recursos Financieros

Financiamiento de Negocios Extranjeros. La conformación del Sistema Financiero Mexicano y las entidades que desarrollan esquemas de financiamiento, además de las autoridades y organismos reguladores están encabezados por el BANCO DE MEXICO que actúa como el Banco Central con carácter autónomo,

también se destacan la Secretaría de Hacienda y Crédito, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro, la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros y el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario.¹⁴

En México, la Ley de Instituciones de Crédito, promulgada en 1990 estableció que el servicio de banca y crédito sólo podrá prestarse por instituciones de crédito, que podrán ser de dos tipos:

- Instituciones de banca múltiple.
- Instituciones de banca de desarrollo.

Dentro de la banca de primer y segundo piso proveedoras de financiamiento se tiene: Instituciones de Banca de Desarrollo¹⁵:

Estas entidades están dedicadas principalmente a la financiación de actividades o sectores específicos. Dentro de las principales instituciones del ramo está el Banco Nacional de Comercio Exterior – Bancomext, el Banco Nacional de Comercio Interior, así como los diferentes Bancos de Crédito Rural y el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.

Instituciones de Banca Múltiple. Son entidades de carácter privado que realizan operaciones de captación y colocación de dinero, emiten tarjetas de crédito, operan con documentos mercantiles, prestan servicios de cajas de seguridad; todo lo relacionado con actividades de banca comercial.

En este ramo se encuentran bancos comerciales tanto mexicanos como extranjero, destacándose el Banco Nacional de México – BANAMEX, el Citibank México, el Banco Unión, Bancomer y el Banco Santander Mexicano entre otros.

Instituciones y organizaciones no-bancarias. Dentro del sistema financiero organizado, que incluye a las instituciones auxiliares del crédito, se tienen principalmente dos tipos de organizaciones así: Uniones de Crédito (UC) como la entidad Crédito Agrícola y Ganadero; y las Sociedades de Ahorro y Préstamo (SAPS) destacándose la Caja Popular Mexicana.¹⁶

2.9.3 Segurexpo. Segurexpo significa, Aseguradora de Crédito y del Comercio Exterior. Fue creada como aseguradora privada en 1993 con el propósito de fortalecer el modelo de apertura económica en vigor y la globalización de la

⁷ Ibid., p. 101

⁸ Ibid., p. 127.

¹⁶ Secretaría de Hacienda y Crédito Público

economía colombiana, a través de un esfuerzo conjunto entre el sector asegurador colombiano, representado en esa época por la mayoría de las compañías de seguro privadas del país, 19 del total de las compañías aseguradoras a la fecha, y el gobierno Nacional a través de Bancoldex, asumiendo el reto de ser pionera en un ramo de seguros, hasta ese momento muy poco conocido en el país.

Segurexpo se encuentra presente en las ciudades Colombianas de Barranquilla, Medellín, Bogotá, y Calí. Esta aseguradora ofrece seguros de créditos (póliza multimercado) y seguro de cumplimientos.

Los seguros de cumplimientos están divididos en tres tipos:

Derivados de contratos

Derivados de disposiciones legales

Derivados de procesos jurídicos

Seguroexpo tiene como objetivo cubrir al asegurado el no pago por sus ventas de bienes o servicios realizando bajo la modalidad de crédito directo, es decir bajo su propio riesgo.

2.9.4 Las zonas francas. No son necesarias para este proyecto.

2.9.5 Zonas Económicas Especiales Exportadoras- ZEEE. Las zonas económicas especiales exportadoras no son necesarias para este proyecto.

2.9.6 Certificado de Reembolso Tributario – CERT

- Creado por el Decreto 444/67 como un estímulo del Gobierno a los exportadores, o mecanismo de promoción, buscando la apertura y sostenimiento de nuevos mercados en el exterior.

- Reformado periódicamente por evaluación de los productos beneficiados, países que lo permiten y presión de la DM0.

- Fue creado bajo el concepto de devolución de impuestos indirectos, representando valores negociables en bolsa y para el pago de gravámenes, tasas y contribuciones

- El derecho se adquiere una vez se haya efectuado el reintegro de las divisas al banco.-- Si el producto exportado se halla beneficiado con el CERT, conforme al decreto 33 del 2001, el exportador autoriza al intermediario financiero para su trámite ante el MINCOMEX. -

- El % de CERT (0.0 a 4.5%) se liquida sobre el valor FOB de la venta y a la tasa del día de la entrega de las divisas al banco.(embarque)

- El decreto 2394 Sept /97 desmaterializó la entrega del cert, por un deposito a favor del exportador, en cuenta Depósito Central de Valores (DCV) en Banco R/Ca

2.9.7 Sociedades de Comercialización Internacional-CI. El ministerio de comercio exterior, es el encargado de dar el aval para las CI a las empresas colombianas que cumplen con todos los requisitos para las Sociedades de Comercialización Internacional otorgando beneficios de Exoneración de pago de impuestos de IVA

El ministerio otorga la CI a empresas que superan los US\$1000 de negociación internacional.

2.9.8 Usuarios Altamente Exportadores – ALTEX. Los ALTEX - Usuarios Altamente Exportadores no aplica al proyecto, este aplica para empresas altamente exportadoras.

2.9.9 Depósitos Privados para Procesamiento Industrial. Los depósitos privados para el procesamiento industrial no aplican para este proyecto.

2.9.10 Programas Especiales de Exportación – PEX. Para este proyecto de exportación, los Programas Especiales de Exportación PEX por el momento no están contemplados.

2.10 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA

Los cuatro componentes de la tendencia de consumo actualmente son: el placer (sofisticación, variedad, exotismo); la practicidad (facilidad y ahorro de tiempo); la salud y la forma (conservar la buena la salud, seguridad y productos naturales, bienestar y apariencia y nutrición); la ética (ambiente y ecología). Estos factores ejercen un impacto sobre el consumo de frutas y legumbres en conserva en el país.

Las legumbres en conserva hacen parte importante de la canasta familiar de muchos mexicanos, por que se permiten la preparación de las comidas más rápidamente y por que su precio es accesible. Dentro de las comunes en el mercado se encuentran la arveja, el maíz dulce y las mezclas de arvejas y zanahoria. Igualmente son comunes las leguminosas como los frijoles, garbanzos y lentejas. Todas estas legumbres vienen enlatadas en diferentes tamaños.

Se pueden encontrar también otros tipos de legumbres de especialidad como los corazones de alcachofa, palmitos, espárragos y mezclas de legumbres como coliflor y zanahoria conservadas en vinagre. Estas legumbres vienen generalmente empacadas en recipientes de vidrio.

En cuanto a las demás legumbres se encontró una disminución de las importaciones. Este decrecimiento estaría relacionado con el incremento de los cultivos en invernadero de diferentes legumbres. Muchas empresas han notado la popularidad de estos productos y han comenzado a realizar los cultivos a nivel local con el fin de disminuir costos.

Dentro de los países más importantes como fuente de las importaciones mexicanas se encuentra Estados Unidos, quien se clasifica dentro de los primeros para todos los productos, Francia y Costa Rica, clasificados como principales exportadores de mermeladas y finalmente países asiáticos como la China, Tailandia y Filipinas en lo que concierne las importaciones de frutas y legumbres. El consumo de frutas y legumbres en conserva representó 7% y 8.4% respectivamente dentro del total del consumo per capita de cada uno de estos productos para el año 2002.

En lo que respecta a las ventas al detal de mermeladas se encontró que hubo un incremento de 1.90% en las mismas para ubicarse en 15.532 toneladas en el año 2003.

Una tendencia muy marcada es en la venta de marcas propias de los supermercados para la mayoría de productos en lata, conserva y hasta mermeladas. Según entrevistas con importadores, los supermercados están dando cada vez más espacio de exhibición a sus productos y estas marcas están tomando mayor participación del mercado. Estos son los productos que se venden a precios menores y que presentan las mismas características de las demás marcas encontradas en los estantes de los supermercados.

La ventaja que tienen con respecto a otros productos, es el posicionamiento que han logrado en el mercado.

La desventaja de ellos en cuanto al producto de cebollitas, es que este producto a exportar es un producto innovador, el cual no se consigue en ninguna otra parte del mundo por el momento, pues es exclusivo de la región de Ocaña, Norte de Santander, único lugar en el mundo donde sus tierras cuentan con unas condiciones climáticas especiales, como también, la calidad nutricional de su suelo, la cual le da a las cebollas unas características organolépticas especiales en sabor, color y olor que la hacen única en el mundo.

2.10.1 Competencia Interna. En Colombia existen varias empresas productoras de cebollitas entre ellas están: Alfa, la Coruña, gran Unión y Alfresco. En el año 2002 se hicieron algunas pequeñas exportaciones a Ecuador, pero por la ausencia de cultivos tecnificados no pudieron contar con una producción sostenida.

De acuerdo con el estudio adelantado, ellos no han explorado de forma profunda el mercado Mexicano, lo que genera una ventaja competitiva en este aspecto.

2.10.2 Competencia Externa. En México existen varias marcas de encurtidos picantes, jalapeños, pepinillos, mazorquitas, y champiñones entre otros, estos serían la competencia indirecta para las cebollitas, sus fabricantes en el exterior son: La Costeña, Delmonte, Kraft, Wesson, Doni, entre otras.

2.11 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DEL MERCADO Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Quizá el factor más importante del estudio del mercado, lo arrojó la encuesta de opinión realizada en la ciudad de Monterrey, que arrojó una aceptación para el producto; representada en tres elementos fundamentales: sabor, calidad y precio. Ello hace que la intención de comercializar el producto sea cada vez más real y que se busque por todos los medios el poder empezar a exportar a la mayor brevedad posible.

De este estudio surgió la primera propuesta de compra por parte de un representante de la cadena Soriana, que presenta una intención de compra de 1000 cajas de 24 unidades para empezar, con una posibilidad de estabilidad en un corto tiempo de 3000 cajas. Determinando de esta forma la Demanda inicial de proyecto.

En cuanto a los productos sustitutos y complementarios como se menciono en los numerales 2.2.6 y 2.2.7, se encontró que para los consumidores de Monterrey, las legumbres en conserva hacen parte importante de la canasta familiar, por que permiten la preparación de las comidas más rápidamente y por que su precio es accesible. Dentro de las más comunes en el mercado se encuentran la arveja, el maíz dulce, palmitos, pepinillos y las mezclas de arvejas y zanahoria. Igualmente son comunes las leguminosas como los frijoles, garbanzos y lentejas. Todas estas legumbres vienen enlatadas en diferentes tamaños.

Se pueden encontrar también otros tipos de legumbres de especialidad como los corazones de alcachofa, palmitos, espárragos y mezclas de legumbres como coliflor y zanahoria conservadas en vinagre. Estas legumbres vienen generalmente empacadas en recipientes de vidrio.

Para la mayoría de estas legumbres, se encontró una tendencia muy marcada de venta de marcas propias en los supermercados. Según las entrevistas con los representantes de los posibles clientes importadores, los supermercados están dando cada vez más espacio de exhibición a sus productos y estas marcas están tomando más participación del mercado. Estos son productos que se venden a menores precios y que presentan las mismas características de las demás marcas encontradas en los estantes de los supermercados.

Todos lo anterior, lleva a pensar que si aparece un nuevo producto como lo es las cebollitas ocañeras, en las estanterías de los supermercados, los Mexicanos están dispuestos a probarlo y seguro que lo harán parte de sus compras habituales de alimentación.

La ruta de transporte más viable que se utilizará para llevar las cebollitas rojas en vinagre desde Barranquilla (Colombia) a Monterrey (México) será la siguiente: En Colombia, De Ocaña a Barranquilla o Cartagena en transporte terrestre. Luego vía marítima de Puerto Colombiano a Puerto Mexicano en Tampico o Altamira. Allí una vez legalizada la mercancía por parte del comprador/comercializador, la lleva vía terrestre a sus bodegas en Monterrey o dispondrá de una logística adecuada de distribución a las principales ciudades Mexicanas. Los barcos cargueros tienen llegada de Sudamérica cada 3 días al puerto de Tampico en Tamaulipas México.

Por otro lado, también se puede concluir que este producto no tiene un equivalente en el mercado Nacional e Internacional. Su ventaja competitiva es precisamente esa. Se puede considerar como un producto exótico y especial para el paladar mexicano.

3. ESTUDIO TECNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Factores que determinan el tamaño del proyecto. Entre los factores que determinan el tamaño del proyecto se encuentran los siguientes:

- **Mercado objetivo.** El mercado a satisfacer con este proyecto está conformado inicialmente por los almacenes de cadena Soriana , (H.E.B.); sin embargo, no se descarta la opción futura de comercializar el producto hacia otros mercados, razón por la cual el tamaño de esta población actualmente limita el tamaño del proyecto.

- **Recursos económicos.** Teniendo en cuenta que el proyecto requiere inicialmente suficiente capital para suplir la necesidad de capital de trabajo, se considera que la capacidad financiera de la empresa es una limitante para el tamaño del proyecto.

- **Infraestructura física.** Debido a que la empresa va a realizar el proceso de comercialización, la infraestructura física necesaria consiste en la parte de limpieza de cebollita y la preparación de mezcla y envasado de producto. Para ello se dispone de la aceptación de la Empresa J3, quien compartirá parte de sus instalaciones en el presente proyecto, aminorando en algo la inversión inicial presupuestada, ya que la instalación existe y cuenta con un espacio, donde se han distribuido sus recursos humanos y físicos.

- **Recurso humano.** Aunque la empresa lleva a cabo sus actividades con personal que posee conocimientos, experiencia y habilidades para desarrollar el proceso productivo, es necesario incrementar la mano de obra directa, con el fin de poder aumentar la capacidad de la empresa. En este orden de ideas, la capacidad utilizada actualmente es un factor limitante para el proyecto.

- **Políticas de comercio internacional.** Partiendo de que en el país son cambiantes las políticas gubernamentales, se prevé que los lineamientos estipulados en el régimen de exportación colombiana puedan sufrir variaciones, convirtiéndose esto en un factor limitante para el tamaño del proyecto.

3.1.2 Capacidad del proyecto. La capacidad es el potencial de un trabajador, una máquina, un centro de trabajo, un proceso, una planta o una organización para fabricar o procesar productos por unidad de tiempo.¹⁷ Así tenemos que la capacidad del proyecto tuvo en cuenta las variables anteriores y en especial para

¹⁷ Definición de la Sociedad Americana de control de producción e Inventarios (APICS sigla en Ingles)

este caso, consideró la cantidad de entrega de cebolla, por parte de los cultivadores y las cantidades que procesan dos operarios..

El proceso que representa el cuello de botella es el envasado. De acuerdo a la curva de aprendizaje, se ha determinado, como se menciona más adelante, que un grupo de dos operarios (batería) envasa en promedio 130 frascos en 48 minutos. Esto interpreta que la capacidad por turno de dos operarios (batería) considerando siete horas efectivas de trabajo es de:

$$7\text{hr} * 60\text{min} / (48\text{min} / 130\text{frascos}) = 1137,5 \text{ frascos/turno-batería}$$

Existen dos plantas de trabajo. La primera ubicada en Ocaña, Norte de Santander, en el centro de acopio de la cebolla, donde se realiza el proceso de pelado, clasificación y lavado de la cebollita, de manera que si hay exceso de cosecha, se contrata más operarios para el pelado de las cebollitas. El proceso de envasado, empaque y embalaje se realiza en una segunda planta ubicada en la ciudad de Barranquilla que tiene limitante en cuanto a los tiempos de envasado, por ser éste un proceso manual por el momento, cuyo rendimiento depende de la pericia de los operarios de envasado.

En el momento la capacidad para una batería con dos operarios es de 130 frascos en 48'.

De las 8 horas de turno se trabaja realmente un total de 7 horas obteniendo:

$$((7\text{hr} * 60\text{min}/\text{hr.}) / (48\text{min}/130\text{frascos})) = 1137.5 \text{ frascos.}$$

Que multiplicado por un rendimiento de 90% se tiene:

$$\begin{aligned} 1137.5 * 0.9 &= 1023 \text{ frascos / día (8 horas)} \\ 1023 \text{ frascos} / 24 \text{ frascos/caja} &= 42,6 \text{ cajas / día.} \\ 42.6 \text{ cajas / día} * 24.5 \text{ días /mes} &= 1043 \text{ cajas /mes} \end{aligned}$$

Sin embargo en las mismas instalaciones se puede montar un proceso paralelo con otro grupo de dos personas, que representa duplicar la producción en un mismo turno. Hay que considerar que un segundo turno. De ser necesario, puede montarse en el momento en que las necesidades del mercado lo requieran sin requerir ampliación de espacio.

La cooperativa, que es el proveedor establecido, ofrece una cebollita de alta calidad, que requiere de limpieza y procesamiento. Este producto en su proceso depende más de la mano de obra que de maquinaria y equipo. Por lo anterior, al depender de la mano de obra, que además no necesita tanto espacio para su labor, la capacidad se vuelve flexible una vez se tenga la cebollitas. Tanto en la

planta de procesamiento primario en Ocaña como en la de envasado y empaque en Barranquilla, la capacidad de producción es muy alta, dado que es relativamente fácil contratar y capacitar personal para realizar la labor de limpieza, preparación y envasado de los frascos de 250 gramos y comercializarlos a la ciudad de Monterrey (México).

Producción anual de Cebolla Cabezona en la provincia de Ocaña¹⁸.

Producción cebollita ocañera: 76.494 toneladas/ año.

De esas el 30% corresponde a las cebollitas de semilla, que son las utilizadas en la fabricación de las conservas,

Es decir disponibilidad anual: 23.000 toneladas / año.

Épocas de Mayor producción:

- Febrero a Mayo
- Agosto a Octubre

Épocas de siembra y Menor producción:

- Junio – Julio
- Noviembre-Diciembre

De acuerdo a lo anterior, la disponibilidad de cebollitas no representa un obstáculo para el normal desarrollo del proyecto por lo siguiente:

Cajas presupuestadas de producción al año: 31000
Cantidad de frascos de 250 gm. Por caja: 24
Desperdicio de cebolla en el proceso: 12%.
Peso promedio de cebolla neta por frasco: 200 gm.

Consumo gramos de cebolla: $31000\text{caj.} \cdot 24\text{un/caj} \cdot 200\text{gm} / (1-12\%\text{desperd.}) = 169'000.000\text{ gms/año.}$ de cebollita, equivalentes a +- 170 toneladas /año.

170 Ton / año < 23.000 Toneladas de producción expresa de cebollitas.

Ahora, de darse el incremento esperado en venta, no hay problema de abastecimiento pues, según lo conversado con la Cooperativa de productores en Ocaña, hay la disposición suficiente para apoyar esta exportación.

En la actualidad gran parte de la producción de cebollita se emplea como semilla para la siembra de nuevas plantas, sin embargo en el momento de requerirse cebollita para conserva, no hay problema de abastecimiento.

¹⁸ Datos tomados del sector agropecuario de la provincia de Ocaña. Noviembre 2005.

- **Capacidad instalada.** La capacidad instalada se determina por la distribución de las instalaciones ocupadas respecto a lo diseñado, la maquinaria y equipo empleado y la cantidad de personal contratado.

Bajo este concepto, la capacidad instalada, está dada para una producción a tres turnos con dos baterías de operarios capaces de producir un total de 6258 cajas, que multiplicado por un factor de rendimiento de 85% total arroja un total de 5320 cajas de 24 frascos x 250 gm./ mes.

- **Capacidad utilizada.** La empresa está planeada para contar con equipos nuevos, máquina etiquetadora de alto rendimiento, polipasto para el manejo de materias primas y zonas de almacenamiento de materias primas, empaques y mercancía para la venta, todo ello con el objeto de atender sin problema alguno los compromisos pactados con los nuevos mercados. La planta tendrá en comienzo una capacidad utilizada de 1043 cajas por 24 frascos de 250 gm. mensuales, laborando al 40% del tiempo disponible e instalado.

La capacidad utilizada será la proyección de ventas a México en el corto tiempo, teniendo en cuenta que el desarrollo del plan exportador presupone incrementar un turno de trabajo en el mediano tiempo, siendo imperativo contratar mano de obra directa, sin necesidad de incurrir en la compra de máquinas ni ampliar la planta de la empresa. La proyección de ventas a cinco años se encuentra en las tablas Nos. 36 y 38 de flujo de caja.

3.2 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.2.1 Descripción técnica del proceso. El proceso productivo de las cebollitas en vinagre, se esboza en un mapa de procesos que comprende el procedimiento de desarrollo, proceso de producción, almacenamiento y despacho

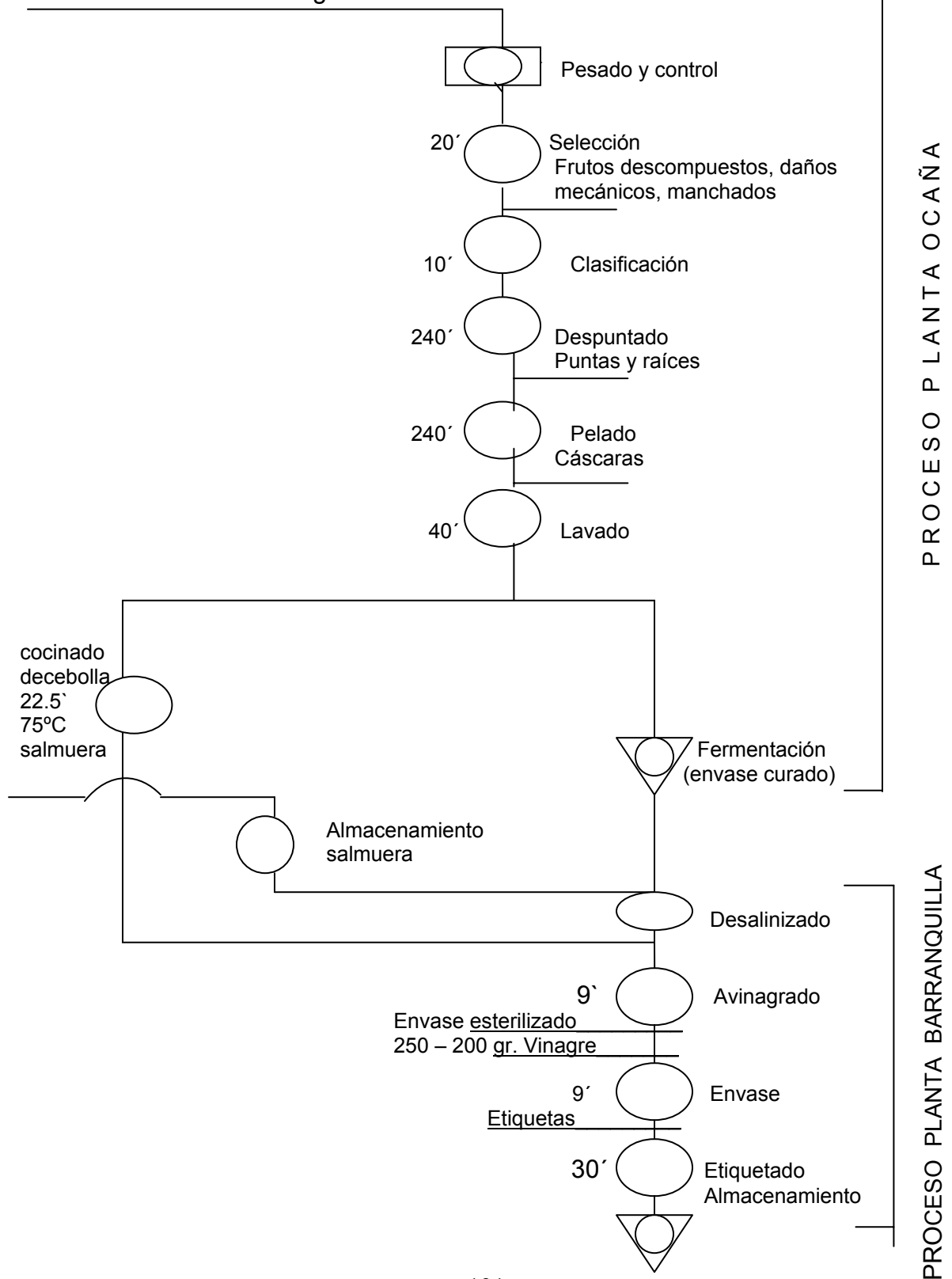
El proceso de elaboración de cebollitas en vinagre se diferencia fundamentalmente dependiendo del tipo de envasado así:

Tipo de envasado fresco: preparados con cebollitas frescas sin curar ni fermentar.

El proceso es el siguiente:

- Recepción de la cebolla
- Pesado y control 5 min.

Figura 4. Diagrama de Procesos
 - Producto: Cebollitas en vinagre
 Bultos de cebollitas x 60 kg.



- Selección de frutos descompuestos: daños mecánicos, manchados. 20 min.
- Clasificación 10 min
- Despuntado: Puntas y raíces. 240 min.
- Pelado cáscaras. 240 min.
- Lavado
- Cocinado. 22.5 min. 75° C.
- Avinagrado. 9 min.
- Envase.
- Etiquetado
- Almacenamiento.

Los tiempos mostrados en el diagrama anterior obedecen a baches de 72 frascos, o el equivalente a 16 Kg de producto bruto de cebollitas.

Se considera dentro del proceso una pérdida máxima de 12% de cebollita desde el punto de cosecha hasta el punto de envase.

El bulto de 60 Kg de cebollitas en bruto, genera un total de alrededor de 11 cajas de producto de 250 gm.

3.2.2 Control de calidad. El control de calidad se lleva a cabo con un procedimiento de control de producto terminado.

A continuación se realiza un breve resumen del procedimiento de control de calidad de materias primas, producto en proceso y producto terminado, que se lleva a cabo en la empresa:

- **Materias primas.** El jefe de compras realiza una selección adecuada del proveedor que cumpla con las condiciones necesarias para la elaboración de las cebollitas Posteriormente, hace una selección de las mejores cebollas mirando uniformidad y tamaño para pasar al proceso de pelado.

- **Producto en proceso.** Las operarias, totalmente comprometidas con el proceso de aseguramiento de la calidad realizan una selección adicional del producto y se procede a continuar con el proceso.

- **Producto terminado.** Se realiza una inspección final cuando el producto ya se encuentre envasado, etiquetado y en las cajas; debido a que se busca desde un comienzo cumplir con los estándares de calidad, se ve la preocupación y el cuidado del manejo de la calidad en todas las etapas del proceso productivo, desde las materias primas, el proceso y el almacenamiento temporal hasta su distribución al cliente. El control de calidad se convierte en una fortaleza para la empresa y de gran valor para la competencia en el mercado internacional.

3.2.3 Recursos. La empresa emplea en el proceso productivo de las cebollitas en vinagre, recurso humano, físico, de insumos y logístico.

- **Recurso humano.** El recurso humano que interviene en el proceso productivo; es decir, la mano de obra directa, está conformada por empleados¹⁹ que se encargan de actividades como: Selección, Pelado, cocinado, envasado etiquetado y embalaje.

- **Recurso físico.** El recurso físico empleado en el proceso productivo; es decir, la maquinaria, está conformada por las estufas, cocinas, selladoras, canastas, etiquetadoras, elevador de canastas entre otros. (Ver tabla 24. Inversiones)

La descripción y valor de los elementos que conforman el recurso físico e insumos, se presentan en el capítulo de estudio económico y financiero. Numeral 5.1.1.

- **Recurso de insumos.** El recurso de insumos utilizado en el proceso productivo; es decir, las materias primas, está integrado por los las cebollitas que se encuentran y se compran a sus productores.

- **Recurso logístico.** El recurso logístico requerido para llevar a cabo la producción y comercialización del producto, implica acciones antes de iniciado el proceso productivo; así como, después de que el producto ha sido vendido al cliente. Para ello se apoya en empresas especializadas en la labor logística, sociedades de intermediación aduanera, SIA tales como Panalpina, Interlogics, ABC, Pinar Asociados entre otras, quienes nos asesorarán y guiarán en los procesos de manejo de transporte, embarque y legalización de mercancías de exportación en puerto.

3.3 LOGISTICA DE EXPORTACION

Las principales características de las condiciones de acceso físico desde Colombia para llegar a México, en términos de los diferentes modos de transporte, sus frecuencias, tiempos de tránsito, costos de referencia y otros, son aspectos importantes de logística en el mercado de destino.

El acceso Físico de los productos Colombianos al mercado Mexicano se caracteriza por contar con importantes posibilidades de acceso físico tanto aéreo como marítimo en servicios directos a los principales puertos y aeropuertos y con

¹⁹ Ver cuadro de presupuestos y costos

extensión por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio Mexicano.

La oferta de transporte de carga desde Colombia hacia México es amplia, en esta ruta existe una variada gama de servicios directos vía marítima y aérea.

Adicionalmente, existen posibilidades de transporte a través de servicios con conexiones aéreas en Centroamérica y Estados Unidos, así como marítimas en Venezuela, Panamá y Estados Unidos.

3.3.1 Proceso de exportación. El proceso de exportación se hace siguiendo la guía de trámites de exportación suministrada por Proexport Colombia. En esta guía el proceso inicia con el estudio del mercado y localización de la demanda; y culmina con el reintegro de las divisas (Véase tabla 23).

Tabla 23. Guía de exportación - trámites.

Pasos y trámites	Instituciones involucradas y/o mayor información
1. Estudio de mercado y localización de la demanda	MINCOMERCIO, PROEXPORT
2. Registro ante cámara comercio y obtención NIT	DIAN, CÁMARA DE COMERCIO
3. Inscripción en el registro nacional de exportadores RNE (Ley 6/92 - Devolución del IVA)	MINCOMERCIO
4. Exportador remite factura y el importador abre la carta de crédito	EXPORTADOR
5. Exportador recibe confirmación de apertura del Banco Comercial Colombiano y contrata transporte	MINCOMERCIO, BANCOS
6. Exportador tramita en caso de requerirse registro sanitario, autorización expresa o inscripción ante la entidad correspondiente	INVIMA, MINCOMERCIO
7. Tramitación del certificado de origen cuando se requiera	MINCOMERCIO
8. El exportador adquiere y diligencia el documento de exportación en la administración de aduana	MINCOMERCIO, DIAN
9. Solicitud de Vo. Buenos. expedidos por entidades de control a ciertas exportaciones	MINCOMERCIO, MINERALCO, MINAMBIENTE, INVIMA, ICA, INPA)
10. El exportador presenta el DEX ante la dirección	DIAN

de impuestos y aduanas nacionales DIAN y adjunta documento de identidad, documento de transporte, factura comercial, e inscripciones	
11. La DIAN efectúa la revisión documental y física de la mercancía y autoriza el despacho de la mercancía.	DIAN
12. La DIAN envía una copia del DEX al MINCOMERCIO con el objeto de registrar la exportación definitiva	DIAN, MINCOMERCIO
13. El exportador recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario financiero	BANCOS
14. El exportador diligencia la declaración de cambio correspondiente y efectúa la venta de divisas a su intermediario cambiario. En caso de que la financiación sea mayor a 12 meses de la fecha del DEX debe registrar la operación en el banco de la república	MINCOMERCIO, BANREPUBLICA
15. En la declaración de cambio el exportador da poder al intermediario para solicitar el certificado de reembolso tributario CERT ante el MINCOMERCIO	MINCOMERCIO
16. El MINCOMERCIO verifica la solicitud y de encontrarla correcta, liquida el CERT, produce una resolución para reconocer dicho incentivo y la remite al Banco de la República.	MINCOMERCIO
17. El Banco de la República crea una subcuenta a favor del exportador a través del intermediario financiero por donde se reintegraron las divisas abonándole de esta forma el valor del CERT.	BANREPÚBLICA

Fuente: Proexport – Colombia. Bucaramanga, 2.004.

La logística de la exportación comprende las actividades de empaque y embalaje, marcado, unitarización, documentación, manipuleo, almacenamiento, aduana y transporte.

Inicialmente, el cliente hace su pedido vía fax; se estudian las condiciones del pedido y se pacta con el cliente la fecha de entrega. Luego el pedido se pasa a planeación y programación de producción. Se tiene un conocimiento previo de la situación de cosechas por temporada y la oferta de cebollitas en la región. Así se inicia el contacto con la cooperativa de agricultores, para establecer las cantidades de pedido, y programar el personal en las labores de pelado y posteriormente de preparación de mezcla, envasado, empaque y despacho. Aquí se tiene muy en cuenta el manejo de inventario de producto terminado.

- **Etiquetado, empaque y embalaje.** El empaque y embalaje desarrollado para el proyecto considera las condiciones y reglamentaciones internacionales en cuanto a empaques y embalajes requeridos para este tipo de productos. El material de la caja es de tipo S6 y S7, resistentes al impacto, de larga durabilidad y de material 100% puro. El embalaje se realizará mediante sistema stretch de polietileno, que garantiza la consistencia de la carga.

- **Marcado.** El marcado se hará igualmente con el cumplimiento de las normas internacionales para marcación e identificación de producto, empaque y embalaje, exigida por las normas de exportación, en él se consignan los datos del remitente y destinatario, tales como: nombre, razón social, dirección, teléfono, ciudad, país, número de caja y de unidades, peso bruto y neto (Véase Grafico 1, numeral 2.1.1.).

- **Unitarización.** Las labores de unitarización, quedan a cargo de la empresa transportadora contratada. En este aspecto se ha adelantado contactos con la empresa ARG Transportadora quien posee gran experiencia en labores de carga y logística nacional e internacional.

- **Documentación.** La documentación aquí referida tiene que ver con los documentos de la empresa y los documentos para la exportación propiamente dicha.

Los documentos de la empresa son: escritura pública, registro ante Cámara de Comercio como persona natural o jurídica, los trámites ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (Registro Único Tributario RUT y el Número de Identificación Tributaria NIT).

Los documentos para la exportación son: factura comercial y cartas de exportación para la DIAN, MINCOMERCIO, Policía Aeroportaria, Aerolínea y ATPA. La empresa utilizará los servicios de una Sociedad de Intermediación Aduanera SIA, debidamente autorizada por la DIAN, para tramitar la inscripción en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINCOMERCIO (Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, el Registro de Productor Nacional, Oferta Exportable y Solicitud de Determinación de Origen - FORMA 010), Relación de Inscripción y Determinación de Origen (Certificado de Origen - Código 251, aplica en el marco de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas - ATPA – otorgada por Estados Unidos y utiliza la forma “ATPA - FORMA A”), la Declaración de Exportación DEX, el documento de transporte (guía aérea, conocimiento de embarque o carta de porte) y la lista de empaque.

Aunque esto implique un incremento en el costo del producto, se traduce en mayor seguridad y disponibilidad de tiempo valioso para el empresario, el cual puede dedicar a otras labores de administración, mercadeo y diseño, aportando atributos diferenciadores al producto terminado.

- **Manipuleo, almacenamiento, aduana y transporte.** Las labores de manipuleo, almacenamiento, aduana y transporte, están a cargo de la empresa transportadora contratada.

3.3.2 Comunicaciones. México cuenta con una amplia red de transporte aéreo, terrestre y acuático, tanto para el servicio de carga como de pasajeros.

En lo que respecta a la red ferroviaria, ésta comprende alrededor de 27 mil kilómetros; en lo que se refiere al transporte aéreo. México cuenta con 58 aeropuertos nacionales de los cuales 18 son de categoría Internacional.

El sistema de transporte marítimo mexicano comprende 33 puertos de altura, 31 de cabotaje y pesca y 9 puertos fluviales. México cuenta con diversos puertos comerciales internacionales situados en las costas del Golfo y del Pacífico, éstos son:

Acapulco, Coatzacoalcos, Ensenada, Guaymas, Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Mazatlán, Progreso, Salina Cruz, Tampico, Topolobampo, Tuxpan y Veracruz. De ellos, los principales puertos para el comercio proveniente de Colombia son Veracruz y Tampico, ubicados en el Golfo de México y Manzanillo en el Pacífico.

El sistema de manejo de carga de los puertos de altura mexicanos, destinados al comercio Internacional, está orientado al manejo de contenedores, mediante la gradual implementación de grúas para los mismos con carga seca o refrigerada. Lo anterior, en virtud de los volúmenes crecientes a escala mundial de traslado de mercancías en esta modalidad de carga.

La información como: Principales distancias terrestres, rutas férreas comerciales, aeropuertos y puertos; sus fletes asociados; principales empresas transportadoras de los diferentes medios y sus regulaciones; se puede encontrar en el Centro de Información y Servicios de Comercio Exterior (CISCE) en las oficinas de PROEXPORT en Bogotá, o en la Oficina Comercial de Gobierno de Colombia – PROEXPORT en México.

3.3.3 Horarios

- El horario de la Oficina de PROEXPORT en Ciudad de México, es de lunes a viernes de 8:30 A.M. a 6:30 P.M.
- El horario de las casas de cambio es de lunes a viernes de 8:30 A.M. a 5 P.M.; las casas de cambio de los aeropuertos internacionales, funcionan las 24 horas todos los días.

- El horario de las oficinas del Gobierno, para la atención al público, es de lunes a viernes de 9 A.M. a 2 P.M.
- El horario de servicios bancarios inicia a las 9 A.M. y concluye entre las 3 y 7 P.M. dependiendo de los diversos bancos.
- Las oficinas privadas tienen diversos horarios, dependiendo el tipo de empresa. Inician actividades a las 8:00 A.M. u 8:30 A.M, sin embargo, es común que los directivos como gerentes, subdirectores y directores, comiencen actividades aproximadamente entre las 9 y 10 A.M.; asimismo, dichos funcionarios normalmente trabajan hasta las 7 P.M. u 8 P.M.
- Al almuerzo de Colombia en México se le llama comida y a la comida se le dice cena. Los horarios son: el almuerzo o comida de 2 P.M. a 5 P.M. y la comida o cena varía entre las 7:30 y 10:00 P.M. Por su parte, los desayunos de negocios normalmente hincan a las 8:00 A.M. y concluyen máximo a las 10:30 AM.

3.3.4 Días Festivos. En México se celebran en los siguientes días Festivos:

Días oficiales de Descanso.

Año Nuevo	1 de Enero
Aniversario de la Constitución de 1.917	5 de Febrero
Natalicio de Benito Juárez	21 de Marzo.
Jueves Santo	8 de Abril
Viernes Santo	9 de Abril
Día del trabajo	1 de Mayo
Batalla de Puebla	5 de Mayo
Informe Presidencial	1 de Septiembre
Día de la Independencia	16 de Septiembre
Día de la Raza	12 de Octubre
Día de los Fieles difuntos	2 de Noviembre
Día de la Revolución Mexicana	20 de Noviembre
Día de Nuestra Señora de Guadalupe	12 de Diciembre
Navidad	25 de Diciembre

Nota: Hay que tener presente que la semana después de Semana Santa, conocida mundialmente como de Pascua y en México de Asueto, es de vacaciones colectivas. Por lo tanto, es aconsejable no programar viajes de negocios en esta época. Tampoco durante los periodos del 20 de Julio al 20 de agosto y del 20 de diciembre al 20 de enero ya que son periodos de vacaciones, tanto en Colombia como en México. Por eso las labores de planeación y logística deben considerar dichas fechas para que los embarques y legalizaciones se realicen o antes o después las fechas mencionadas y no tener que asumir

bodegajes y almacenamiento que encarecen los gastos de distribución y disminuyen las utilidades operacionales esperadas.

3.3.5 Cultura de Negocios. Es frecuente que los empresarios en México, acostumbren a combinar el aspecto formal de las entrevistas de negocios con actos sociales cuyo objetivo es demostrar cordialidad hacia su nuevo socio comercial. Por ello, se sugiere que el exportador colombiano invite a almorzar o a cenar a su posible o futuro cliente potencial, si nota que el ambiente que prima durante la conversación de negocios es propicio puede proponer un evento de ésta naturaleza.

Al respecto, es común en México que diversos negocios (grandes y pequeños), concluyen bajo la atmósfera cordial de un almuerzo o comida de negocios. Esto significa, para el empresario mexicano, que la nueva relación comercial además de generar utilidades para su empresa, le permitirá compartir con su nuevo proveedor ocasionalmente, actividades sociales fuera del esquema rígido propio de las negociaciones comerciales. No descarte que aunque sea invitado por el empresario mexicano, la cuenta la termina pagando el empresario colombiano.

Es importante traer catálogos y muestras del producto a ser ofrecido.

3.3.6 Ética de Negocios. Las siguientes son las características más importantes para tener en cuenta al realizar negocios con empresarios mexicanos.

3.3.7 Trato personal a los negocios. Los negocios con mexicanos deben realizarse con el mayor profesionalismo y conocimiento de las personas con quienes se quiere establecer contactos; no subestime a esté bien preparado.

3.3.8 Tarjetas de Visita. Las tarjetas de visita son fundamentales en México, aún antes de decir el nombre, los empresarios intercambian sus tarjetas, por esto es muy importante llevarlas consigo. En lo posible las tarjetas deben llevar dirección de correo electrónico, pero no de servidores gratuitos (Hotmail, yahoo, etc.) ya que esto causa mala impresión. Se considera que si una empresa no tiene dinero para tener su propio dominio, entonces no tiene dinero para negociar. Las tarjetas de visita deben ser intercambiadas entre los ejecutivos antes de iniciar cada negociación, ayudan a que el hombre de negocios tenga siempre a la vista el nombre de la persona con la que están tratando y evitar tener que memorizar los nombres y cometer posibles errores tanto de nombres como de rangos.

Es importante guardar las tarjetas en archivo para consultar posteriormente en un futuro para remitirse a es persona y no lo considere a uno un extraño.

3.3.9 Reuniones. Puede suceder que una reunión programada con anticipación, sea cancelada diez o quince minutos antes, esto es normal. Hay que estar preparado para que las reuniones sean más largas de lo esperado y se presenten constantes interrupciones por llamadas telefónicas o personas. Mostrar incomodidad por esto se considera de mala educación. La mejor hora para establecer una reunión es entre las 10 a.m. y la 1 p.m., o las 4pm a las 6pm. Las reuniones empiezan con una conversación ligera y algunas bromas, entrar a hablar directamente de negocios es visto como algo rudo.

3.3.10 Formas de Vestir. La vestimenta es vista como signo de respeto hacia sus asociados. En áreas urbanas el vestido completo se prefiere para los hombres. No debe retirarse el saco o aflojar la corbata hasta que sus anfitriones lo sugieran. Las mujeres deben utilizar una vestimenta conservadora. En ciudades pequeños o pueblos la vestimenta debe ser informal, ya que ropa costosa o vestidos completos son vistos como ostentación.

3.3.11 Costumbres

- La geografía oficial que se imparte en las escuelas de México, incluye a este país como parte de Norteamérica y no de Centroamérica. Por lo tanto, no es bien visto ni aceptado por los mexicanos, que un extranjero se refiera a México como país centroamericano.
- Si alguien posee un título como Doctor, Profesor o Ingeniero, siempre refiérase a él utilizando el título.
- El esperar una restricción respecto a un asunto particular podría llevar demasiado tiempo, pero esto tiene algunas ventajas ya que la decisión final se basa en el consejo del individuo o individuos interesados. Todo se da más fácil si el que toma la decisión es el Presidente o un alto ejecutivo.
- No olvide que MEXICO se escribe con “ X ” y no con “ J ”.
- Lastimosamente, en México existe una cultura del “no-pago”, particularmente para libros y textiles, es decir, los empresarios pueden ser complicados y demorados para pagar, hasta en algunas ocasiones pueden llanamente decir no pagar por un producto que ya ha sido entregado y convertir la relación

comercial en una querrela legal. Es muy importante, por lo tanto, asegurar la mercancía y poner muy en claro las condiciones de pago.²⁰

3.3.12 Viajes de Negocios. Es muy importante hospedarse en un hotel cinco estrellas ya que los empresarios mexicanos juzgan la capacidad económica del empresario extranjero por estos aspectos.

Es probable que el empresario mexicano sugiera una reunión en el hotel donde se encuentra hospedado, para verificar la categoría del mismo. Ante el elevado precio que esto puede implicar para el empresario colombiano, PROEXPORT cuenta con acuerdos de tarifas empresariales con hoteles de cinco estrellas que permiten reducir los costos de hospedaje.

Se deberá utilizar el servicio de los taxis autorizados por el Aeropuerto (el tiquete se compra dentro del aeropuerto y el costo varía de acuerdo a la distancia que exista del aeropuerto al hotel). El promedio de demora es de 30 minutos sin tráfico y 45 minutos con tráfico al centro de la ciudad. Esto aplica para Ciudad de México y para Guadalajara.

Las citas se deben hacer con 2 semanas mínimo de anticipación, ya sea directamente o vía PROEXPORT. En el último caso se aconseja, cuando es la primera vez que se solicita la cita con el fin de hacer una presentación o introducción adecuada de la empresa y su representante al respectivo Director de Compras a que se acude.

Al igual que en muchos países, la inseguridad en México también existe. Ante ello, si el empresario colombiano realiza una agenda de negocios, por la cual tendrá necesidad de trasladarse a diversos puntos de una ciudad extensa como México, Guadalajara, Puebla o Monterrey, se recomienda que negocie directamente contratar un taxi por hora o por día, el cual deberá ser del hotel donde se hospeda; aunque son más costosos que los taxis que se abordan en la calle, las ventajas son mayores, ya que el empresario se trasladará en un servicio 100% confiable, con un conductor que sabrá de antemano el itinerario del día, lo cual permitirá cumplir las citas de negocios con puntualidad, comodidad y menos estrés.

Si el empresario colombiano tiene solamente una o dos citas en el día y no justifica arrendar un auto por hora o por día, se sugiere utilizar el servicio de taxi "de sitio", el cual se solicitará vía telefónica y consiste en un taxi que se envía de una base cercana, plenamente identificado.

En Ciudad de México, con dificultad, se podrá asistir a más de 3 (tres) citas diarias; por motivos de horarios y desplazamiento.

²⁰ Oficina Comercial de Proexport, México; World Trade Almanac

3.4 PROCESO DE EXPORTACION

Los pasos en el proceso de exportación son:

- REGISTRO NACIONAL DE EXPORTACION DE BIENES Y SERVICIOS - MINCOMEX

- ♣ Uso de formato oficial, para efectuar el registro.
- ♣ Vigencia de un año renovable
- ♣ Previamente inscrito en Cámara de Comercio solicitar los registros como productor y exportador.
- ♣ Disponer de C.C. o NIT y RUT
- ♣ Requisito para: IVA, CERT, PEX, Plan Vallejo, criterios de origen, créditos en Bancoldex, servicios de Proexport, utilización de Zonas Francas, ser C.I., exención de retefuente, etc.

- REMISION DE LA FACTURA PROFORMA

- ♣ EL comprador deberá recibir una factura con las condiciones de negociación inicialmente acordadas en la negociación para:
- ♣ Facilitar la solicitud de licencias o permisos como importador en su país.
- ♣ Establecer el instrumento de pago a favor de Exportador.

- Aceptación de las condiciones comerciales

- Apertura de la carta de crédito (lic) por el importador y confirmación de recibo por parte del banco del exportador.

- Mercancía lista para despacho, se emite la factura comercial, documento imprescindible en el proceso. debe:

- ♣ Ser liquidada en USD
- ♣ Si se requiere traducirse al idioma del país comprador
- ♣ Es base de liquidación para establecer valor de la mercancía para los impuestos aduaneros.

- Elaborar lista de empaque. Proporciona información detallada sobre: cantidad, empaque, embalaje, marcas, bultos, cajas, peso, etc.
- **Contratación del transporte.** El exportador contrata directamente o por medio de las compañías de agencia de cargas, establecidas en el país, en consideración a la clase, costos y necesidades de disponibilidad, en los términos acordados con el comprador.
- **Certificado de origen – MINCOMEX.** Para su obtención diligenciar previamente el formulario de inscripción al” REGISTRO DE PRODUCTORES NACIONALES, OFERTA EXPORTABLE Y SOLICITUD DE DETERMINACION DE ORIGEN” Validez 2 años

La solicitud se efectúa en formato adquirido con un costo de \$4500.

Este certificado es requisito para la nacionalización de mercancías en el país importador por beneficiado de rebajas o preferencias arancelarias, por convenios con Colombia.

Los formularios se clasifican por formas de acuerdo al grupo de integración así:

Forma 250 para SGP (U.E)

Forma 252 ATPA

Forma 255 ALADI

Forma 256 G — 3 México

Forma 257 Panamá

Forma 260 Terceros países

Forma 271 Caricom

Cuando a la U.E. se envían frutas y hortalizas frescas, se debe tramitar el” Certificado de Origen y Procedencia” que certifica MINCOMEX el lugar (municipio) de cultivo de los productos.

- **Compra y diligenciamiento del documento o declaración de exportación (dex) – DIAN.** Documento o formato oficial fundamental, de obligatorio diligenciamiento por parte de las SIAS, cuando la exportación supere los USD1000, su trámite adecuado y correcto en la descripción de las mercancías permite el proceso ágil ante la autoridad aduanera.

- **Los Vo. Bo.** Ciertos productos exigen que el exportador este inscrito ante la autoridad nacional encargada de su control y otorgamiento de los Vo. Bo.

Debe tramitarse anticipadamente a la fecha en que planea la salida de la exportación. Algunos de estos son:

- En MINERALCO: Para esmeraldas y piedras preciosas

- MINAMBIENTE: Especies del reino animal vegetal tropical, especies en Vía de extinción y subproductos
- INVIMA: Órganos humanos, productos farmacológicos o cosméticos y productos alimenticios.
- LOA: Animales y plantas vivas y productos de origen animal “registro fitosanitario” o vegetal sin procesar
- INPA: Peces vivos y muertos

El presente numeral aunque existente en la norma, no aplica para el proceso de exportación de cebollitas.

- **Presentación del DEX — AFORO.** Se presenta el formulario DEX a la DIAN, diligenciado con demás documentos anexos. La DIAN determina a criterio propio si efectúa aforo documental o aforo físico. Inmediatamente se dará trámite a la autorización de embarque o despacho para que se produzca la Declaración Definitiva, si no hay despachos parciales sobre lo autorizado.

- Documentos anexos

- ♣ C.C. o NIT del exportador (para menos de USD1000)
- ♣ Carta autorización a la SIA como intermediario
- ♣ Documento de transporte (BIL, AWB o C.P.)
- ♣ Factura comercial
- ♣ Lista de empaque
- ♣ Registros o autorizaciones expresas (Vo.Bo.) según el producto lo requiera.

- Pago de la exportación

La exportación genera la obligación de reintegros de las divisas percibidas.

El pago o reintegro de divisas debe legalizarse a través de los intermediarios financieros autorizados por Banco Republica.

El reintegro debe efectuar dentro del plazo comprometido en el DEX (6 a 12 meses) Si la demora del reintegro excede a los 12 meses y es mayor a USD10.000 deberá registrarse ante Banco Rica como deuda externa, bajo control estricto.

La legalización en el banco intermediario se legaliza en el formato DECLARACION DE CAMBIO No. 2

El pago de una exportación se puede recibir en distintas formas así: carta de crédito irrevocable, giros o transferencias, cheques personales o de gerencia y cuentas corrientes de compensación en el exterior.

El exportador puede recibir anticipos, pero debe legalizarlos con la exportación dentro de los 4 meses siguientes.

- Solicitud del CERT

- ♣ Creado por el Decreto 444/67 como un estímulo del Gobierno a los exportadores, o mecanismo de promoción, buscando la apertura y sostenimiento de nuevos mercados en el exterior.
- ♣ Reformado periódicamente por evaluación de los productos beneficiados, países que lo permiten y presión de la DMO.
- ♣ Fue creado bajo el concepto de devolución de impuestos indirectos, representando valores negociables en bolsa y para el pago de gravámenes, tasas y contribuciones
- ♣ El derecho se adquiere una vez se haya efectuado el reintegro de las divisas al banco.-- Si el producto exportado se halla beneficiado con el CERT, conforme al decreto 33 del 2001, el exportador autoriza al intermediario financiero para su trámite ante el MINCOMEX. -
- ♣ El % de CERT (0.0 a 4.5%) se liquida sobre el valor FOB de la venta y a la tasa del día de la entrega de las divisas al banco. (embarque)
- ♣ El decreto 2394 Sept/97 desmaterializó la entrega del cert, por un depósito a favor del exportador, en cuenta Depósito Central de Valores (DCV) en Banco R/Ca

3.4.1 Condiciones generales de acceso desde Colombia. La oferta de transporte de carga hacia México es amplia. En esta ruta existe una variedad gama de servicios directos vía marítima y aérea. Adicionalmente, existen posibilidades de transporte a través de servicios con conexiones aéreas en Centroamérica y Estados Unidos, así como marítimas en Venezuela, Panamá y Estados Unidos.

En cada una de las modalidades hay facilites para el transporte de todo tipo de volumen de carga. En el caso marítimo, esto, gracias a los servicios de varios consolidadotes.

- **Transporte Marítimo.** México cuenta con una amplia infraestructura portuaria, dispone de más de 40 puertos habilitados.

El 29% del transporte de mercancías se efectúa por vía marítima. Los cuatro principales puertos del país, por los que pasa el 60% del tráfico marítimo de mercancías, son Altamira y Veracruz en el Golfo de México; Manzanillo y Lázaro Cárdenas en la costa del Pacífico.

Aspectos generales de los puertos mencionados anteriormente:

Altamira- Ubicado en el Estado de Tamaulipas en la República Mexicana, se encuentra a 218 Km. de la capital. El recinto portuario cuenta con una extensión territorial de 3,075 hectáreas, de las cuales 859 se reservan como áreas de navegación, 1,603 se destinan para el desarrollo de terminales y la prestación de servicios portuarios y 613 conformadas por superficies de litoral del Golfo de México.

El puerto de Altamira movilizó cerca de 2.015.769 toneladas para el año 2002, cuenta actualmente con doce posiciones de atraque, nueve terminales en operación y un patio con 5 hectáreas para el almacenaje de carga general y perecedera.

Respecto de los enlaces ferroviarios, el puerto es servido por dos concesionarios; en forma directa por la empresa Ferrocarril Mexicano, S.A. (Ferromex); hacia el centro, el servicio lo realiza la empresa Transportación Ferroviaria Mexicana, S.A. (TFM).

Asimismo el puerto cuenta con 24.88Km de conexiones carreteras para atender los mercados del noreste y centro del país, mismas que se encuentran en continuo proceso de ampliación y modernización.

Se ha iniciado la construcción de dos supercarreteras de altas especificaciones que permitirán conectar al puerto con la ciudad de San Luis Potosí y con el Distrito Federal vía el puerto de Tuxpan. Con la modernización de estas conexiones, se reducirán sustancialmente los tiempos y costos del traslado de mercancías hacia esta zona.

Veracruz. Este complejo movilizó alrededor de 15.755.832 toneladas en el 2002. Se distingue como el puerto más eficiente en el manejo de contenedores. La extensión del terreno dispone de tres terminales más destinados al manejo de aluminio, carga granelera, carga general y contenedores respectivamente. También dispone de áreas para el establecimiento de tráiler y distribución de carga.

Cuenta con acceso vial y ferroviario que lo conectan con el interior del país, facilitando la distribución de la carga.

Altamira y Veracruz en el Golfo, son los principales puertos de entrada a México, con vías de acceso hacia los principales centros productivos, industriales y agrícolas.

Lázaro Cárdenas. Ubicado en la micro zona del delta de Balsas, la que a su vez, es una región fuertemente económica, conformada por los estados de Michoacán, Guerrero, Querétaro, México, Distrito Federal y Morelos. En ella se asienta el 33 por ciento de la población total del país, y el 49 por ciento de la industria manufacturera. La región cuenta con 31 mil 581 Kilómetros de carreteras y 36 mil 576 Kilómetros de vías férreas lo cual conecta al puerto con todo el país y facilita la distribución de la carga.

Sus instalaciones tienen una capacidad de almacenamiento de 1,3232,4461 metros cuadrados que cuentan con: un área de contenedores en disposición para refrigerar 396 de estos, bodega de consolidación de contenedores, patio de carga general, patio de metales y minerales, patio de carbón y cenizas, y bodega de granos. Los silos tienen capacidad para almacenar 80 mil toneladas métricas de granos y su maquinaria está diseñada para descargar 350 toneladas por hora.

Lázaro Cárdenas sobresale por ser un puerto industrial de la costa oeste donde está asentada especialmente la industria del acero. Este mueve aproximadamente más de 14 millones de toneladas al año.

Manzanillo. Se encuentra ubicado en el Estado de Colima, en la República Mexicana, es el principal vínculo entre el pacífico y el corredor industrial y comercial más importante del país, conformado por las zonas norte, occidente y centro, en donde se localizan los estados de Aguascalientes, San Luis Potosí, Jalisco, Guanajuato, Querétaro, Zacatecas y Nuevo León entre otros. Por su Posición estratégica, es ideal para el comercio internacional con Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica y con los países localizados en la Cuenca del Pacífico.

La infraestructura del Recinto Portuario de Manzanillo, consta de una superficie de 437 hectáreas, divididas en dos polígonos.

El Polígono 1, Comprende 30.9 hectáreas, es donde se ubica la Terminal de PEMEX y la futura Terminal para el manejo de cruceros turísticos. El Polígono 2, conocido como el Puerto Interior de San Pedrito, es donde se concentra el mayor desarrollo de la infraestructura, con terminales e instalaciones especializadas en el manejo de carga, así como la zona de reserva portuaria, para el futuro crecimiento del puerto.

Este complejo moviliza alrededor de 12 millones de toneladas por año.

Es de resaltar que Lázaro Cárdenas y Manzanillo, son considerados los principales puertos, en gran medida por sus conexiones ferroviarias con el interior del país y su gran capacidad de almacenamiento y manejo de carga. Estos dos puertos son reconocidos mundialmente como el “Puente Mexicano hacia el Pacífico”. Así mismo, sirven de enlace a los mercados del sur de los Estados Unidos.

Servicios y Tarifas. En servicio existe una amplia variedad de opciones para los exportadores Colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados. Sin embargo es de tener en cuenta que la oferta marítima desde el Pacífico Colombiano a México, es escasa en comparación a los servicios ofrecidos desde la costa Atlántica.

En cuanto a fletes, la competencia internacional ha generado una desregulación, es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar niveles muy diferentes.

Tabla 24. Tarifas de referencia – transporte terrestre

EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR MODALIDAD DE TRANSPORTE ORDENADO POR TONELADAS TOTALES ENERO A JULIO 2006				
VIA DE TRANSPORTE	AEREO		MARITIMO	
PAIS DE DESTINO	Suma de Valor FOB	TON	Suma de Valor FOB	TON
ESTADOS UNIDOS	1.028.688.016,43	134.347,63	4.709.432.713,08	21.147.637,06
REPUBLICA DOMIN	5.686.728,15	431,79	360.513.218,89	1.053.188,74
PERU	28.235.853,72	4.956,73	343.452.501,58	905.713,49
ESPANA	16.524.995,26	4.372,07	291.466.985,14	1.216.602,07
PAISES BAJOS (HO	9.511.907,17	2.822,58	261.699.045,89	4.969.551,77
ITALIA	6.208.060,26	297,86	255.685.087,01	1.095.346,86
MEXICO	73.272.634,04	3.278,34	251.084.096,22	435.497,14
VENEZUELA	56.620.769,98	3.072,41	200.485.572,84	136.398,34

fuelle: Intalexport. 2006

- **Transporte Aéreo.** México cuenta con una extensa red de aeropuertos con servicio aduanero a lo largo de su territorio. Los aeropuertos internacionales Benito Juárez, en México D.F., Miguel Hidalgo en Guadalajara y el de Cancún, pueden señalarse como principales aeropuertos del país.

A continuación se señalan aspectos generales de los aeropuertos anteriormente mencionados.

Aeropuerto Internacional Benito Juárez. Situado a 10Km al este de la ciudad, constituido por un Terminal y con una superficie de 746.4 hectáreas, se encuentra el Terminal aéreo más grande de México. Este complejo presta servicio a 60 mil viajeros cada 24 horas aproximadamente. Sus instalaciones cuentan con capacidad para el manejo de carga general, perecedera y a granel. Posee una planta fija de 24,000 trabajadores y empleados a todos los niveles, que prestan sus servicios en las 58 líneas aéreas y en la más amplia área comercial del país.

Aeropuerto Miguel Hidalgo. Se encuentra localizado 17 Km. al sudeste de Guadalajara a 30 minutos de recorrido por carretera del centro de la ciudad y tiene una extensión de 1.063 hectáreas.

Posee dos pistas revestidas de pavimento hidráulico, lo que le permite recibir naves 11-B, 727, DC-10, 1-B, 757 además de que su moderno equipo le da oportunidad de trabajar las 24 horas.

Su plataforma de aviación general es de 74.250 metros cuadrados y la comercial consta de 11.843 metros cuadrados. Pueden arribar 40 operaciones por hora, en 16 posiciones, para una capacidad de 140 pasajeros por operación. Con instalaciones que tienen capacidad de almacenar tanto carga general como perecedera.

Aeropuerto de Cancún. El aeropuerto se ubica 22 Km. al sudoeste de la ciudad. Dispone de áreas para el manejo de carga general y perecedera. Además posee optimas vías de acceso, con una red vial que se extiende 5.069 Km., de los cuales 1.041 Km. corresponden a la red troncal constituida por 4 carreteras y una autopista que comunica a Cancún con Mérida, capital del Estado de Yucatán.

Es de resaltar que este Terminal presenta una gran afluencia tanto de mercancías como de pasajeros ya que es muy concurrida al ser una zona turística por excelencia.

Servicios y Tarifas: La oferta aérea para exportación desde Colombia está compuesta por servicios cargueros y por cupos en vuelos de pasajeros. La ruta para carga entre Colombia y México se orienta principalmente hacia el aeropuerto Benito Juárez en Ciudad de México.

Otras opciones de transporte son las diversas conexiones que se logran principalmente en Panamá, San José, Miami y Houston.

En cuanto a tarifas, si bien existen unos topes máximos recomendados por IATA, la competencia internacional, propicia unos niveles disímiles, de acuerdo con las

estrategias comerciales de las aerolíneas, productos, volúmenes, fidelidad del cliente etc.

Es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar tarifas diferentes.

3.5 OTROS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA LOGISTICA

3.5.1. Muestras sin valor comercial. Para efectos de exportación de muestras hacia México deben considerarse los siguientes puntos:

- El valor por unidad no debe exceder de \$ US 100.
- Que se encuentren marcados, perforados, rotos, o tratados de algún modo que se descalifiquen para su venta.
- La muestra no debe estar contenida en el empaque que se utiliza normalmente para su comercialización.
- Para efectos de importación, las muestras se clasifican en la posición arancelaria: 98.01.00.01 y en ningún caso podrán ser objeto de comercialización.

Impuestos: IVA: 15% sobre valor aduana
 DTA: 0.8%. sobre valor mercancía
 ADVALOREM: 0% valor de la mercancía.

Es importante saber qué tipo de producto es, porque no todos los productos son considerados como muestras, es el caso de los químicos, así que lo ideal es que proporcionen la posición arancelaria y descripción del producto.

3.5.2 Transporte de muestras sin valor comercial. Como alternativa para envíos de carácter urgente, de exportaciones en volúmenes pequeños y muestras sin valor comercial, se encuentran los servicios de carga y courier los cuales garantizan mejores tiempos de entrega.

Para este tipo de servicios puede contarse con diferentes compañías como: DHL, FEDEX, SERVIENTREGA y UPS entre otras. Vale la pena señalar que para empresas socias de Proexport, algunos de estos courier presentan condiciones preferenciales.²¹

²¹ Subdirección logística de Exportación Proexport- Colombia. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y

3.6 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TECNICA

La viabilidad Técnica, no presenta problemas en cuanto al montaje de las plantas de limpieza y procesamiento y en lo que a su proceso corresponde.

El proceso cumple con las especificaciones de la PML (producción mas limpia), con los requerimientos de las autoridades sanitarias y ambientales y los residuos que genera cuentan con disposición específica que no permite contaminación alguna tanto para el producto como para el entorno donde se realiza la operación.

La ubicación del centro de lavado como del centro de envasado son las recomendadas para minimizar tiempos y costos dentro de la logística de exportación.

En cuanto a las modalidades de envío, en cada una de las modalidades hay facilidades para el transporte de todo tipo y volumen de carga. En el caso marítimo, se cuenta con los servicios de varios consolidadores que garantizan condiciones y tiempos de entrega, a precios concordantes con lo esperado.

México cuenta con tres principales líneas troncales (Ferrocarriles del Noreste, Pacífico Norte y Sureste), cuatro líneas cortas (Ojinaga-Topolobampo, Coahuila-Durango, Nacozari y Chiapas-Mayab) y el 75 por ciento de la Terminal Ferroviaria del Valle de México. En términos de toneladas-kilómetro, movilizan el 98 por ciento del tráfico ferroviario y operan el 81 por ciento de las vías principales.

Acceso Aéreo. El transporte aéreo no es viable para este proyecto, pues se iniciara con una exportación de 1000 cajas, lo cual indica que se utilizarán volúmenes altos de exportación y los costos de transportar por vía aérea se encarecerían considerablemente, disminuyendo el margen de rentabilidad.

La oferta aérea para exportación desde Colombia está compuesta por servicios cargueros y por cupos en vuelos de pasajeros. La ruta para carga entre Colombia y México se orienta principalmente hacia el aeropuerto Benito Juárez en Ciudad de México.

Otras opciones de transporte son las diversas conexiones que se logran

Es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar tarifas diferentes.

Adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos: uno de ellos es el denominado FS (fuel surcharge) o de combustible el cual varía de acuerdo al

deberá confirmarse al programa un embarque específico. Última Revisión. Última Revisión: 19/05/2003

precio del petróleo en el mercado internacional, en el caso de Colombia, su monto se deriva de una fórmula establecida por la autoridad aeronáutica.

Como alternativa para envíos de carácter urgente, de exportaciones en volúmenes pequeños y muestras sin valor comercial, se encuentran los servicios de carga y courier los cuales garantizan mejores tiempos de entrega.

Para este tipo de servicios puede contarse con diferentes compañías como: DHL, FEDEX y UPS entre otras.

- **Otros aspectos para manejo logístico en destino.** Los procesos de recepción de mercancías y el tránsito por territorio Mexicano hasta que llega al destino solicitado por el comprador pueden estar sujetos a diferentes normas, procedimientos, manejo, documentación de carácter general y requerimientos específicos de acuerdo al producto o el Estado de Ingreso, que deben ser conocidas por el Exportador independientemente de que su responsabilidad se extienda al destino final.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

4.1 ANALISIS ORGANIZACIONAL

Para la realización del presente proyecto se buscó apoyo en la empresa J3 Colombia, Grupo Empresarial y Cía Ltda., constituida legalmente y con experiencia en el manejo y comercialización de alimentos en conserva.

El proyecto busca ser una unidad completamente independiente después de un año, o buscar una verdadera alianza estratégica con J3 Colombia, dependiendo de la evolución de los negocios. Sin embargo se presenta en el cuadro de la página siguiente, la estructura organizacional de la empresa J3 Colombia, con el fin de servir de respaldo y modelo a la organización que prontamente se formará como respaldo al proyecto

4.1.1 Estructura organizacional. Se busca una estructura organizacional plana, contar con una administración participativa y de trabajo en equipo.

Cargos. En el corto y mediano plazo se busca contar con:

Gerente: Es el encargado de los lineamientos y planificación de toda la empresa, así mismo es el encargado de la fuerza de ventas, entrenamiento, cuotas, políticas de salarios y comisiones, incentivos, lanzamiento de nuevos productos, manejo de clientes, exportaciones.

Subgerente: Encargado de la parte logística y financiera de la empresa, también hace las labores de jefe de compras y trabaja con todo lo respectivo a proveedores

Asistente: Encargado de toda la asistencia tanto al gerente como al subgerente con labores secretariales.

Jefe de contabilidad y cartera: Encargado de toda la parte contable y coordina el recaudo de cartera con los clientes por medio de los vendedores.

Fuerza de ventas: Encargados de vender y hacer el recaudo de cartera de acuerdo a las políticas de la gerencia.

Servicio al cliente: Coordina con el gerente todo el manejo de los pedidos y también los despachos con el almacenista.

Conductor, repartidor: Entrega los diferentes pedidos y asiste al jefe de compras en la recolección de la mercancía.

Almacenista: Encargado de todo el inventario de producto terminado, despachos, y recepción de mercancía.

Auxiliar de almacén, mensajero: Encargado de todo lo de mensajería, reparto y asistencia en Almacén.

Auxiliar de servicios generales: Realiza las labores de mantenimiento de oficinas y aseo.

Contador y revisor fiscal: Serian cargos de asesoría externa.

4.1.2 Antecedentes del equipo directivo. La empresa J3 Colombia, Grupo Empresarial y Cía. Ltda. cuenta con una trayectoria en el mercado nacional que data del año 1.987 Pese a que su participación en el mercado nacional, no es tan considerable, la empresa cuenta con capacidad administrativa. Sin embargo el proyecto requiere contratar personal especializado en comercio y mercadeo internacional, que posean conocimientos, experiencia y habilidades en estas labores.

4.1.3 Cultura organizacional. J3 Colombia. Grupo Empresarial y Cía. Ltda. cuenta con una historia desde 1987 bajo el nombre de Industrias Alimenticias Santa Lucia, que inicio labores en la ciudad de Bucaramanga. Esta historia sirve de respaldo en el momento de las negociaciones, contratos y acuerdos con los comercializadores mexicanos.

En el año 2005 empieza a formar parte como un grupo empresarial con negocios en el área agropecuaria, transporte y comercialización de productos alimenticios en conserva, comercializándolos a nivel nacional e incursionando para el año 2006 en los mercados internacionales.

La cultura organizacional de J3 Colombia y su Grupo Empresarial esta basada en códigos éticos extractados en la Palabra de Dios, éstos, son aplicables en los principios de vida y de fe del equipo de colaboradores generando cambios extraordinarios en sus ESTILOS DE VIDA PERSONAL COMO EMPRESARIAL.

Además, Mantiene un constante crecimiento y desarrollo de Potencialidades, Habilidades y talentos de cada uno de los miembros del grupo empresarial proporcionando beneficios a sus clientes, consumidores y proveedores. Ofrece Productos y servicios innovados y de excelente calidad, logrando un bienestar permanente para la sociedad, los accionistas, y el equipo de colaboradores con sus familias.

En J3 Colombia trabajan para lograr una destacada posición de liderazgo a nivel nacional e internacional en cada una de las empresas que conforman el grupo empresarial, integrando el talento humano, logístico y de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y la rentabilidad de los accionistas

J3 Colombia, presta un servicio con entregas justo a tiempo de mercancía en óptimas condiciones y conforme a los requerimientos de sus clientes alcanzando niveles de preferencia por ellos. Esta será una ventaja competitiva en el momento de incursionar con las grandes cadenas colombianas y en especial las ubicadas en la ciudad de Bogotá. Desarrolla una vida empresarial fundamentada en valores como: Puntualidad, Responsabilidad, Respeto, Honestidad y cumplimiento entre otros.

Desarrolla programas de mentorías, que permiten aprovechar el talento humano, para ofrecer productos y servicios de excelente calidad para clientes internos y externos, integrando procesos de logística y políticas de calidad.

Trabajan para crear un sentido de pertenencia y equidad con todo el equipo de colaboradores, para lograr los mejores resultados actuando con responsabilidad en cada una de las empresas del grupo.

Mantienen una rentabilidad en sus empresas de manera que se encuentren acordes a las expectativas de sus accionistas.

4.2 ANALISIS LEGAL

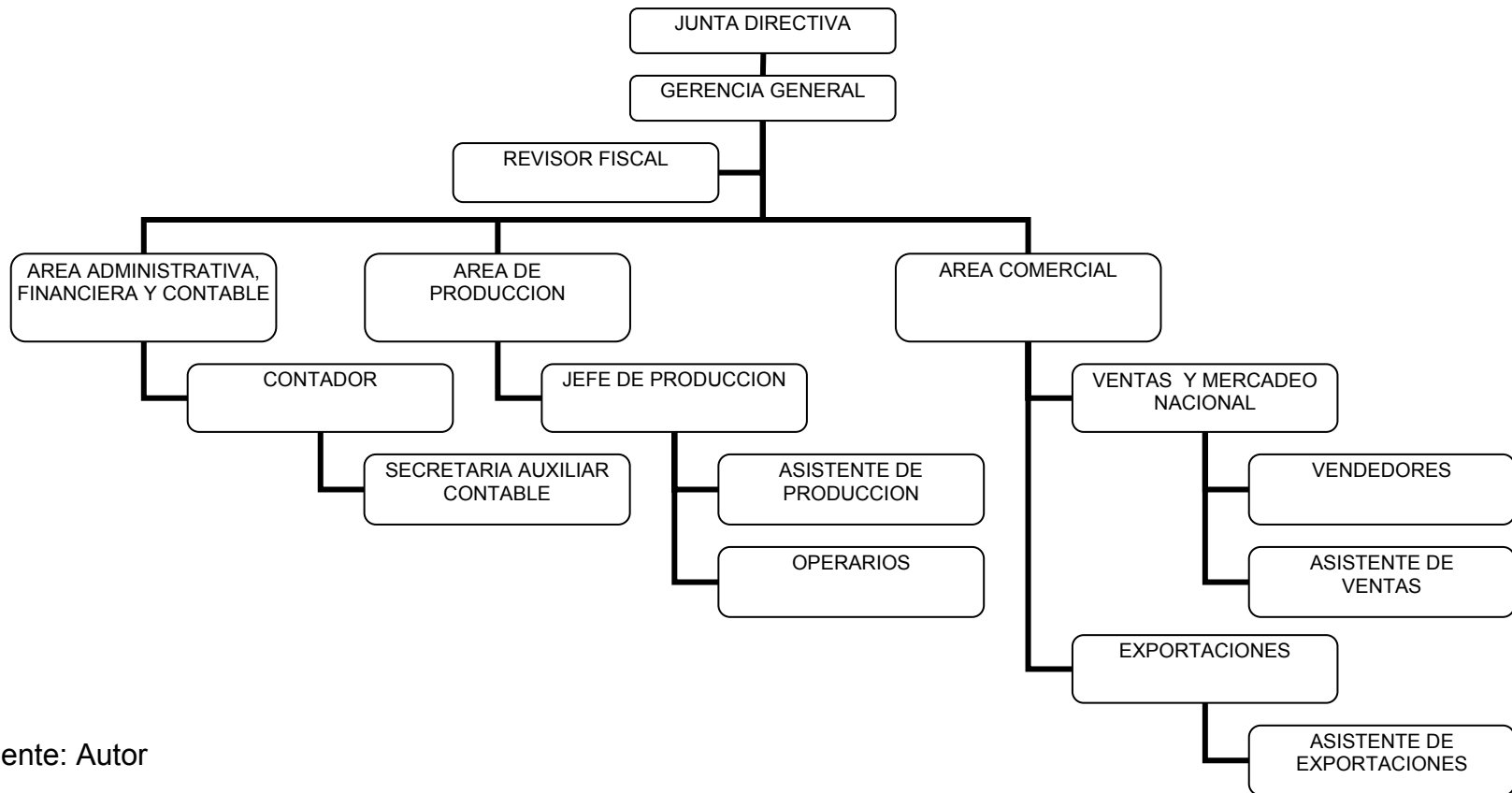
La empresa J3 Colombia, dado que avala y respalda el producto para su exportación, empleará los servicios de una Sociedad de Intermediación Aduanera SIA, debidamente legalizada, registrada y autorizada.

La SIA tramita toda la documentación necesaria para llevar a cabo la exportación desde Barranquilla (Colombia) hacia cualquier país del mundo; en este caso, específicamente a la ciudad de Monterrey (México).

Además, asesora al exportador frente a mejores posibilidades de transporte, seguros, incoterms, ente otros.

Esta sociedad está presente en todo el proceso exportador y vela por el correcto desarrollo del mismo. Entre los documentos que gestiona se encuentran el documento de embarque, el certificado de origen, la lista de empaque, certificación del transportador y el DEX.

Figura 5. Organigrama J3 Colombia Empresarial & Cía. Ltda.



Fuente: Autor

5. ESTUDIO ECONÓMICO - FINANCIERO

Para la ejecución del presente proyecto es necesario contar con dos sedes de trabajo: La primera ubicada en Ocaña – Norte de Santander, en el Centro de Acopio, realizando obras civiles de adecuación, que se mencionan adelante y que no requiere de gran inversión, por la labor de pelado y limpieza de cebollita que se adelantará en este sitio. La Cebollita una vez pelada y limpia, se ubicará en unos tanques o timbos con destino a Barranquilla, donde se continuará con la labor de agregado de componentes, envasado, empacado y embalaje con destino a puerto.

5.1 INVERSIONES

Para el propósito del proyecto, se requiere de inversiones en Activos Fijos, Diferidos y de Capital de Trabajo.

5.1.1 Inversiones en Activos Fijos. Se puede clasificar en Inversiones Operacionales e Inversiones de soporte, a saber: (Ver Tabla 24

- Operacionales. Comprenden las inversiones en maquinaria, equipos e insumos que se requieren para los procesos de preparación y empaque. Al comienzo se puede hablar de:

Dos (2) Estufas Industriales de 3 puestos de baja altura

Treinta (30) timbos o toneles plásticos, de capacidad 180 Kg, para almacenaje y transporte de los semiproductos y productos, entre los puntos de proceso y envasado.

Cincuenta (50) Estibas plásticas para el aislamiento con el piso, requerido dentro de la producción Limpia.

Veinte (20) Canastas plásticas para el proceso y almacenamiento temporal de los semiproductos.

Veinte (20) Baldes plásticos para diferentes procesos.

Dos (2) Básculas electrónicas para grandes pesos. Una de piso y la otra de mesa.

Una (1) balanza electrónica para verificación de pesaje en control de calidad.

Un (1) Refractómetro.

Elementos de Laboratorio: Recipientes de vidrio, balanza granera, reactivos, pHímetro.

Elementos de cocina: (Ollas, cucharas, cuchillos, recipientes plásticos, jarras y otros elementos menores.

Las inversiones también comprenden algunos insumos que se van deteriorando y consumiendo en el desarrollo mismo de las operaciones normales de producción. Estas inversiones también se registran (Tabla 25).

Se ha tenido en cuenta de igual forma las inversiones en muebles y enseres de carácter administrativo (Tabla 25)

Todas las inversiones se han clasificado de acuerdo a su carácter operativo o administrativo en el momento de aplicarlas en el flujo de caja del proyecto. Se deja en forma separada lo que tiene que ver con las depreciaciones, ya que afectan el flujo de caja por su intervención en el alivio de impuestos o conocido mejor como beneficio tributario.

- **Inversiones de Soporte.** Las inversiones de Soporte comprenden aquellas inversiones necesarias para una buena labor administrativa y logística.

Como el proceso presenta dos etapas. La primera de compra de cosecha y arreglo de las cebollitas en una bodega tomada en arriendo en centro de acopio en Ocaña y la segunda que comprende el proceso de envasado en frascos, empaque y embalaje del producto en una bodega en Barranquilla.

El trabajo a realizar en la bodega de Ocaña es relativamente sencillo y no genera almacenamiento alguno de cebolla en bruto, dado que el producto se adquiere a los agricultores de cebolla de forma menuda y en bultos, que inmediatamente se limpia y pela, para pasarlo a los timbos donde se almacena temporalmente para ser enviado a la bodega de Barranquilla y continuar con su proceso.

En las instalaciones de Ocaña, se tendrá:

Un Teléfono - Fax

Dos escritorios

Computador con impresora

Archivador para control de la documentación

Estantería para muestras

Mesa de Trabajo

Mallas de escurrido

4 Ventiladores de Piso

Báscula de Piso

Tabla 25. Inversiones

MAQUINARIA Y EQUIPO	cantidad	Costo unitario	Costo total	tiempo Depreciación	AÑO				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estufa baja de 3 puestos	2	500.000	1.000.000	4	250.000	250.000	250.000	250.000	0
Báscula piso	2	150.000	300.000	2	150.000	150.000	0	0	0
Báscula mesa	2	80.000	160.000	2	80.000	80.000	0	0	0
Refractómetro	1	290.000	290.000	2	145.000	145.000	0	0	0
Mesones Trabajo en Acero inox	2	350.000	700.000	4	175.000	175.000	175.000	175.000	0
Malla plástica base mesa	12	15.000	180.000	1	180.000	0	0	0	0
Estiba plástica de 1 * 1.2 mts	50	42.000	2.100.000	2	1.050.000	1050.000	0	0	0
Canastas plásticas de 50 x 24 cm	20	24.000	480.000	2	240.000	240.000	0	0	0
Baldes plásticos de galón	20	12.000	240.000	1	240.000	0	0	0	0
Timbos o Tanques Plásticos Cap 180 Kg	30	300.000	9.000.000	3	3.000.000	3000.000	3000.000	0	0
Selladora	1	120.000	120.000	2	60.000	60.000	0	0	0
Etiquetadora	1	250.000	250.000	2	125.000	125.000	0	0	0
Ventiladores	4	80.000	320.000	1	320.000	0	0	0	0
TOTAL			15.140.000		6.015.000	5.275.000	3.425.000	425.000	-

INSUMOS BASICOS	cantidad	Costo	Costo total	tiempo	AÑO				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dispensadores de Jabón	4	25.000	100.000	1	100.000	0	0	0	0
Dispensadores de Papel	4	15.000	60.000	1	60.000	0	0	0	0
Elementos de Cocina (KIT)	1	200.000	200.000	1	200.000	0	0	0	0
TOTAL			360.000		360.000	-	-	-	-

Muebles y Enseres	cantidad	Costo unitario	Costo total	tiempo Depreciación	AÑO				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escritorios	3	150.000	450.000	4	112.500	112500	112500	112500	0
Biblioteca	1	280.000	280.000	4	70.000	70000	70000	70000	0
Estantería	2	230.000	460.000	4	115.000	115000	115000	115000	0
Locker x 8 cajas	1	320.000	320.000	4	80.000	80000	80000	80000	0
Computador e Impresora	3	1.600.000	4.800.000	4	1.200.000	1200000	1200000	1200000	0
Telefax	1	220.000	220.000	2	110.000	110000	0	0	0
Extintores	4	65.000	260.000	2	130.000	130000	0	0	0
							0	0	0
							0	0	0
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			6.790.000		1.817.500	1.817.500	1.577.500	1.577.500	0

Fuente: Autor

INVERSIONES DIFERIDAS	cantidad	Costo unitario	Costo total	tiempo Amortización	AÑO				
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de organización	1	2.500.000	2.500.000	4	625.000	625000	625000	625000	0
Gastos de Montaje	1	2.000.000	2.000.000	4	500.000	500000	500000	500000	0
Gastos de Capacitación	1	1.500.000	1.500.000	4	375.000	375000	375000	375000	0
Gastos licencias Software	2	1.500.000	3.000.000	2	1.500.000	1500000	0	0	0
Otros Gastos	1	-	-	0	-	0	0	0	0
TOTAL			9.000.000		3.000.000	3.000.000	1.500.000	1.500.000	-

5.1.2 Adecuaciones y obras Civiles. El proyecto requiere realizar pequeñas adecuaciones y obras civiles, con el fin de garantizar que las instalaciones cumplan con los requerimientos sanitarios y las buenas prácticas de manufactura. Así tanto el piso, paredes, baños, lavaplatos y zonas de almacenaje temporal, cumplen con las condiciones establecidas en las normas. Estas obras civiles se llevarán a cabo en la bodega de 150m² tomada en arriendo en el centro de acopio en la ciudad de Ocaña.

En las obras se contempla la adecuación de la bodega en cuanto a instalaciones hidráulicas y sanitarias, redes eléctricas y de comunicaciones. Ello teniendo cuidado de colocar trampas para residuos sólidos, manejo de agua ozonizada y condiciones de ventilación y circulación de aire de acuerdo con lo establecido en las normas ambientales.

La bodega de Barranquilla, requiere de menos adecuaciones, dado que actualmente cumple con los requerimientos sanitarios exigidos por el Invima.

Tabla 26. Construcción de obras civiles

CONSTRUCCIONES Y OBRAS CIVILES PROYECTO CEBOLLITAS		tiempo Amortización					
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Adecuación bodega Ocaña	\$ 15.000.000	4	3.750.000	3750000	3750000	3750000	0
Instalación de redes hidráulicas y sanitarias	\$ 2.500.000	4	625.000	625000	625000	625000	0
Instalación se redes eléctricas	\$ 800.000	4	200.000	200000	200000	200000	0
Instalación de redes de comunicación y seguridad	\$ 1.500.000	4	375.000	375000	375000	375000	0
Adecuación Bodega Barranquilla	\$ 4.500.000	4	1.125.000	1125000	1125000	1125000	0
TOTAL	\$ 24.300.000		6.075.000	6.075.000	6.075.000	6.075.000	-

Fuente: Autor

5.1.3 Inversión en Capital de Trabajo. El capital de trabajo estará representado en el efectivo necesario para cubrir el ciclo productivo en una primera fase larga y como colchón de seguridad ante demoras en el cobro de cartera esperado.

Así, el Capital de Trabajo debe garantizar el pago de nómina, de proveedores, de gastos productivos, de administración y ventas por seis meses aproximadamente. El proceso de exportación exige de algunos recursos adicionales, que deben ser cubiertos en su totalidad y asegurar que no habrá tropiezos en la exportación en

Colombia y en la legalización de importación en México, para su posterior comercialización.

Los valores de esta fase, se muestran en el cuadro de abajo y corresponden a un mayor valor que el de la inversión pura (ver cuadro inversiones), dado que este proyecto no requiere mucha inversión en maquinaria y equipo, pero si requiere de una buena provisión en Capital de Trabajo que respalde al menos tres meses sin requerir de ingresos. El efectivo respalda gastos de impuestos, proveedores temporales y otros.

Tabla 27. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Efectivo	14.600.000
Nómina	\$ 27.847.115
Servicios Públicos	\$ 1.995.000
Inventarios de materia prima	\$ 79.634.550
Inventario de producto en proceso	
Inventario de producto terminado	\$ 929.070
Impuestos	
Proveedores	
Arriendos	\$ 2.700.000
Otros	
TOTAL CAPITAL TRABAJO	127.705.735

Fuente. Autor

Los valores del capital de trabajo aquí consignados parten de proyectar tres meses de los costos y gastos relevantes de la producción y dos meses de inventario, con el fin de garantizar el ciclo productivo sin tropiezo alguno. El efectivo registrado garantiza protección por cualquier eventualidad que se presente fuera de lo proyectado.

Resumen de Inversiones.

El cuadro siguiente nos presenta el resumen de las inversiones, considerando el capital de Trabajo. Para efectos del presente trabajo, se incluye el capital de trabajo dentro de la Inversión global del mismo, dado que es la parte de mayor cuantía y la cual se piensa recuperar con el Proyecto.

Tabla 28. Resumen de inversiones

RESUMEN INVERSIONES	VALOR	DEPRECIACION Y/O AMORTIZACION				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIABLES						
Construcciones y obras civiles	\$ 24.300.000	6.075.000	6.075.000	6.075.000	6.075.000	-
Maquinaria y equipos	15.140.000	6.015.000	5.275.000	3.425.000	425.000	-
Insumos	360.000	360.000	-	-	-	-
Muebles y enseres	6.790.000	1.817.500	1.817.500	1.577.500	1.577.500	-
Vehículos						
Otros						
	46.590.000	14.267.500	13.167.500	11.077.500	8.077.500	-
INVERSIONES DIFERIDAS						
Estudio Técnico						
Estudio económico						
Gastos de organización	2.500.000	625.000	625.000	625.000	625.000	-
Gastos de montaje	2.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	-
Gstos de Capacitación	1.500.000	375.000	375.000	375.000	375.000	-
Gastos licencias Software	3.000.000	1.500.000	1.500.000	-	-	-
SUMA INV. DIFERIDAS	9.000.000	3.000.000	3.000.000	1.500.000	1.500.000	-
TOTAL INVERSIONES BASICAS	55.590.000					
TOTAL CAPITAL TRABAJO	127.705.735					
TOTAL INVERSION (INCLUIDO C.T.)	183.295.735					

Fuente: El autor

5.2 COSTOS

Los costos constituyen aquellos desembolsos que son recuperables a través de la venta directa del producto y que se identifican dentro del proceso productivo.

5.2.1 Costos Fijos o periódicos. Corresponden a las actividades fijas o comprometidas, que son independientes de las cantidades producidas, pero necesarias para el normal desarrollo de la producción. En su generalidad se mantienen constantes, aunque suelen variar en pequeña escala por factores como la inflación, los consumos mismos y otros ajenos a la producción misma. Se menciona entre ellos: El costo del arrendamiento de Bodega, la depreciación de los equipos, las primas de seguro tomados sobre las instalaciones, maquinaria y equipo, las rentas locales, los honorarios por servicios, el personal de base y otros.

La cantidad de un costo fijo permanece en un cierto nivel a menos que un cambio significativo y permanente en la capacidad o potencia de la empresa ocurra, ya sea para producir nuevos artículos o para prestar nuevos servicios.

En la tabla de costos no se muestra lo correspondiente a depreciación y amortizaciones, debido a que estos valores se presentaron en el cuadro de inversiones.

Tabla 29. Costos fijos (sin depreciación maquinaria y equipo)

	Bodega Pelado Ocaña	Bodega Proceso B/quilla	Costo Mensual	Total Anual
Arriendo bodega	\$ 1.300.000,00	\$ 900.000,00	\$ 2.200.000,00	\$ 26.400.000,00
Mantenimiento	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00
Muestras laboratorio	\$ 60.000,00	\$ 220.000,00	\$ 280.000,00	\$ 3.360.000,00
Aseo Zona Producción	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00	\$ 960.000,00
Dotación	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00	\$ 960.000,00
Seguros Maquinaria Equipo	\$ 30.000,00	\$ 80.000,00	\$ 110.000,00	\$ 1.320.000,00
Transporte entre bodegas	\$ 1.800.000,00		\$ 1.800.000,00	\$ 21.600.000,00
TOTAL	\$ 3.285.000,00	\$ 1.310.000,00	\$ 4.595.000,00	\$ 55.140.000,00

Fuente: Autor

5.2.2 Costos Variables. Como su nombre lo indica, estos costos se identifican directamente con las cantidades producidas, lo que hace que varíe en forma directamente proporcional con la producción. Fluctúan en proporción al volumen de producción y venta en que incurre la organización. Entre ellos mencionamos: la materia prima, que para el caso del proyecto consiste en la cebollita ocañera, el agua, el vinagre y otros componentes básicos, el envase, el empaque, el flete y otros que se mencionan en los cuadros de costo realizados.

Otro costo variable importante a considerar es el costo de mano de obra relacionado con el proceso de adecuación, envase y empaque del producto, ya que obedece a procesos estacionales, que no permiten mantener una nómina constante de operarios, lo que lleva a pagar este trabajo a destajo en razón a las unidades procesadas.

Tabla 30. Costo variable – Matriz de mano de obra e insumos

MATRIZ MANO DE OBRA - INGRESOS Y DEDUCCIONES - EMPLEADO							
CARGO	CANTIDAD	CLASIFICACION	SALARIO BASICO	AUX. TRANSPORTE	EPS	AFP	TOTAL
Gerente General	1	Gasto fijo	2.500.000	0	100.000	96.875	2.303.125
Contador	1	Gasto Fijo	1.000.000	47.700	40.000	38.750	968.950
Representante Ventas	1	Gasto Mixto	600.000	47.700	24.000	23.250	600.450
Agente Exterior	1	Gasto Mixto	800.000	47.700	32.000	31.000	784.700
Secretaria	1	Gasto fijo	408.000	47.700	16.320	15.810	423.570
Almacenista	1	Gasto Fijo	408.000	47.700	16.320	15.810	423.570
Servicios Generales	1	Gasto Fijo	408.000	47.700	16.320	15.810	423.570
Supervisor B. Pelado	1	Costo Fijo	600.000	47.700	24.000	23.250	600.450
Operarios B. Pelado	4	destajo		47.700	-	-	47.700
Operarios B Proceso	4	destajo		47.700	-	-	47.700
					-	-	-
GRAN TOTAL	16		6.724.000	429.300	268.960	260.555	6.623.785

PARAFISCALES - EMPRESA												
EPS	AFP	CAJA DE COMPENSACION	SENA	ICBF	ARP	CESANTIAS	INT. CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	TOTAL PARAFISCALES Y PRESTACIONES	TOTAL NOMINA MENSUAL	NOMINA ANUAL
7.750	11.262	100.000	50.000	75.000	25.000	208.250	2083	208.250	104.000	791.594	3.291.594	39.499.131
3.100	4.505	40.000	20.000	30.000	10.000	83.300	833	83.300	41.600	316.638	1.364.338	16.372.052
1.860	2.703	24.000	12.000	18.000	6.000	49.980	500	49.980	24.960	189.983	837.683	10.052.191
2.480	3.604	32.000	16.000	24.000	8.000	66.640	666	66.640	33.280	253.310	1.101.010	13.212.122
1.265	1.838	16.320	8.160	12.240	4.080	33.986	340	33.986	16.973	129.188	584.888	7.018.658
1.265	1.838	16.320	8.160	12.240	4.080	33.986	340	33.986	16.973	129.188	584.888	7.018.658
1.265	1.838	16.320	8.160	12.240	4.080	33.986	340	33.986	16.973	129.188	584.888	7.018.658
1.860	2.703	24.000	12.000	18.000	6.000	49.980	500	49.980	24.960	189.983	837.683	10.052.191
-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	47.700	572.400
-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	47.700	572.400
-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-
20.844	30.290	268.960	134.480	201.720	67.240	560.109	5.601	560.109	279.718	2.129.072	9.282.372	111.388.462

Fuente: El autor

Tabla 31. Matriz de Requerimientos de Producto

DESCRIPCION PRODUCTO	MATERIA PRIMA/IN SUMO	DATOS CONSOLIDADOS DE CONSUMOS Y DESPERDICIOS DE MP							DETERMINACION COSTO VARIABLE UNITARIO		
		Característica	Presentación	Clasificación	Consumo	Desperdicio	Unidad de consumo	Consumo neto por caja	Precio de compra/ Fabricac.	Precio MP*to tal consum	Costo total
Frasco x 250 grs.	Cebollitas	Limpia	En timbos	M.P.	188,00	0,0000	Gm	4.512.0000	\$ 3.00	\$ 13.536.00	
	Vinagre	Preparado	Líquido	M.P.	63,00	0,0000	Mts	1.512.0000	\$ 1.40	\$ 2.112.00	
	Etiqueta	Preimpresión	Suelta	M.P.	1,00	0,0000	Un	24.0000	\$ 54,00	\$ 1.296.00	
	Envase	Vidrio	Frasco con tapa	Ins	1,00	0,0000	Un	24.0000	\$ 484,00	\$ 11.616.00	
	Caja	Cartón	Preimpresión	Ins	0,04	0,0000	Un	1.0000	\$ 63,00	\$ 63.00	\$35.055
	Gas	Cilindro	Gas propano	Ins	0,11667	0,0000	M3	2.800	\$ 600,00	\$ 1.680.00	
	Agua	Ozonizada	Líquido –surtidor	Ins	0,001429	0,0000	Litro	0.0343	\$ 2.100,00	\$ 72.00	
	Pelado	Destajo	Destajo	M.O.	0,18	0,0000	Kg	4.2000	\$ 400,00	\$ 1.680.00	
Preparación	Destajo	Destajo	M.O.	0,25		kg	6.0000	\$ 500,00	\$ 3.000.00		
UNIDADES POR	24										\$35.055

Fuente: Autor

De la matriz de costo variable (Ver tabla 28), se obtiene el valor por caja de cada una de las presentaciones a comercializar, permitiendo de este modo obtener la utilidad marginal (Ventas Totales – Costo Variable Total) cuando se calcula el flujo de caja.

Esta utilidad marginal, arroja un valor de 13,75% (Utilidad marginal / Ventas Totales = 239'102.112/1.738'800.000) para el primer año, cifra muy baja en un comienzo, pero que va mejorando por volúmenes trabajados, economías de escala con proveedores y por la curva de aprendizaje que hace que la eficacia se mejore y por las implementaciones en métodos, tiempos y tecnologías apropiadas que mejoran la eficiencia en el manejo de los recursos.

5.3 INTERRELACIÓN COSTO – VOLUMEN -UTILIDAD

La estructura de la relación costo volumen utilidad es la técnica matemática en el estudio del comportamiento de los costos que tiene como base una cuidadosa segregación de los costos de acuerdo a su variabilidad.

Las suposiciones estáticas sobre las cuales descansa el análisis de esta interdependencia son las siguientes:

- Todos los costos pueden ser clasificados como costos directos o costos periódicos.

Los costos variables cambian directamente con el volumen.

- Los costos del periodo no sufrirán cambios durante la cobertura de la capacidad fabril.

- El comportamiento de los costos será lineal y los costos directos cambiarán en proporción directa a los cambios en el volumen.

- Las unidades de productos y de precios de ventas son homogéneos.

- No existe una diferencia considerable entre la producción y la venta en el periodo que se esta analizando.²²

²² C.P. ACOSTA ALTAMIRANO, Jaime A. Obra: Apuntes de Contabilidad de Costos I.

Tabla 32. Costos y gastos proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO VARIABLE	1.499.697.888	1.691.178.773	1.919.391.301	2.212.945.401	2.556.414.402
COSTO FIJO PRODUCTIVO	\$ 55.140.000	\$ 58.227.840	\$ 61.372.143	\$ 64.686.239	\$ 68.179.296
COSTO DEPRECIACION	\$ 6.375.000	\$ 5.275.000	\$ 3.425.000	\$ 425.000	\$ 0
TOT COSTO FIJO	\$ 61.515.000	\$ 63.502.840	\$ 64.797.143	\$ 65.111.239	\$ 68.179.296
COSTO TOTAL	\$ 1.561.212.888	\$ 1.754.681.613	\$ 1.984.188.445	\$ 2.278.056.640	\$ 2.624.593.698
GASTOS FIJOS	\$ 143.008.462	\$ 151.588.969	\$ 160.381.130	\$ 169.683.235	\$ 179.524.863
GASTO LEASING	\$ 23.594.592	\$ 23.594.592	\$ 23.594.592	\$ 23.594.592	\$ 23.594.592
DEPRECIACION Y/O AMORTIZ.	\$ 10.892.500	\$ 10.892.500	\$ 9.152.500	\$ 9.152.500	\$ 0
TOTAL GASTOS (SIN DEPRECIACION)	\$ 166.603.054	\$ 175.183.562	\$ 183.975.722	\$ 193.277.827	\$ 203.119.455
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 239.010.554	\$ 249.578.902	\$ 257.925.365	\$ 267.541.566	\$ 271.298.751
COSTO Y GASTO TOTAL	\$ 1.738.708.442	\$ 1.940.757.675	\$ 2.177.316.666	\$ 2.480.486.968	\$ 2.827.713.153

Fuente: Autor

Esta tabla se forma considerando cada uno de los elementos del costo, Tanto variable como fijo (Mano de Obra, Materia Prima y Costos Indirectos de Fabricación) sobre la base de ventas proyectadas para cada año. Así, la Tabla 29 presenta los costos variables calculados por caja de presentación de producto, de tal forma que multiplicada por el total de cajas proyectadas a vender y producir arroja el total de Costo variable. De la misma forma, con los demás componentes del costo y del gasto que intervienen en la proyección de costos y gastos para una empresa.

El cálculo de los ingresos y los egresos representados en los costos, permite observar como el proyecto comienza muy reducido en su rentabilidad pero con el tiempo va acomodándose, generando beneficios y utilidades capaces de recuperar la inversión inicial.

5.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El cálculo anticipado de los ingresos es el primer paso en la implementación de todo programa presupuestal. Se dice que el presupuesto de toda empresa inicia en el presupuesto de ventas, que una vez analizado con las políticas de recaudo

se convierte en el presupuesto de ingresos reales. Así, el presupuesto de ingresos tiene dos componentes:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Ingresos

5.4.1 Presupuesto de Ventas. Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad de los vendedores, pero en la actualidad con técnicas aplicadas en la Administración y la mercadotecnia se pueden prever de forma muy aproximada, el espectro de ventas. Herramientas como los pronósticos en ventas, se apoyan tanto en los históricos propios como en los de la competencia, y en el comportamiento de las variables del mercado y del sector de la economía en donde se está trabajando.

Fórmula del presupuesto de ventas.

$$PV = [(V \pm f) E] D$$

PV= Presupuesto de ventas.

$V \pm$ = ventas del año anterior.

f = Factores específicos de ventas.

a) Factores de ajuste.

b) Factores de cambio.

c) Factores corrientes de crecimiento.

E = Fuerzas económicas generales (% estimado de realización de prevista)

D = Influencia administrativa. (% estimada de realización por la Administración).

En el caso de proyectos nuevos, como el aquí tratado, el pronóstico depende en gran medida de los que se adelanta en el estudio de mercados, de la aplicación de instrumentos (encuestas), de la consulta con posibles clientes y de labor directa de contacto, promoción y mercadeo y pruebas piloto de degustación.

Así, un proyecto de esta envergadura parte de un compromiso entre las partes, donde una está dispuesta a adquirir un producto dada la necesidad que tiene del mismo y la otra, dispuesta a proveerlo bajo las condiciones de calidad, precio, tiempos de entrega y formas de entrega acordadas.

El contacto que se tiene directamente con México y la exposición por parte del cliente de incrementar su pedido en el corto plazo a cantidades que se está en capacidad de proveer, hacen establecer un presupuesto mensual de ventas para el primer año y una proyección para los siguientes.

Tabla 33. Presupuesto de Ventas primer año

ENERO			FEBRERO			MARZO		
PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS
\$ 55.200	1.000	\$ 55.200.000	\$ 55.200	2.000	\$ 110.400.000	\$ 55.200	2.000	\$ 110.400.000
ABRIL			MAYO			JUNIO		
PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS
\$ 55.200	2.500	\$ 138.000.000	\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000	\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000
JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS
\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000	\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000	\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000
TOTAL	3.000	\$ 165.600.000	TOTAL	3.000	\$ 165.600.000	TOTAL	3.000	\$ 165.600.000

OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL 1er AÑO	
PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	PRECIO	CANTIDAD	VENTAS	CANTIDAD	VENTAS
\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000	\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000	\$ 55.200	3.000	\$ 165.600.000	31.500	1.738.800.000
TOTAL	3.000	\$ 165.600.000	TOTAL	3.000	\$ 165.600.000	TOTAL	3.000	\$ 165.600.000	31.500	\$ 1.738.800.000

Fuente: El autor.

Los valores de precio que se establecen en el presente trabajo, obedecen a una labor de mercadeo previa y no exactamente a una proyección a partir de los costos.

Es decir, el comercializador en ciudad de México estableció los precios mostrados, que se ajustan a las expectativas del proyecto, no siendo necesario hacer reajustes de precio, salvo aquellos que se generen por inconvenientes logísticos en el proceso de exportación – importación, los cuales hasta el momento se han contemplado a precios FOB en Puerto de Destino.

Este presupuesto contempla la exportación de las cajas de frascos de 250 gm, como principal producto; a su vez incluye algunas cantidades de las otras presentaciones, que son solicitadas por algunos establecimientos cuyo consumo es mayor y se benefician con el ahorro que les representa estas presentaciones.

Tabla 34. Proyección ventas anual

RESUMEN VENTAS ANUAL PROYECTADAS

PRESENTACION	ANO 1	ANO 2	ANO3	ANO 4	ANO 5
FRASCO 250 gm	\$ 1.738.800.000	\$ 1.990.056.600	\$ 2.298.515.373	\$ 2.715.925.765	\$ 3.224.347.068
TOTAL	\$ 1.738.800.000	\$ 1.990.056.600	\$ 2.298.515.373	\$ 2.715.925.765	\$ 3.224.347.068
				SUMA TOTAL	\$ 11.967.644.806

Fuente: Autor

5.4.2 Presupuesto de otros ingresos. Se refiere a ingresos que no son los normales que tiene una entidad como resultado de su misión empresarial, son: Préstamos y operaciones financieras, en las que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de asesoría, emisión de obligaciones, hipotecarios, ventas de residuos, etc.

También se mencionan las ventas de activos fijos y otros activos que se puedan dar dentro del proceso empresarial.

El ingreso adicional que presenta el periodo 5 del flujo de caja de la tabla 35, corresponde a la recuperación del capital de trabajo invertido al comienzo del mismo y a la opción financiera de venta de la inversión del proyecto en el último año analizado. Esta situación se presenta atendiendo las recomendaciones dadas por los expertos en análisis financiero de proyectos²³

Por lo demás no se contempla ingreso adicional, dada la incertidumbre presente. Se pueden incluir pequeños ingresos producto de la venta de los residuos sólidos orgánicos que se generen en la bodega de pelado de cebollita en Ocaña utilizados por los agricultores de la región como material de abono; pero se consideran estos ingresos como beneficio para los trabajadores involucrados en esta labor.

5.4.3 Otros presupuestos

- **Presupuesto de inventarios.** Una vez predeterminadas las ventas cuyos presupuestos es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo de casi todas las funciones de las empresas, es necesario proyectar la producción de inventarios. En cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas, para formular el presupuesto de producción es indispensable predeterminar la existencia necesaria para cubrir eficientemente las ventas precalculadas.

²³ Sapag y Sapag. Formulación y Evaluación de proyectos. Mc Graw Hill,

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios derivado del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, como puede ser el pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en aspectos de pedidos y por consiguiente en baja de las ventas.

Se deduce que es necesario determinar el inventario adecuado para lo cual es recomendable considerar varios factores tales como:

- La duración del periodo de producción.
- La fluidez de la fabricación.

De suerte que al mantener un ritmo en la producción se provean las cantidades necesarias y suficientes de inventarios para surtir en forma adecuada a los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de la operación se puede utilizar el procedimiento denominado “Rotación de Inventarios”, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencias han dado vuelta en relación con las ventas de tal manera que cuanto mayor sea la rotación menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y acaso, sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido, debido a ello la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficacia en la operación y administración del negocio.

La única forma como se puede proyectar inventario en este proyecto es considerar el inventario como producto terminado. Ello dada la condición del producto. Como se mencionó anteriormente, las cebollitas una vez envasadas, pueden durar perfectamente más de seis meses; mientras que en condición de postcosecha, su duración no alcanza a los cinco días y en condiciones controladas.

Otra situación que lleva a considerar manejo de inventario de producto terminado, es el hecho de tener producto cosecha, es decir, hay meses en que escasea la cebolla en bruto y por lo tanto habrá que aprovisionarse de la misma cuando haya cosecha, procesarla y mantenerla en condición terminada, lista para la venta interior o para exportación.

Las cantidades a considerar, dependerán de la rotación del producto de 250 gm. Sin embargo puede ocurrir que por manejo de espacio se mantenga en timbos o toneles debidamente preparados y almacenados y en el momento de algún requerimiento se envase en la presentación que se requiera.

- **Presupuesto de Compras.** Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materia prima y para llevarlo a cabo es necesario conocer en unidades cuanto material se requerirá para producir los volúmenes indicados en el presupuesto de producción.

Una vez que se ha determinado las cantidades de materiales que se necesitan para la producción presupuestada y basadas en los inventarios finales adecuados u obtenidos se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras.

$$\text{Presupuesto Compras} = \text{Ppto. Producción} + \text{Inv final deseable} - \text{Inv final}$$

Tabla 35. Costo inventario

COSTO INVENTARIO	% VENTA		Se maneja un porcentaje sobre el promedio de venta mensual				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inv. previsto	4%	Frasco 250	3.716.279	4.277.586	4.959.433	5.854.511	6.911.134
		TOTAL	3.716.279	4.277.586	4.959.433	5.854.511	6.911.134

Fuente: Autor

Obtenidas las compras anuales se hace la predeterminación de las compras que correspondan a cada uno de los meses del periodo con base al presupuesto de producción ajustándose a los inventarios base de acuerdo a los máximos y mínimos de materia prima.

En el presupuesto de compras se señalan las fechas en que se deberán recibir los materiales y dichas fechas deberán ir acordes con las necesidades de producción.

El proyecto contempla aprovisionamiento en Capital de Trabajo para cubrir las necesidades de compra de los tres primeros meses con cada uno de los proveedores.

Los proveedores básicos para este proyecto son los cultivadores de cebollita ocañera de la región de su mismo nombre. Proveedor de frascos, tapas y cajas. Se ha realizado contactos con un mismo proveedor, quien es el representante comercial autorizado y directo de Peldar, de Cartón Colombia y otros quien cotiza los valores mayoristas de planta.

Proveedor de etiquetas.

Proveedor de bolsas y foil de envoltura de cajas para exportación.

Proveedor de elementos químicos para la elaboración del vinagre de conservación de producto.

- **Presupuesto de costo de Distribución.** Contempla los costos que por concepto de fletes, aduaneros, de seguros, de embarque y legalización de exportación e importación en cada país.

Estos costos se consideran en mayor parte de carácter variable, ya que aumentan o disminuyen proporcionalmente a las cantidades vendidas y exportadas, salvo algunos egresos que mantienen valores constantes para intervalos amplios.

Se considera que la distribución se hará por puerto de embarque en el Caribe, especialmente por Cartagena o Barranquilla, de acuerdo a tarifas económicas y contactos de manejo en bodega portuaria. La tarifa considerada parte de cifras obtenidas directamente en la sociedad Portuaria de Cartagena y Barranquilla y el promedio de costo por tonelada enviada de Colombia a México. Este costo puede descender en la medida en que se obtiene experiencia y se logran hacer acuerdos con otros exportadores para que haya distribución equitativa de tarifas y pesos.

• **Presupuesto de gastos de ventas:** Estos gastos son los erogados por las actividades tendientes a realizar la función de ventas y comprenden desde que el producto fue fabricado hasta que es puesto en manos del cliente.

Tales funciones se consideran las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficina, publicidad y propaganda, etc.

• **El presupuesto de publicidad:** Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crear hábitos de compra a través de mensajes, de igual forma el impacto que produzca la presentación del producto beneficios que ofrezca el mismo, la calidad, etc.

La publicidad será más efectiva cuanto más individual específica y diferente sea.

La publicidad es uno de los medios que se valen los comerciantes e industriales para hacer llegar sus productos al consumidor final en coordinación con los demás recursos con los que cuenta la empresa, con el objeto de aumentar sus ventas.

Para la elaboración del presupuesto de publicidad es necesario conocer la cantidad de dinero que se haya destinado con el fin de poder hacer las estimaciones de los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada empresa, entre los cuales se citan el de porcentaje fijo sobre ventas, el esfuerzo publicitario de la competencia y los objetivos que se quieran alcanzar.

De los métodos anteriores el más lógico es el de los objetivos que consiste en:

Hacer un análisis de la situación de la empresa en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas y de la potencialidad de mercado, siempre delimitado al tamaño de la campaña y los medios publicitarios y financiero, así como el beneficio que se piensa tener.

• **El presupuesto de gastos de administración.** En este presupuesto se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de Planeación, organización, Dirección y control de las diversas actividades de la empresa que sirven de soporte a la misión de la misma. Su contenido es tan amplio y la determinación de su naturaleza, dependerá de la complejidad de la empresa, de la organización interna y del medio en que se desarrolle en particular.

De este tipo de gastos se mencionan. Honorarios, Gastos de representación, de ejecutivos, de Administración, pagos a abogados, seguros, servicios, depreciaciones de muebles y enseres, pago de impuestos específicos de la labor, etc.

En relación con estos gastos es necesario llevar a cabo un análisis de los gastos efectuados para generar historia y basarse en la misma de modo tal que se determinen cuales de ellos tienen un comportamiento fijo y cual variable con el crecimiento en ventas y de la organización. Hay que tener en cuenta la diferencia entre los gastos de administración y los gastos de ventas, con el fin de mejorar continuamente la planeación sobre ellos. Los gastos de venta incluyen comisiones, material POP, representaciones y otros.

También se requiere llevar el registro de gastos por departamentos para en el corto tiempo, caracterizar y asignar los costos de acuerdo a los históricos de cada área, apoyado en una implementación de costos por actividad.

Tabla 36. Gastos de administración y ventas

Conceptos	Bodega Pelado Ocaña	Bodega Envasado B/quilla	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Agua	\$ 60.000,00	\$ 30.000,00	\$ 90.000,00	\$ 1.080.000,00
Luz	\$ 60.000,00	\$ 80.000,00	\$ 140.000,00	\$ 1.680.000,00
Teléfono	\$ 45.000,00	\$ 65.000,00	\$ 110.000,00	\$ 1.320.000,00
Banda Ancha	\$ 0,00	\$ 85.000,00	\$ 85.000,00	\$ 1.020.000,00
Celular	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00	\$ 240.000,00	\$ 2.880.000,00
Arriendo Bodegas	\$ 300.000,00	\$ 600.000,00	\$ 900.000,00	\$ 10.800.000,00
Seguros	\$ 200.000,00	\$ 400.000,00	\$ 600.000,00	\$ 7.200.000,00
Acueducto y Aseo	\$ 60.000,00	\$ 80.000,00	\$ 140.000,00	\$ 1.680.000,00
Seguridad	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 180.000,00	\$ 2.160.000,00
Nomina			\$ 9.282.371,81	\$ 111.388.461,73
Otros			\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
Publicidad			\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00
TOTAL ADMINISTRACION	\$ 895.000,00	\$ 1.590.000,00	\$ 11.917.371,81	\$ 143.008.461,73

Fuente: Autor

• **Presupuesto de gastos financieros.** Este presupuesto se determina en forma similar a los demás presupuestos de gastos y en el se engloban todas aquellas erogaciones provenientes de intereses sobre créditos contratados con el objeto de financiar las inversiones iniciales o el capital de trabajo para sostener la operación corriente.

Para el caso se tiene una proyección de crédito con el Banco Agrario, en un crédito que se espera tener como crédito de fomento con una tasa inferior a lo que sería un crédito comercial.

De igual manera se adelanta contactos con otras entidades financieras de segundo piso, que avalan este tipo de proyectos.

Se espera llegar a una negociación que permite tener el primer año, como período de gracia, para solo a partir del segundo empezar a reconocer los valores por concepto de intereses y el abono a capital.

La siguiente tabla es de liquidación del préstamo que se tiene contactado:

Tabla 37. Liquidación préstamo externo

LIQUIDACION PRESTAMO EXTERNO				
ENTIDAD BANCO AGRARIO				
TIPO DE CREDITO CREDITO DE FOMENTO				
TASA DEL CREDITO 16,80%				
PLAZO DE PAGO 4 AÑOS				
TIEMPO DE GRACIA 1 AÑO				
MONTO DEL PRESTAMO 80.000.000				
INTERES AÑO DE GRACIA 13.440.000				
PAGO \$ -33.927.847,03				
TABLA DE AMORTIZACION ANUAL				
PERIODO	CAPITAL	INTERES	PAGO	AMORTIZACION
0	80.000.000			
1	93.440.000	13.440.000		13.440.000
2	75.210.073	15.697.920	- 33.927.847	- 18.229.927
3	53.917.518	12.635.292	- 33.927.847	- 21.292.555
4	29.047.814	9.058.143	- 33.927.847	- 24.869.704
5	0	4.880.033	- 33.927.847	- 29.047.814

Fuente: Banco Agrario.

El préstamo se esta adelantando a través de Banco Agrario en la línea de crédito de Fomento. El valor máximo que presta Banco Agrario por este concepto es de

\$80.000.000, cifra que no alcanza a cubrir el total de la inversión requerida que asciende a \$ 183'295.735 Quedando la diferencia a cargo de recursos propios por un valor aproximado de \$104 Millones de pesos.

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se encuentra en aquel volumen de ventas en el cual no existe ni utilidad ni pérdida.

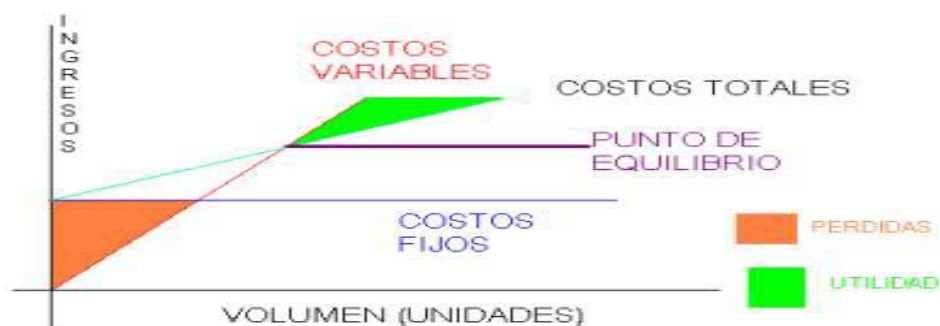
El análisis del punto de equilibrio obliga a realizar un estudio del comportamiento de los costos fijos y variables de la empresa.

La Figura del punto de equilibrio, describe de manera esquemática la relación del costo- volumen y las utilidades. Muestra las utilidades o pérdidas que se producirán en cualquier volumen de ventas dentro de un rango relevante. Una figura de punto de equilibrio puede indicar mejor la relación COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD a los administradores en línea, ya que muestra vívidamente el efecto del volumen sobre los costos y sobre las utilidades.

Una figura del punto de equilibrio expresa los ingresos, los costos y los desembolsos en el eje vertical. En el eje horizontal indica el volumen, el cual puede estar representado por unidades de venta, las horas máquina, de mano de obra directa, el porcentaje de capacidad u otros indicadores útiles para expresar el volumen.

También, el punto de equilibrio de la empresa se define como el nivel de ventas con el cual se cubren todos los costos de operación fijos y variables, es decir, el nivel en el cual las Utilidades antes de impuestos son iguales a cero.

Figura 6. Punto de equilibrio

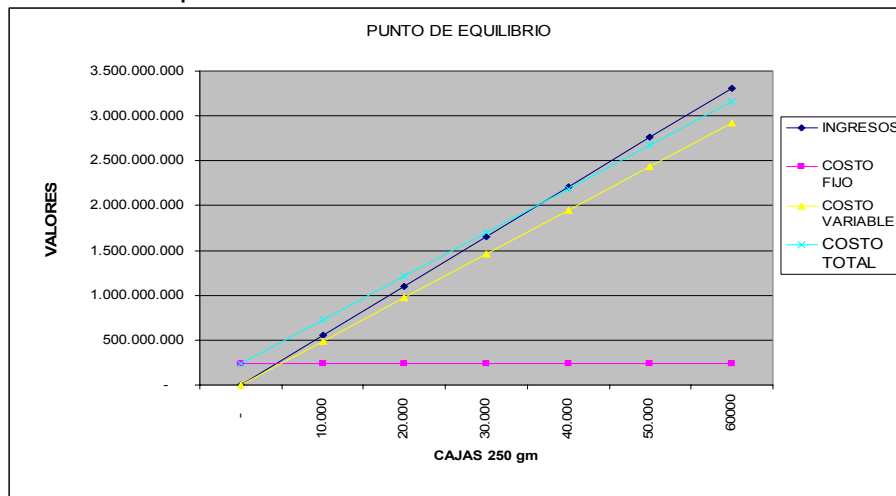


Fuente. ACOSTA ALTAMIRANO, Jaime A. Obra: Apuntes de Contabilidad de Costos I.

Ya se ha visto que el punto de equilibrio es la intersección de las ventas totales con los costos totales, para esto la organización requiere un mínimo de ventas para poder cubrir sus ingresos y sus gastos y no reportan ni pérdida ni ganancia.

En el proyecto de cebollitas, este punto de equilibrio arrojó lo siguiente:

Figura 7. Punto de equilibrio



Fuente: Autor

Como se observa, el punto de equilibrio considerado lo concerniente al producto estrella, es decir la presentación de Frasco 250 gm, obteniendo un punto de equilibrio de 31.488 para un promedio mensual de 2624. Ello dado los altos costos en que se incurre en el comienzo del proyecto.

Si se retira de los costos el valor de la depreciación, la cual no se considera un egreso real, el punto de equilibrio disminuye a 29213 cajas, es decir un promedio mensual de 2434 cajas. Este promedio se ha analizado y de acuerdo con las proyecciones en ventas es posible alcanzarlo y superarlo desde el primer año, como se muestra en la figura respectiva.

Al analizar el punto de equilibrio tradicionalmente se omite el considerar la inversión que es necesaria para operar al volumen en el que aparentemente no se obtendrá utilidad ni pérdida; el no considerar esto indica que no se ha encontrado del todo el punto de equilibrio, ya que si el dinero que se invierte en la empresa, se hubiera invertido en valores de renta fija, se estaría produciendo un rendimiento por el solo transcurso del tiempo. Esta situación puede cambiar por el dinero que se ha invertido en la organización sea propio o ajeno. Por lo tanto se determina un nuevo Punto de Equilibrio en donde considera estos factores, este es el llamado punto de Equilibrio Dinámico.

5.5.1 Punto de Equilibrio Dinámico. Un punto de equilibrio dinámico es aquel que cambia con el tiempo y en donde en el transcurso del tiempo se presentan cambios en los activos o en la inversión. En esta época los ejecutivos se enfrentan a los fuertes problemas económicos, los cuales pueden ser resueltos con una acertada toma de decisiones, con la finalidad de tomar las decisiones adecuadas en el campo administrativo y financiero. Por esto se necesitan integrar mas factores para determinar el punto donde no se pierde y se empiezan a obtener utilidades que se conoce como Punto de Equilibrio Dinámico.

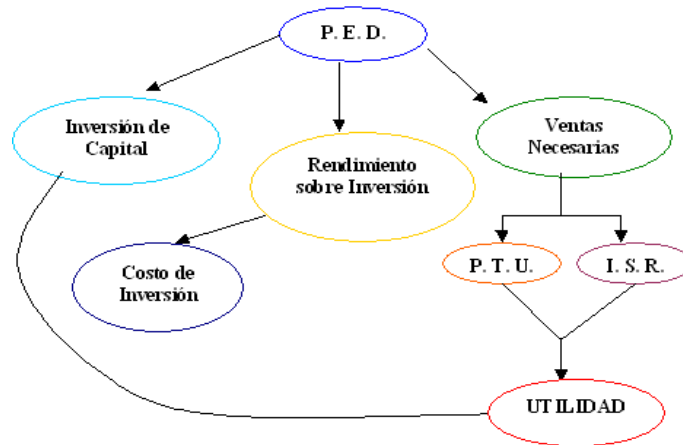
El punto de Equilibrio Dinámico proporciona información con la cual cumplir los siguientes objetivos:

- Determinar el mínimo de producción o venta necesaria para alcanzar el punto de equilibrio ya que a partir de este se planean las utilidades.
- Investigar y capitalizar al máximo las utilidades de la empresa y reducir al mínimo su debilidad en época de depresión.
- Controlar científicamente las operaciones puesto que proporciona un registro analítico de la relación que existe a cualquier volumen entre costos, ventas y utilidades.
- Conocer el monto y volumen a producir o vender para no perder y empezar a ganar, considerando los diversos elementos que afectan a la utilidad y no solo Costos Fijos y Variables

Hoy en día los drásticos cambios en la economía del país, el empresario se enfrenta a una serie de problemas que pueden ser resueltos con una adecuada planeación, con la finalidad de estar en condiciones de tomar las decisiones mas adecuadas en el ámbito administrativo y financiero.

Producto de esto, necesita planear sobre todo a corto plazo, ya no solo para no perder y no ganar, sino, para recuperar la parte fija de la inversión, mas la parte variable de la misma, tener una legítima ganancia, pagar los impuestos correspondientes y la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

Figura 8. Punto de equilibrio dinámico



Fuente: Autor

5.5.2 Elementos que lo integran

- P.E.D.= Punto de equilibrio dinámico
- C.F. = Costos fijos
- I.F. = Inversión fija
- I.V. = Inversión variable
- RESI = Rendimiento sobre la inversión
- %I.S.U.= Porcentaje de impuestos sobre utilidades
- %C.M. = Porcentaje de contribución marginal
- I.M.V./V= Proporción que guarda la inversión marginal variable, con las ventas.

Costos Fijos del periodo. Los costos fijos reciben nombres como costos del periodo o de tiempo porque se incurre en ellos con el transcurso de un determinado tiempo.

Otra denominación de los costos fijos son costos constantes o auxiliares o de apoyo.

Son aquellos costos que se mantienen fijos independientemente del volumen de la producción para mantener las funciones de venta y administración durante determinado periodo; como no puede diferirse deberá cargarse como gasto del periodo contable en que se incurre restándolo a los ingresos.

Los costos fijos que representan los gastos de depreciación se conocen con la expresión de costos hundidos en contraste con los costos fijos de desembolso de caja, como son el sueldo de un director y los gastos de alquiler.

5.5.3 Inversión Fija Promedio (Activos Fijos). Además de las sumas fijas mínimas de caja, cuentas por cobrar e inventario, que se conocen con el nombre de activo líquido o realizable o corriente, la empresa necesita partidas de activo fijo tales como, por ejemplo, las de maquinaria y equipo, edificaciones, terrenos y otras clases de propiedad a fin de crear física o materialmente su salida de productos.

Durante el periodo presupuestario, esta cantidad de capital permanece fija aunque se produzcan cambios en el volumen de ventas, con tal de que la actividad planificada no exija la adquisición del equipo adicional u otras partidas de activo para su producción.

Al calcular el rendimiento de la inversión obtenido mediante la venta de diferentes productos, es preciso encontrar el medio de asignar una porción de esta inversión fija a las diversas líneas de productos. Al determinar los costos de los productos será preciso adoptar una medida semejante para la asignación de los gastos fijos a las distintas líneas de productos. El método de asignar estas fracciones de inversión fija a las líneas de productos puede realizarse mediante el empleo de los tipos de hora-maquina o cualquier otro método que asigne el capital en proporción al uso previsto y al valor de las instalaciones que se utilizaron en la proyección de los datos de costos.

5.5.4 Inversión Variable Promedio. Además de la inversión fija, la empresa necesita una circulación continua de activo realizable o líquido como, caja, cuentas por cobrar, inventario a fin de apoyar y respaldar unos niveles de ventas crecientes. Al ir fabricando y produciendo más productos la empresa, aumentarán sus inventarios que, a su vez, se convertirán en cuentas por cobrar, y después en dinero en efectivo. El activo circulante o corriente se financia fundamentalmente con el pasivo circulante o corriente o a corto plazo, es decir, con créditos a corto plazo que vienen clasificados como cuentas por pagar. La diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante es el capital circulante o inversión variable.

La inversión variable es la medida de la capacidad que tiene la compañía para pagar rápidamente sus deudas pendientes. También se puede considerar como el capital de trabajo contable que hace que pueda asumir de manera rápida los compromisos normales del ciclo de pago versus el ciclo de producto.

5.5.5 Rendimiento deseado sobre la inversión. El rendimiento sobre la inversión se ha utilizado por muchos años en la banca y en otras actividades financieras para medir el desempeño.

El rendimiento sobre la inversión (RSI) se utiliza para hacer comparaciones entre proyectos competitivos de término a corto plazo a fin de determinar cual es la inversión más favorable.

Así mismo, el rendimiento sobre la inversión puede utilizarse como una técnica de plantación efectiva así como una técnica de control.

El rendimiento sobre la inversión se calcula dividiendo la utilidad controlable del centro de inversión entre los activos controlables del centro de inversión.

El rendimiento sobre la inversión se expresaría:

$$\text{RSI} = \frac{\text{Utilidad controlable}}{\text{Activos controlables}}$$

5.5.6 Reserva Legal. Aquella que de acuerdo con lo dispuesto por la Ley, se separa anualmente de las utilidades netas, y que para el caso Colombiano corresponde al 10% como mínimo. Este fondo deberá ser reconstituido de la misma manera cuando disminuya por cualquier motivo.

Las instituciones de crédito deberán aplicar a la reserva un 10% de las utilidades, hasta el importe que iguale el capital pagado.

Las instituciones de seguros y fianzas deberán aplicar a la reserva un 10% de las utilidades, hasta el importe que iguale el 50% del capital social suscrito.

5.5.7 Porcentaje de Contribución Marginal (Promedio). Es aquel porcentaje que resulta de dividir la contribución marginal total entre el precio de venta ya sea de un solo artículo o de varios, este margen también resulta de disminuir a las ventas los costos variables que se tengan en el periodo evaluado.

5.5.8 Porcentaje de Inversión Marginal Variable en función de las Ventas. El porcentaje de Inversión Marginal Variable, es aquel índice que se obtiene al tomar en cuenta el recíproco de la rotación de los Inventarios, Las cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar de la empresa, con la finalidad de incluir dentro del análisis, estos elementos que repercuten en las ventas de la organización, y tener una mayor certeza de que se tomaran en cuenta los diversos factores que se ven involucrados en los ingresos, por tal razón este porcentaje es la parte de las ventas que se relación con este índice de inversión marginal variable, ya que son datos cambiantes, de acuerdo a las operaciones de la negociación.

5.6 DESARROLLO DE FÓRMULAS

- Punto de equilibrio dinámico

P. de E.D.=	CF +	(IF+IV) RESI
		100 - % I.S.U.
	% CM -	I.M.V/V X RESI
		100 - % I.S.U.

En el caso del proyecto se encontró que el punto de Equilibrio dinámico para el primer año es de \$ \$ 952.921,633, el cual es inferior al valor de ventas del primer año que corresponde a \$1.902'148.000 que corrobora que el proyecto recupera la inversión incurrida para su ejecución.

Rendimiento sobre la inversión

RSV → RENDIMIENTO SOBRE VENTAS	RSV =	$\frac{U}{V}$	} RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN
INDICE DE ROTACIÓN DE CAPITAL			
IRC =	$\frac{V}{C^*}$	DONDE: * = ACTIVO	
RSI =	$\left[\frac{U}{V} \right]$	$\left[\frac{V}{C} \right]$	

Tabla 38. Rendimiento sobre la inversión

RENDIMIENTO SOBRE VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RSV	-0,13%	0,96%	2,83%	5,06%	7,42%
IRC	9,49	10,86	12,54	14,82	17,59
RSI	-1,25%	10,43%	35,53%	75,01%	130,44%

Fuente: el autor

5.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

El Flujo de caja o flujo de fondos presenta el valor neto de los ingresos y egresos y el momento en que ocurren. Es un esquema que presenta en forma orgánica y sistemática cada una de los ingresos y erogaciones liquidadas registradas período a período.

Los elementos involucrados en el flujo de caja son:

Las erogaciones correspondientes a las inversiones que se realizan, principalmente en el período de instalación del proyecto.

La provisión que se tiene de capital de trabajo y con la cual se pretende afrontar el proyecto en su fase operativa sin depender de los ingresos que el mismo genera.

Los costos que se causan y se pagan en el período de funcionamiento del proyecto

Los ingresos recibidos por la venta de la producción o la comercialización o la prestación de un servicio.

Los valores económicos no contables de los activos fijos en el momento de liquidar el proyecto.

Otros ingresos por la colocación de excedentes de liquidez en inversiones alternas.

Vale la pena comentar algunas consideraciones con respecto a las características de las cifras relevantes para la evaluación del proyecto:

5.7.1 Flujos líquidos en dinero. Para efectos de evaluación de proyectos se consideran ingresos y egresos aquellas cantidades percibidas o entregadas en dinero, a diferencia del concepto de “incurrido” o “devengado” que suelen emplear los contadores.

5.7.2 Flujos esperados en el Futuro. Dado que la evaluación se basa en la ponderación de los resultados operativos que generará el proyecto con el fin de decidir la conveniencia o no de realizarlo, dichos resultados operativos se darán en el futuro y estarán representados por valores en dinero. Por eso se denominan presupuestos esperados de inversiones, de costos o de ingresos.

5.7.3 Horizonte del proyecto. Para el analista desde un principio es importante definir el horizonte del proyecto, esto es, el período de tiempo que va desde que se decide realizar la inversión hasta que el proyecto se liquida o se espera que recupere la inversión completamente, para ser vendido o liquidado.

Se distinguen distinguir tres etapas: La etapa de instalación, donde se hace la mayor parte de las inversiones; la etapa de producción, en la cual se causan los costos de operación y se generan sus ingresos y finalmente, la etapa en la cual se considera que el proyecto llega al final de su vida útil y se procede a su liquidación. Vale la pena que en este caso se refiere al concepto de vida útil económica y no técnica, esto quiere decir que el proyecto operará durante todo el

tiempo que resulte económico hacerlo, y se liquidará cuando deje de ser económica su operación, aunque en ese momento las inversiones físicas puedan seguir operando.

El riesgo. Al adelantar la evaluación de un proyecto, tanto la inversión, como los costos de funcionamiento, lo mismo que los ingresos están ubicados en el futuro, por lo tanto todo lo que se pueda afirmar en torno a sus montos y el momento en que dichos efectos se producirán son solamente estimaciones aproximadas. Esto determina que, de tomarse la decisión de ejecutar el proyecto, los valores relevantes pueden resultar diferentes a los estimados y producirse además cambios en la cronología de su realización. La imposibilidad de predecir con certeza los montos y momentos de ingresos y egresos, significa que toda decisión supone la existencia en mayor o menor grado de riesgo, cuya magnitud dependerá del comportamiento de las variables internas y externas más relacionadas con el proyecto. Este riesgo se considera que asume dos comportamientos:

Riesgos Sistemáticos. Aquel que afecta a todo el sistema y sobre el cual no hay intervención directa por parte de las empresas o en este caso de los proyectistas. A este riesgo pertenecen variables como, el tipo de cambio, los acuerdos internacionales, los conflictos nacionales e internacionales y otros que afecta a todos por igual.

Riesgo no sistemático. También llamado riesgo interno o riesgo controlable, dado que las decisiones que se tomen son determinantes para el mayor o menor grado de riesgo del proyecto. Ejemplo de ello son los estudios previos que se adelantan en los proyectos; un estudio de mercado no adecuado eleva de manera significativa el riesgo de los dineros invertidos en el proyecto.

5.7.4 Indicadores de Rentabilidad.

Valor Actual Neto. Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual y descontados con una tasa de interés equivalente a la tasa de costo de capital o a la tasa Interna de oportunidad o TIO del inversionista.

En proyectos donde se comparte inversión propia, con financiamiento externo es adecuado calcular una tasa promedio de costo de capital y emplearla como la tasa de descuento para el cálculo del VPN.

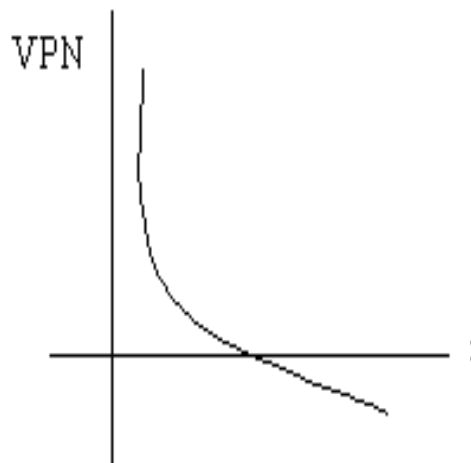
El método del Valor Presente Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero

implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.

La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa

Por lo general el VPN disminuye a medida que aumenta la tasa de interés, de acuerdo con la siguiente figura

Figura 9. VPN



Fuente: Autor.

En consecuencia para el mismo proyecto puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VPN puede variar significativamente, hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.

Al evaluar proyectos con la metodología del VPN se recomienda que se calcule con una tasa de interés superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), con el fin de tener un margen de seguridad para cubrir ciertos riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tengan previstas.

Para el caso de proyecto se tiene:

Tabla 39 Cálculo de la tasa interna de oportunidad del proyecto

CALCULO DE LA TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD DEL PROYECTO				
VALOR TOTAL INVERSION	\$ 183.295.735		COSTO DEUDA	WACC
PRESTAMO EXTERNO	\$ 80.000.000	43,65%	16,80%	7,33%
APORTE PROPIO	\$ 103.295.735	56,35%	20%	11,27%
			TIO PROYECTO	18,60%
TASAS COLOCACION DINERO	9,80%			

Fuente: Autor

Si un proyecto descontado con la tasa TIO arroja un valor positivo es decir $VAN > 0$, el proyecto proporciona esa cantidad > 0 de remanente en el período inicial sobre lo exigido y por lo tanto genera utilidad y debe aceptarse.

Si por el contrario el VAN resulta ser $VAN < 0$, el proyecto en pesos de hoy está consumiendo recursos mas de los que genera y por lo tanto debe rechazarse.

Tasa Interna de Retorno (TIR). Generalmente conocido por su acrónimo TIR, es el tipo de descuento que hace que el VAN (valor actual o presente neto) sea igual a cero, es decir, el tipo de descuento que iguala el valor actual de los flujos de entrada (positivos) con el flujo de salida inicial y otros flujos negativos actualizados de un proyecto de inversión. En el análisis de inversiones, para que un proyecto se considere rentable, su TIR debe ser superior al coste del capital empleado.

El Valor Actual Neto es un criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

El Valor Actual o Valor presente se calcula mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro; es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuvieran los flujos de caja previstos.²⁴

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período en la cual la totalidad de los beneficios son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. O lo que es lo mismo es calcular la tasa para el cual el Valor Actual Neto (VAN) se hace igual a cero. Como señalan Bierman y Smidt, la TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los

²⁴ Canal de finanzas de GestoPolis

fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo principal se paga con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”.

$$\text{VPN (TIR)} = 0.$$

La tasa así calculada se compara con la tasa de descuento del proyecto. Si la TIR es igual o mayor, el proyecto debe aceptarse y si es menor, debe rechazarse.

5.8 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

La metodología del Periodo de Recuperación (PR), es otro índice utilizado para medir la viabilidad de un proyecto, que ha venido en cuestionamiento o en baja. La medición y análisis de este le puede dar a las empresas el punto de partida para cambiar sus estrategias de inversión frente al VPN y a la TIR.

El Método Periodo de Recuperación basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un costo total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial. Al realizar o invertir en cualquier proyecto, lo primero que se espera es obtener un beneficio o unas utilidades, en segundo lugar, se busca que esas utilidades lleguen a manos del inversionista lo más rápido que sea posible, este tiempo es por supuesto determinado por los inversionistas, ya que no es lo mismo para unos, recibirlos en un corto, mediano o largo plazo, es por ello que dependiendo del tiempo es aceptado o rechazado.

5.8.1 Flujo de Caja del Proyecto. Para el proyecto se tomo en cuenta dos opciones: La primera y mas acorde con la realidad, es la de tener en cuenta crédito externo y que se conoce como flujo del inversionista y la segunda asume toda la inversión por parte del proyecto, se conoce como flujo del proyecto, es decir mira como el proyecto rescata toda la inversión sin considerar crédito, sin embargo la tasa de descuento par el VPN, considera el promedio de las tasas del inversionista y del crédito.

Tabla 40. Flujo de Caja con financiación externa o del inversionista

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas período		\$ 1.738.800.000	\$ 1.990.056.600	\$ 2.298.515.373	\$ 2.715.925.765	\$ 3.224.347.068
Costo Variable		\$ 1.499.697.888	\$ 1.691.178.773	\$ 1.919.391.301	\$ 2.212.945.401	\$ 2.556.414.402
Utilidad Marginal	\$ -	\$ 239.102.112	\$ 298.877.827	\$ 379.124.072	\$ 502.980.364	\$ 667.932.666
Costo Fijo		\$ 55.140.000	\$ 58.227.840	\$ 61.372.143	\$ 64.686.239	\$ 68.179.296
Depreciación Maq y Equipo		\$ 6.375.000	\$ 5.275.000	\$ 3.425.000	\$ 425.000	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 177.587.112	\$ 235.374.987	\$ 314.326.928	\$ 437.869.124	\$ 599.753.370
Gastos de Administración y Ventas		\$ 166.603.054	\$ 175.183.562	\$ 183.975.722	\$ 193.277.827	\$ 203.119.455
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 10.892.500	\$ 10.892.500	\$ 9.152.500	\$ 9.152.500	\$ -
Otros gastos Operacionales						
Utilidad operacional	\$ -	\$ 91.558	\$ 49.298.925	\$ 121.198.707	\$ 235.438.797	\$ 396.633.915
Otros ingresos No operacionales						
Gastos Financieros			\$ 15.697.920	\$ 12.635.292	\$ 9.058.143	\$ 4.880.033
Otros Egresos No operacionales						
Utilidad antes de Impuesto	\$ -	\$ 91.558	\$ 33.601.005	\$ 108.563.414	\$ 226.380.654	\$ 391.753.882
Impuesto (38,5%)		\$ 35.250	\$ 12.936.387	\$ 41.796.915	\$ 87.156.552	\$ 150.825.245
Utilidad después de Impuesto	\$ -	\$ 56.308	\$ 20.664.618	\$ 66.766.500	\$ 139.224.102	\$ 240.928.638
Retención legal (10%)		\$ 5.631	\$ 2.066.462	\$ 6.676.650	\$ 13.922.410	\$ 24.092.864
Utilidad Neta		\$ 50.678	\$ 18.598.157	\$ 60.089.850	\$ 125.301.692	\$ 216.835.774
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ -	\$ 17.267.500	\$ 16.167.500	\$ 12.577.500	\$ 9.577.500	\$ -
Préstamos Externos	\$ 80.000.000					
Amortización préstamos			\$ 18.229.927	\$ 21.292.555	\$ 24.869.704	\$ 29.047.814
Inversiones	\$ 183.295.735					
Capital de Trabajo						
Valor Salvamento Inversión						\$ 91.647.868
Recuperación Capital Trabajo						\$ -
Flujo de Caja	\$ -103.295.735	\$ 17.323.808	\$ 18.602.191	\$ 51.374.795	\$ 110.009.488	\$ 303.528.691

VALOR PRESENTE NETO	\$ 128.823.533	CON VALOR DE SALVAMENTO				
TASA INTERNA DE RETORNO	47,40%					
TIR MODIFICADA	39,00%					
FLUJO DE CAJA SIN VENTA AL 5º ANO	\$ -103.295.735	\$ 17.323.808	\$ 18.602.191	\$ 51.374.795	\$ 110.009.488	\$ 211.880.823
VALOR PRESENTE NETO	\$ 101.207.539	SIN CONTAR EL VALOR DE SALVAMENTO				
TASA INTERNA DE RETORNO	41,94%					
TIR MODIFICADA	33,89%					

•Error! Vínculo no válido 5.9 ANÁLISIS

Fuente: Autor

5.9 ANÁLISIS

5.9.1 Análisis de Flujo de caja con financiamiento externo. Como se observa, Bajo este flujo de caja, el proyecto resulta atractivo y posible.

El Valor Presente Neto (VPN) arroja un valor positivo de \$ 128.823.533, que significa que a pesos de hoy, el proyecto arroja un gran beneficio, que comparado con la inversión inicial, el inversionista la recupera en igual forma, tanto en lo que se incluye en el valor de salvamento como en el excedente que arroja en pesos de hoy. El VPN para este caso se calculó con una TIO de inversionista adecuada para este tipo de proyectos que incluye el factor de riesgo. Es decir que la tasa de descuento es suficientemente alta para este tipo de proyectos y así arroja valores positivos, que lo hace muy atractivo.

La TIR también entrega un valor muy alto de rentabilidad del proyecto. Con ello se quiere decir que su valor prácticamente duplica y más la tasa de descuento con la que se calculó el VPN. TIR = 47,40% TIO inversionista= 20,00%

Se hizo un segundo análisis, donde no se consideró la recuperación de la inversión a través del valor de salvamento en el período quinto (5°), asumiendo que se continúa técnicamente con la ejecución del proyecto. Aún así el proyecto arroja una TIR del 41,94% y un VPN de \$ 101'207.539

En resumen bajo este flujo de caja, el proyecto es perfectamente viable.

Aunque se modifique los plazos de pago de deuda y no se de un período de gracia o recuperación, el proyecto sigue siendo rentable.

5.9.2 Análisis de Flujo de Caja sin financiamiento externo. Este flujo considera el costo de capital de sin préstamo externo, por lo tanto hay que recalcular la TIO de descuento para el VPN.

Tabla 41. Cálculo de la tasa interna de oportunidad del proyecto

CALCULO DE LA TASA INTERNA DE OPORTUNIDAD DEL PROYECTO					
VALOR TOTAL INVERSION	\$	183.295.735		COSTO DEUDA	WACC
PRESTAMO EXTERNO	\$	-	0,00%	16,80%	0,00%
APORTE PROPIO	\$	183.295.735	100,00%	20%	20,00%
				TIO PROYECTO	20,00%

Fuente: Autor

Tabla 42. Flujo de caja del proyecto como inversión total sin préstamo

	0	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas período		\$ 1.738.800.000	\$ 1.990.056.600	\$ 2.298.515.373	\$ 2.715.925.765	\$ 3.224.347.068
Costo Variable		\$ 1.499.697.888	\$ 1.691.178.773	\$ 1.919.391.301	\$ 2.212.945.401	\$ 2.556.414.402
Utilidad Marginal	\$ -	\$ 239.102.112	\$ 298.877.827	\$ 379.124.072	\$ 502.980.364	\$ 667.932.666
Costo Fijo		\$ 55.140.000	\$ 58.227.840	\$ 61.372.143	\$ 64.686.239	\$ 68.179.296
Depreciación Maq y Equipo		\$ 6.375.000	\$ 5.275.000	\$ 3.425.000	\$ 425.000	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -	\$ 177.587.112	\$ 235.374.987	\$ 314.326.928	\$ 437.869.124	\$ 599.753.370
Gastos de Administración y Ventas		\$ 166.603.054	\$ 175.183.562	\$ 183.975.722	\$ 193.277.827	\$ 203.119.455
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 10.892.500	\$ 10.892.500	\$ 9.152.500	\$ 9.152.500	\$ -
Otros gastos operacionales						
Utilidad operacional	\$ -	\$ 91.558	\$ 49.298.925	\$ 121.198.707	\$ 235.438.797	\$ 396.633.915
Otros ingresos No operacionales						
Gastos Financieros			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos No operacionales						
Utilidad antes de Impuesto	\$ -	\$ 91.558	\$ 49.298.925	\$ 121.198.707	\$ 235.438.797	\$ 396.633.915
Impuesto (38,5%)		\$ 35.250	\$ 18.980.086	\$ 46.661.502	\$ 90.643.937	\$ 152.704.057
Utilidad después de Impuesto	\$ -	\$ 56.308	\$ 30.318.839	\$ 74.537.205	\$ 144.794.860	\$ 243.929.858
Retención legal (10%)		\$ 5.631	\$ 3.031.884	\$ 7.453.720	\$ 14.479.486	\$ 24.392.986
Utilidad Neta		\$ 50.678	\$ 27.286.955	\$ 67.083.484	\$ 130.315.374	\$ 219.536.872
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ -	\$ 10.892.500	\$ 10.892.500	\$ 9.152.500	\$ 9.152.500	\$ -
Préstamos Externos	\$ -					
Amortización préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ 183.295.735					
Capital de Trabajo						
Valor Salvamento Inversión						\$ 91.647.868
Recuperación Capital Trabajo						\$ -
FLUJO DE CAJA PROYECTO	\$ -183.295.735	\$ 10.943.178	\$ 38.179.455	\$ 76.235.984	\$ 139.467.874	\$ 311.184.740

VALOR PRESENTE NETO	\$ 101.847.902,63	CON VALOR DE SALVAMENTO				
TASA INTERNA DE RETORNO	32,67%					
TIR MODIFICADA	27,71%					
FLUJO DE CAJA SIN VENTA AL 5º AÑO	\$ -183.295.735	\$ 10.943.178	\$ 38.179.455	\$ 76.235.984	\$ 139.467.874	\$ 219.536.872
VALOR PRESENTE NETO	\$ 62.796.414,74	SIN CONTAR EL VALOR DE SALVAMENTO DE INVERSION				
TASA INTERNA DE RETORNO	28,14%					
TIR MODIFICADA	23,71%					

Fuente: Autor

Al igual que para el flujo de caja con financiamiento, este flujo de caja del inversionista neto, también arroja valores muy positivos tanto en el VPN como en la TIR.

Como era de esperarse los valores aquí obtenidos muestran una TIR menos alta que para el caso anterior, una TIR de 32,61% cuando se considera el valor de salvamento de los activos que intervienen en el proyecto.

Para el caso técnico, donde se asume que se continúa con el proyecto y que no se recupera en el último período el Capital de Trabajo y parte de la Inversión Inicial, el VPN siguió siendo positivo y con recuperación total de la inversión y la TIR arrojó un valor de 28,14% y TIRM de 23,11% que sigue siendo atractiva para esta opción empresarial.

A continuación se revisará el concepto de fuentes de financiación, esencial en el momento de emprender el proyecto, en especial cuando no se cuenta con recursos suficientes para el inicio del mismo.

5.10 FUENTES DE FINANCIACION

Los recursos de la empresa son base fundamental para su funcionamiento, la obtención de efectivo en el corto plazo puede de alguna manera garantizar la vigencia de la empresa en el mercado, es por ello que surgen preguntas como ¿En donde se puede conseguir efectivo rápidamente?, ¿A cuanto asciende el costo del crédito?, ¿Cuales son las entidades de crédito financiero? ¿Que se debe hacer para obtener una mayor beneficio? y muchas otras que con el contenido de este escrito se pretenden aclarar con la presentación general de las principales alternativas de financiación existentes en el mercado financiero. Se pretende analizar y proveer la información necesaria para tener una visión amplia de las fuentes de financiación en América latina y una detallada recopilación de los principales intermediarios financieros y las formas de colocación del efectivo en el cual se fundamenta la línea de crédito que enmarcan las operaciones de financiamiento.

5.10.1 Bancos. Los establecimientos bancarios, conforman el sostén del sistema financiero latinoamericano, su función principal es recibir fondos de terceros en depósito y colocarlos en el mercado mediante operaciones de crédito. Un banco comercial toma el dinero entregado por los ahorradores más el capital que es de su pertenencia y los ofrece en préstamo a cambio de un interés por el tiempo que el dinero esta en sus manos y con garantía de pago respaldado.

La base de operación de los bancos para el otorgamiento de crédito se basa en el "mutuo comercial" bajo las exigencias de la entidad de vigilancia,

(superintendencias) en lo que respecta al plazo y los intereses, dado que la operación bancaria es de carácter público.

Las principales operaciones de crédito de los bancos son:

Sobregiros: Es un tipo de financiamiento de muy corto plazo, esta dirigido principalmente a cubrir necesidades de caja. Normalmente no requiere forma escrita y su otorgamiento es prudencial dado que, por la velocidad en su trámite, es normalmente el gerente el que en forma individual concede la autorización para su realización. El costo es pactado también de manera discrecional, sin superar los límites máximos autorizados por la ley. Eventualmente y para los clientes corporativos, o como un nuevo producto para clientes especiales; en el caso de banca personal, han aparecido los llamados "cupos de sobregiro" que pueden ser utilizados de manera automática por los usuarios, no obstante que estas operaciones requieren en algunos casos forma escrita adicional al contrato de cuenta corriente tradicional.

Créditos ordinarios: Estos es el sistema por el cual los bancos ponen en circulación el dinero, son todos aquellos préstamos que la entidad bancaria brinda entre noventa días y un año. El costo de dichos créditos es reglamentado por los límites establecidos por las entidades de control financiero, si estos topes fueran rebasados se estaría incurriendo en el delito de "usura". Todos los créditos ordinarios se formalizan a través de un título, que por lo general es un pagaré, que obliga al prestatario a otorgar las garantías correspondientes.

Descuentos: Otra operación a través de la cual los bancos otorgan créditos es el descuento de títulos valores como pagarés, giros, letras de cambio y otros título de deuda. Mediante este tipo de operación se obtiene con anticipación el total del valor del título con cargo a un tercero, mediante el endoso del título a favor del respaldado por la entrega y el endoso de éste a la entidad bancaria. El costo depende de la tasa de descuento que se le aplica al valor nominal del título y de las comisiones que puedan haber sido pactadas. Sí las operaciones de descuento respaldadas en títulos valores no son pagadas en la fecha de vencimiento, el endosante se hace solidario frente al banco, que podrá hacer exigible el valor del título.

Cartas de crédito: El otorgamiento de créditos por la vía de la apertura de cartas de crédito es la operación activa posiblemente más conocida en el marco de las relaciones comerciales internacionales que se crean en una compraventa, casi siempre estos créditos son pactados a un término fijo, los intereses son pactados a una tasa variable sobre las tasas representativas del mercado internacional, también se cobran las comisiones de apertura y un seguro por no utilización.

5.10.2 Corporaciones de ahorro y vivienda (CAV). Las corporaciones de ahorro y vivienda funcionan con un esquema básico de intermediación, captando recursos a través de cuentas de ahorro de valor constante, certificados de ahorro a plazos fijos y depósitos anuales que pagan un interés anual fijo.

Los créditos que otorgan estas corporaciones están dirigidos en primer lugar al sector de la construcción, para las personas que deseen adquirir vivienda, proyectos de reconstrucción urbana y para construcción de edificaciones en los sectores industrial, agrícola, minero y todo lo que tenga que ver con actividades de comercio.

5.10.3 Corporaciones financieras. Las corporaciones financieras son conocidas en el lenguaje financiero como "bancos de desarrollo" y están encargados de la intermediación financiera orientada a participar directa y activamente en el proceso de ahorro e inversión de largo plazo, por ello participan dinámicamente en el mercado de capitales y a proveer de recursos de mediano y largo plazo al sector real de la economía. Por lo anterior, estas entidades son el único intermediario autorizado a mantener inversiones permanentes en empresas productivas; esto se logra con aportaciones de capital.

Además las corporaciones financieras pueden como los bancos desarrollar operaciones de crédito documentario, créditos en moneda extranjera, otorgar avales y créditos en moneda legal.

5.10.4 Compañías de financiamiento comercial. Las compañías de financiamiento comercial son intermediarios orientados a financiar operaciones de corto y mediano plazo, mediante créditos que no exceden en más de tres años el tiempo de duración del contrato. Estas entidades poseen líneas de crédito dirigidas a financiar el consumo, con herramientas como las tarjetas de crédito y las líneas especiales para compra de vehículos y bienes durables. Su costo es mayor que el del crédito bancario.

5.10.5 Sociedades de arrendamiento financiero (Leasing). Las compañías de leasing operan como una especie de intermediario, en el cual se realiza un contrato de arrendamiento de características muy específicas, entre los términos más importantes para celebrar este contrato se encuentran:

- La orden del cliente a la sociedad leasing para que este compre un activo.
- La compra por parte de la compañía del respectivo activo y la entrega bajo la modalidad de arrendamiento financiero.

Al final del contrato de arrendamiento, el arrendatario debe pagar a la compañía de leasing, en caso de que su decisión sea la de adquirir el activo; es decisión opcional y el arrendatario pueden ejercer libremente. El costo se liquida con intereses superiores al del crédito bancario; sin embargo sus ventajas tributarias pueden conducir a un costo efectivo inferior al de un activo por la vía tradicional, debido a los ajustes por inflación a los que son sujetos y los gastos de depreciación.

Por último es necesario apuntar que la obtención de créditos en el mercado financiero dependen de las garantías que puedan ofrecer cada una de las empresas, el encargado del departamento financiero debe proporcionar una seguridad relativa de la consecución de recursos en el corto plazo, de allí se desprende una de las responsabilidades que este tiene frente a la organización.

5.11 CRÉDITOS AGROEXPORTADOR

Beneficiarios: Personas naturales y jurídicas que realicen actividades agro exportadoras con adecuada capacidad administrativa, técnica y financiera para llevar a cabo eficientemente la inversión cuyo financiamiento se solicita.

Destino: Estudios de Viabilidad, Activo Fijo, Reposición de Inversiones (realizadas en Activo Fijo con una antigüedad no mayor de 360 días calendario, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud del Intermediario Financiero a COFIDE), Capital de Trabajo, Servicios Técnico - Gerenciales y Venta de Bienes de Capital.

AGRO EXPORTADOR no financian adquisición de terrenos o inmuebles, pagos de tasas e impuestos, gastos de aduana, gastos de constitución de la empresa ni intereses pre-operativos.

Monto: Financia como máximo hasta el 60 % del costo total de la inversión o proyecto a desarrollar. El 40% restante, será financiado con aportes del Beneficiario y/o del Intermediario Financiero.

Tasa de Interés: La tasa de interés en las operaciones de préstamo son fijadas por el intermediario financiero.

Garantías: El beneficiario constituirá garantías de común acuerdo con su intermediario financiero.

5.11.1 Bancafe. Contamos con el respaldo de BANCAFE para la ejecución del proyecto. Agrícolas, pecuarios, agroindustriales y de comercialización, que por

tradición ha estado ligado al progreso del sector agropecuario, brindándole experiencia, solidez y una amplia variedad de herramientas financieras.

Líneas de crédito para Personas Naturales o Jurídicas, que participen en alguna fase de la cadena productiva del Sector:

Tarjeta Agropecuaria de Crédito

Tarjeta Cafetera de Crédito

Cartera Ordinaria Agropecuaria

Credicaña

Alternativas de Financiación

Asesorías

Otros Servicios

Documentación requerida

Actividades Beneficiarias del Incentivo a la Capitalización Rural a través de Créditos FINAGRO

Cafeteras afiliadas al sistema.

5.11.2 Bancoldex, Bancafe y Finagro. Alternativas de financiación.

FINAGRO. Esta modalidad de crédito permite financiar la producción, sostenimiento, transformación y comercialización de sus actividades agrícolas, pecuarias y agroindustriales. Igualmente, financia la inversión en activos para el desarrollo del su proyecto.

- Plazos y amortización acordes con el flujo de fondos del proyecto.
- Montos financiables, asociados con los costos de producción.
- Acceso al Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), para nuevas inversiones que mejoren la productividad de sus actividades agrícolas, pecuarias, agroindustriales, comercializadoras o servicios de apoyo (*).
- Respaldo del Fondo Agropecuario de Garantías "FAG", para operaciones de crédito financieramente viables, que carecen de garantía idónea.

Bancoldex. Cuenta con una excelente alternativa de financiamiento para sus actividades de producción, transformación y comercialización de bienes agropecuarios, destinados a la exportación.

- Financiación en pesos o en dólares.
- Diversidad en líneas de financiación para capital de trabajo, inversión, capitalización, promoción, crédito al comprador, zona franca y línea leasing.

- Plazos y sistemas de amortización acordes con el flujo de fondos del proyecto.
- Acceso al Fondo Nacional de Garantías, como aval de su crédito.

5.11.3 Actividades Financiables

Agrícola

- Cultivos semestrales: arroz riego, maíz tecnificado, papa, algodón.
- Permanentes: café, caña de azúcar, palma africana, frutales, plátano, banano, flores, bosques comerciales.

Pecuaría

- Ganadería: cría, leche, ceba, doble propósito, retención de vientres bovinos y siembra de pastos.
- Avicultura tecnificada ya instalada: carne y huevo.
- Porcicultura: en procesos integrados cría, levante y ceba.
- Acuicultura y pesca comercial.

Agroindustria

Procesamiento de carnes, derivados lácteos, producción conservas y jugos, molinera, concentrados, trilladoras y tostadoras de café, extractoras de aceite crudo, ingenios azucareros e incubadoras.

5.11.4 Asesoría de profesionales especializados. Un grupo de profesionales exfuncionarios del Banco se ha conformado en sociedades a nivel regional y podrían orientar a los clientes actuales y potenciales sobre la mejor alternativa de financiación de acuerdo con la actividad económica o proyecto a desarrollar.

6. EVALUACION DEL PROYECTO

6.1 EVALUACION SOCIAL

Uno de los impactos resultado del presente proyecto es la generación de empleos directos e indirectos; los cuales favorecen a la población aledaña a la provincia de Ocaña, y Barranquilla, generando un aumento en el nivel sociocultural. Se espera generar 12 empleos directos, con la posibilidad de incrementar este número, en indirectos se encuentran los se generan por la cadena logística.

Se impactará positivamente debido a que el índice de desempleo disminuirá puesto que parte de la población de la zona de la provincia de Ocaña será contratada para desarrollar actividades propias del proceso de cultivo y recolección de las cebollas así como en Barranquilla, el proceso de producción y transformación, también el equipo de trabajadores que formaran parte de la distribución a nivel nacional e internacional del producto terminado.

La producción de cebollitas ocasionará recursos dirigidos a los municipios involucrados los cuales serán invertidos en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores.

De acuerdo a las conversaciones adelantadas en la Provincia de Ocaña, hay una notable aceptación a lo que el presente proyecto presenta; los cultivadores mencionan que de acuerdo a como vayan respondiendo las ventas, ellos están dispuestos a aumentar el nivel de cultivo, de manera que no haya detrimento en la oferta de cebolla cabezona hacia el interior, como ha venido ocurriendo tradicionalmente, y se pueda aumentar las hectáreas cultivadas para dedicarlas exclusivamente a la producción de la cebollita pequeña, roja o blanca.

Incluso se ha llegado a conversar, sobre inversión por parte de la comunidad agrícola y la participación de la comunidad académica en investigación para mejorar tiempos y condiciones óptimas de cultivo, todo con miras a mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de la cebollitas.

De igual manera, los cultivadores y operarios y demás trabajadores que forman parte en este proceso productivo, contarán con asistencia en salud, riesgos profesionales y educación generando un mejoramiento en el nivel de vida de sus pobladores.

La aprobación de reforma a la Ley 100, incentiva y motiva a los trabajadores, ya que cuentan con protección social en trabajos, donde antes no se les protegía.

6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

Se aprovecharán tierras aptas para el cultivo de la cebolla; desplazando aquellas actividades que alteran las condiciones naturales del suelo como lo son la ganadería, y la tala indiscriminada de bosques protectores.

Como resultado de la producción de la cebolla se obtendrán residuos sólidos vegetales que serán manejados de forma sostenible generando abonos que brinden un mejoramiento de la calidad tanto física como química de la cobertura vegetal de las tierras, fomentando procesos de descomposición plenamente recomendados por la lombricultura y el compostaje.

Por la practicidad al manejar los cultivos de cebolla y su recolección lleva a periodos cortos de cosecha y se daría lugar a aplicar cultivos alternos los cuales permiten que los suelos no pierdan las propiedades características de la zona.

El impacto ambiental que produce este proyecto está centrado en el proceso de pelado.

Si bien se busca en el corto tiempo, convertir el cultivo a un cultivo de tipo orgánico total, con característica de “agricultura verde”, muy apetecido en los mercados internacionales, también en el proceso de pelado de la cebolla, se realizarán los trabajos de adecuación para que los residuos sólidos orgánicos que resultan del pelado de la cebolla, se recojan en canecas y se le entreguen a los mismos campesinos para que lo mezclen con otros elementos, para producción de abono orgánico para las mismas plantas.

Por lo demás este proyecto prácticamente no genera residuos adicionales. Pues lo que concierne a cajas, envolturas y demás se controla adecuadamente en la ciudad de Barranquilla.

Otro aspecto ambiental a considerar, tiene que ver con la circulación de aire dentro de la zona de pelado y el manejo de temperatura interior en la bodega de Barranquilla.

En ambos casos, se menciona dentro del proyecto la adecuación en obras para la correcta circulación del aire y la compra de algunos ventiladores adicionales, donde se requiera, buscando un equilibrio termodinámico en el ambiente, que garantice y proteja la salud de los trabajadores.

7. CONCLUSIONES

El presente proyecto para exportar cebollitas en vinagre al mercado Mexicano es una propuesta de acción que requiere de la utilización de un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos, permitiéndole a su proponente cumplir con los objetivos trazados en el comienzo de su carrera.

Los estudios adelantados en el desarrollo del presente proyecto, se constituyen en herramienta muy importante para la toma de decisiones, pues determinan en mayor o menor medida, cuales son las fortalezas y debilidades o limitantes que se tienen en el momento de afrontar un proyecto de esta envergadura. Además permite prepararse para las eventualidades que se presenten y con el conocimiento adquirido controlar los movimientos técnico - financieros disminuyendo las posibilidades de enfrentarse a desagradables sorpresas.

El estudio de mercado arroja como conclusión, que hay una gran oportunidad de penetrar en el mercado Mexicano con este producto de cebollitas, dado que la cebolla es uno de los alimentos que consumen con mayor frecuencia las familias de Monterrey y Nuevo León. Otro aspecto positivo en el estudio de mercado lo fue el resultado arrojado por la encuesta donde el producto tiene gran aceptación por su calidad, características, sabor, color y textura, unido al hecho que el valor es perfectamente competitivo con productos sustitutos o complementarios.

El estudio técnico presenta un producto que cumple con todas las especificaciones técnicas y sanitarias exigidas por las autoridades Colombianas y Mexicanas. Muestra viabilidad en cuanto a la logística de aprovisionamiento de materias primas y distribución de producto, sin inconvenientes para los clientes ubicados en Monterrey.

Es necesario recalcar que el análisis el flujo de caja, aunque arroja resultados determinantes en el momento de decidir sobre la factibilidad o no del proyecto, no es más que un auxiliar en la toma de decisiones pues solamente es el reflejo más fiel de posición económica y financiera del negocio, pero si no se cuenta con un manejo de la situación global de la empresa, los presupuestos allí consignados pueden que no se cumplan en la forma prevista.

El modelo arroja una situación ventajosa del proyecto. Muestra que exportar cebollitas a México, constituye un nuevo renglón de economía de exportación del país de forma rentable y que recupera en un término de máximo cinco años la inversión que se realice. El VPN del proyecto es positivo (\$ 128.823.533) y la TIR del proyecto es muy atractiva tanto si se emprende con recursos propios (47,40%) o si se logra, que es lo deseable, a través de financiamiento Bancario para el sector agropecuario (16,80%), con tasas preferenciales. Es de anotar que en el presente análisis de flujo de caja, se trabajó con tasas por encima de las que en

este momento el gobierno extendió para los pequeños empresarios que vinculen el campo a sus negocios. Por la tanto, este valor superior, sirve de colchón de seguridad ante contingencias que se presenten en el momento de afrontar el mismo.

El capital de Trabajo, constituye el mayor obstáculo y riesgo en el presente estudio. Aunque se ha adelantado contactos con “Soriana” en México, y todo conduce a que es una empresa seria, que cumple con sus compromisos y que se espera realizar un contrato con todas las especificaciones legales de protección y cumplimiento de las partes, no deja de representar un pequeño riesgo, en especial por estar en la primera etapa de lanzamiento y posicionamiento de producto.

Sin embargo, se es optimista en cuanto a que se tiene la confianza necesaria sobre un producto que en donde se ha mostrado ha gustado, así que es cuestión de tiempo y de fuerza de ventas el posicionar el producto en el mercado Mexicano.

Una de las formas para lograr crecer, consiste en posicionar el producto en el mercado objetivo, y así satisfacer los gustos del paladar mexicano el cual lo considera un producto exótico. Una vez posicionado allí se puede empezar a buscar nuevos horizontes en el mercado Norteamericano y en algunos países de centro y Suramérica. Siempre y cuando se mantenga y mejore continuamente las condiciones técnicas, de calidad y cumplimiento.

La empresa piensa apoyarse en los centros provinciales de gestión agroempresarial existentes, para garantizar el suministro de materia prima permanente y el cumplimiento en tiempo de las obligaciones adquiridas en los contratos de exportación.

Este proyecto brinda la oportunidad para que la población campesina pase de una economía campesina independiente a una economía cooperativa aportando un considerable aumento de jornales para la región y contribuyendo en su mejoramiento de nivel de vida y disminución de desempleo.

El respaldo que ofrece la empresa J3 Colombia, Grupo Empresarial y Cía. Ltda., es indispensable para el proyecto y ventajoso para las partes, por un lado garantiza la permanencia en el mercado de la empresa, le da respaldo a las negociaciones que se adelanten con las entidades gubernamentales, de comercio exterior como PROEXPORT, BANCOLDEX, entre otros y las que se adelanten con los Bancos para conseguir los recursos que garanticen la sostenibilidad económica.

La visión de este proyecto, parte entre otras del aprovechamiento de los acuerdos internacionales vigentes que tiene Colombia con terceros países como es el caso de grupo de los 3 llamado G3 (Colombia – México – Venezuela), y aunque la situación actual de política Venezolana no contribuye mucho al fortalecimiento del

G3, sin embargo no es impedimento para lo que se pretende alcanzar con el presente proyecto.

8. RECOMENDACIONES

- La recomendación más importante desde el punto del suministro de materia prima consiste en aprovechar las épocas de cosecha para conseguir un buen precio y aprovisionarse para las épocas de escasez, completando todo el proceso y manteniendo inventario de producto terminado, dado que es así como se conserva sin perder sus características organolépticas, de color y sabor.
- Trabajar en equipo con los agricultores miembros de la asociación de cultivadores de cebolla, para asegurar el suministro de cebollita durante todo el año.
- Hacer acuerdo de entregas por volumen con los clientes en México para lograr economías en los fletes y tarifas asociadas con el proceso de legalización y envío de la mercancía.
- Lograr un buen comienzo económico para el proyecto mediante la consecución de un crédito bancario ya sea con Banagrario u otra entidad por medio de créditos de apoyo a la pequeña y mediana empresa con tasas favorables y ojala con períodos de gracia. De esta manera se reduce el aporte de capital propio y si se cumplen las metas pactadas poder obtener condonación de la deuda.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA ALTAMIRANO, Jaime A. Obra: Apuntes de Contabilidad de Costos I. Bogotá, Universidad Industrial de Santander, 2004. 70 p.

AMAYA AMAYA, Jairo. Sistemas de Información. Bogotá: Universidad Santo Tomás, 2003. 30 p.

BERNAL, César. Metodología de la Investigación para administración y economía. México: Pearson, 2000. 150 p.

COHORTE 30. Maestría en Administración de Empresas: Planeación Estratégica Sector Cuero y Calzado. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2001. 120 p.

DESS, Gregory y LUMPKIN, G. dirección Estratégica: Creando Ventajas Competitivas. México: Mc Graw – Hill, 2003. 230 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw – Hill, 2003. 70 p.

LAUDON, KENNETH, Jane. Sistemas de Información Gerencial. México: Prentice Hall, 2002. 220 p.

OZ, Eddy. Sistemas de Información. Estados Unidos: Thomson Learning, 2001. 125 p.

SÁNCHEZ SILVA, Eliécer. Fundamentación Teórica para la Investigación. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, 2005. 65 p.

SAPAG Y SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc graw Hill, 2001. 150 p.

MIRANDA JUAN JOSE; Gestión de proyectos. Colombia: MM Ediciones, 2001. 250 p.

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-051-SCFI-1994, Especificaciones Generales de Etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados. México: Enero 24 de 1996.

HANKE, JHON – REITSCH ARTHUR. Pronósticos en los Neogocios. Prentice Hall. 1998.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

AGENCIA DE ADUANAS DE MÉXICO. Información del Agente Aduanal. Aranceles permisos. Citado el 25 de julio de 2006, disponible en: <www.caaarem.org.mx>.

ALCALDIA MAYOR DE MEXICO. Información económica. Calendario de Difusión de Información de Coyuntura del INEGI. Citado el 15 de febrero de 2006, disponible en: <www.inegi.gob.mx/>

ASOCIACION NACIONAL DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES DE MÉXICO. Citado en abril 6 de 2006, disponible en: <www.anierm.org.mx>

BANCO DE COMERCIO EXTERIOR. Perfiles sectoriales, indicadores económicos, estadísticas e información sobre los tratados de libre comercio. Citado el 25 de julio de 2006, Disponible en: <www.bancomext.com>

BANCO DE MÉXICO. Citado el 24 de agosto de 2006, disponible en: <www.banxico.org.mx>

DANE. Clasificación Internacional Industrial Uniforme. Citado el 1 de octubre de 2006, disponible en: <WWW.dane.gov.co/preguntas/>

EMBAJADA DE MÉXICO EN COLOMBIA. Citado en febrero 28 de 2006, disponible en: <www.sre.gob.mx/colombia/paginainformacion/consular.htm >

INSTITUTO MEXICANO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL. Citado el 25 de septiembre de 2006, disponible en: <www.impi.gob.mx>

SECRETARIA DE GOBIERNO. Citado el 24 de mayo de 2006, disponible en: <<http://www.economia.gob.mx>>.

UNIVERSIDAD DE TEXAS. Citado el 30 de septiembre de 2006, disponible en: <<http://lanic.utexas.edu/la/Mexico/>>

ANEXOS

ANEXO A. FUENTES DE INFORMACION PARA MEXICO

Procedencia de la información relacionada con México, utilizada en Inteleport para temas Macroeconómicos, de Comercio Exterior, Comercio Bilateral y Acceso al Mercado.

MÉXICO - FUENTES DE INFORMACIÓN

1. MACROECONOMIA

CAPITAL: Agencia Central de Inteligencia de E.E.U.U. Worldfactbook 2003. Tomado el 28/01/04

POBLACIÓN: Consejo Nacional de Población de México. Tomado el 16/03/04

IDIOMA: Agencia Central de Inteligencia de E.E.U.U. Worldfactbook 2003. Tomado el 28/01/04

TIPO DE GOBIERNO: Agencia Central de Inteligencia de EE.UU. Worldfactbook 2003. Tomado el 28/01/04

RELIGIÓN: Agencia Central de Inteligencia EE.UU. Worldfactbook 2003. Tomado el 28/01/04

MONEDA: Agencia Central de Inteligencia de EE.UU. Worldfactbook 2003. Tomado el 28/01/04

PIB:

- Valor (US \$): Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI. Tomado el 16/03/04
- Per capita (US \$): Cálculos Proexport basados en datos del PIB y la Población. Tomado el 03/02/04
- Crecimiento (%): Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI. Indicadores Económicos de Coyuntura. Tomado el 16/03/04
- TASA DE DEVALUACIÓN (%): Cálculos de Proexport basados en las tasas de cambio fin de período de Oanda Converters. Tomado el 18/03/04
- CAMBIO DE LA MONEDA (\$ mexicano X US \$): Promedio año, www.oanda.com. Tomado el 27/01/04
- DEUDA EXTERNA (US \$): Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. Tomado 03/02/03

- TIPO DE CAMBIO BILATERAL (\$ X \$ mexicano): Cálculos Proexport basados en el tipo de cambio promedio. Tomado el 27/01/04
- DESEMPLEO (%): INEGI. Indicadores Económicos de Coyuntura. Tomado el 16/03/04
- TASA DE INTERES:
 - Tasa Activa (%): Fondo Monetario Internacional- FMI. Estadísticas Financieras Internacionales Marzo de 2004. Tomado el 03/04/03
 - Tasa Pasiva (%): Fondo Monetario Internacional- FMI. Estadísticas Financieras Internacionales Marzo de 2004. Tomado el 03/04/03
- INFLACIÓN (%): INEGI. Tomado el 16/03/04
- MAPA: HRW Atlas Mundial (Holt, Rinehart and Winston) http://go.hrw.com/atlas/norm_htm/world.htm. Tomado el 24/09/02.

2. COMERCIO EXTERIOR

- BALANZA COMERCIAL:
 - EXPORTACIONES (FOB): Banco Nacional de Comercio Exterior - BANCOMEXT, Secretaría de Economía. Tomado el 03/03/04
 - IMPORTACIONES (CIF): Banco Nacional de Comercio Exterior - BANCOMEXT, Secretaría de Economía. Tomado el 03/03/04
 - BALANZA COMERCIAL: Banco Nacional de Comercio Exterior - BANCOMEXT, Secretaría de Economía. Tomado el 03/03/04
 - PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACION: Banco Nacional de Comercio Exterior - Bancomext, Secretaría de Economía. Tomado 03/03/04
 - PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION: Banco Nacional de Comercio Exterior - Bancomext, Secretaría de Economía. Tomado 03/03/04
 - PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES
 - Principales Proveedores de las Importaciones: Secretaría de Economía de México - con datos del Banco de México. Tomado el 11/03/04
 - Principales Países Destino de las Exportaciones: Secretaría de Economía de México - con datos del Banco de México. Tomado el 11/03/04

3. COMERCIO BILATERAL

- BALANZA COMERCIAL:
 - EXPORTACIONES (FOB): Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE. Tomado el 11/03/04
 - IMPORTACIONES (CIF): Sistema Estadístico de Comercio Exterior - SIEX, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. Tomado el 11/03/04

- BALANZA COMERCIAL: Cálculos Proexport basados en datos de importaciones y exportaciones. Tomado el 11/03/04
- PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DESDE COLOMBIA (NO TRADICIONALES): Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE. Tomado el 11/03/04

4. CONDICIONES DE ACCESO

- ACUERDOS COMERCIALES: Ministerio de Comercio Exterior de Colombia, Secretaria de Negociaciones Comerciales Internacionales - México. Tomado el 15/04/04
- ARANCELES Y OTROS IMPUESTOS A LAS IMPORTACIONES: Oficina Comercial. Proexport, México; International Trade Reporter. Tomado el 15/04/04
- REGULACIONES Y NORMAS: Oficina Comercial. Proexport, México; International Trade Reporter. Tomado el 15/04/04

01-24-96 NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-051-SCFI-1994, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados de fabricación nacional y extranjera, así como determinar las características de dicha información.

Esta Norma Oficial Mexicana se complementa con las siguientes normas vigentes: NOM-002-SCFI Productos preenvasados – Contenido Neto – Tolerancia y métodos de verificación.

NOM-008-SCFI Sistema General de Unidades de Medida

NOM-030-SCFI Información comercial – Declaración de cantidad en la etiqueta – especificaciones.

ICA. Resolución No. 00150 del 21 de Enero de 2003. por la cual se adopta el Reglamento Técnico de Fertilizantes y Acondicionadores de Suelos para Colombia.

Establece requisitos y procedimientos armonizados con las reglamentaciones nacionales e internacionales vigentes, tanto para el registro como para el control legal y técnico de fertilizantes y acondicionadores de suelos; especialmente en lo relacionado con terminología, clasificación, composición garantizada, etiquetado, tolerancias, contenidos mínimos permisibles y parámetros para verificación de la conformidad.

5. FUENTES DISPONIBLES EN INTERNET

Banco Nacional de Comercio Exterior – Bancomext – Guanajuato Word Trade Comisión – Conoce.

Información Logística País De Destino Proyecto BID FOMIN PROEXPORT

La siguiente información sobre Distribución Física en México, ha sido extractada, resumida y editada de los estudios de mercado desarrollados dentro del marco del PROGRAMA DE INFORMACION AL EXPORTADOR POR INTERNET - PROYECTO COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE No. ATN/MT-7253-CO, con aportes de Proexport Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo - Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

La Información relativa a Distribución Física en México por sector, se encuentra incorporada en los diferentes estudios de mercado. Adicionalmente se cuenta con un estudio completo sobre la infraestructura física de México. Los mencionados estudios se encuentran a disposición de los empresarios colombianos.

La información relativa al Proceso de Nacionalización, Agentes de Aduana y Requisitos para Importación de Muestras sin Valor Comercial en México.

Fuente: Subdirección Logística de Exportación Proexport - Colombia. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico.

Última Revisión: 28/04/2005

ANEXO B. ORGANISMOS NACIONALES RESPONSABLES DE ACUERDOS COMERCIALES CON MEXICO

Anexo B al artículo 20-01: Comités, Subcomités y Grupos de Trabajo **Comités:**

- Comité del Sector Automotor (artículo 4-03)
 - Comité de Comercio Agropecuario (artículo 5-10)
 - Comité de Medidas Fitosanitarias y Zoonosológicas (artículo 5-29)
 - Comité de Análisis Azucarero (anexo C al artículo 5-04)
 - Comité de Servicios Financieros (artículo 12-11)
 - Comité para Medidas de Normalización (artículo 14-17)
 - Comité de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (artículo 15-22)
 - Comité de Compras (anexo 8 al artículo 15-02)
 - Comité en Materia de Competencia (artículo 16-03)
 - Comité de Prácticas de Empresas del Estado (artículo 16-03)

Subcomités

- Subcomité sobre Medidas de Normalización de Salud (artículo 14-17)

Grupos de Trabajo:

- Grupo de Trabajo de Normas Técnicas y de Comercialización Agropecuarias (artículo 5-09)
 - Grupo de Trabajo de Reglas de Origen (artículo 6-17)
 - Grupo de Trabajo de Procedimientos Aduanales (7-11)
 - Grupo de Trabajo de Servicios Profesionales (anexo A al artículo 10-02)
 - Grupo de Trabajo de Entrada Temporal (artículo 13-06)