



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Estrategia de comercialización del mango "Ataulfo" a Buenos Aires Argentina.

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**  
Esmeralda Tapia Guido

**Dirigido por:**

**M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta**

**SINODALES**

M.I.I. Tláloc Daniel Espinoza Huerta  
Presidente

Dr. Juan José Mendez Palacios  
Secretario

Dr. Crisógono de Santiago Guerrero  
Vocal

Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez  
Suplente

Dr. José Luis Huerta Bortolotti  
Suplente

Firma

Firma

Firma

Firma

**RUBRICA**

Firma

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Octubre, 2013  
México.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

COMERCIALIZAR EL MANGO "ATAULFO" A BUENOS AIRES  
ARGENTINA

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD**  
**EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTA:  
**ESMERALDA TAPIA GUIDO**

Cd. Lázaro Cárdenas, Mich. Febrero 2014

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general de la presente tesis es desarrollar un Plan de Exportación de mango Ataulfo a la república de Argentina, el producto es originario de la región costa pacifico México. El Plan de Exportación se base en la realización de los siguientes análisis: Análisis cultural, económico, del mercado, finalizando con el plan de marketing. La elección del producto se basa principalmente que es una de las frutas tropicales con mayor aceptación a nivel internacional, éste presenta ciertas ventajas entre las que encontramos: Su composición, calidad, exclusividad y diversidad de usos. Sin embargo también tiene desventajas como: Es perecedero, vulnerabilidad climática y tiene sustitutos. Dentro del análisis del mercado se hizo una investigación acerca de la cultura y economía del mercado meta, entre los principales puntos estudiados podemos encontrar: Geografía, el sistema político, la estabilidad económica, el sistema legal, la dieta, las restricciones al comercio, los canales de distribución y los canales de comunicación. Como características generales del mercado con relación al mango encontramos: La mayor parte del mango proviene de la importación y la demanda actual y potencial ha crecido de manera constante. El mercado presenta una serie de ventajas como lo son: El impulso al comercio exterior, así como la escases del producto en el mercado objetivo con respecto a las temporadas de alta abundancia por los ciclos de producción. Al mismo tiempo el mercado presentan ciertas desventajas como los son: Las barreras no arancelarias, el idioma y los hábitos de compra. El producto con relación al mercado nos ofrecen ciertas ventajas, entre las cuales encontramos que el mango Ataulfo es uno de los favoritos del mercado, los meses de cosecha y la publicidad que actualmente lleva a cabo el departamento de Agricultura de Argentina con el fin de fortalecer el conocimiento y consumo de esta fruta.

Palabras claves: Plan, Exportación, Factores, mango.

## Summary

The present investigation has as general aim of the present thesis is Ataulfo develops a Plan of Export of handle to Republic of Argentina, the product is original of the region coast pacific Mexico. The Plan of Export bases on the accomplishment of the following analyses: cultural, economic Analysis, of the market, finishing with the marketing plan. The choice of the product bases principally that is one of the tropical fruits with major acceptance worldwide, this one presents certain advantages between which we find: His composition, quality, exclusivity and diversity of uses. Nevertheless also it has disadvantages as: It is perishable, a climatic vulnerability and has substitutes. Inside the analysis of the market an investigation was done it brings over of the culture and economy of the market puts, between the principal studied points we can find: Geography, the political system, the economic stability, the legal system, the diet, the restrictions to the trade, the channels of distribution and the channels of communication. Since general characteristics of the market with relation to the handle we find: ost of the handle comes from the import and the current and potential demand has grown in a constant way. The market presents a series of advantages like it they are: The impulse to the exterior trade, as well as the escases of the product on the target market with regard to the seasons of high abundance for the cycles of production. At the same time the market they present certain disadvantages like them are: The not tariff barriers, the language and the habits of purchase. The product with relation to the market they offer us certain advantages, between which we think that the handle Ataulfo is one of the favorites of the market, the months of crop and the advertising that nowadays carries out the department of Agriculture of Argentina in order to strengthen the knowledge and consumption of this fruit.

Keywords: Plan, Export, Factors, handle.

## **Dedicatorias**

Este trabajo de tesis está dedicado con toda humildad y satisfacción primeramente a Dios por regalarme cada día y ayudarme a cumplir cada una de mis metas, a mi esposo Rubén por el amor, la confianza que deposito en mí para llegar a cumplir este sueño, por su paciencia y sabios consejos que tuvo conmigo a pesar de las circunstancias, a mi padre ya que él se nos adelantó es un pequeño tributo que le dedico en su memoria y al resto de mi familia por el tiempo que no estuve con ellos. Gracias por confiar en mí y dar palabras de aliento, a seguir en este sueño y poder terminarlo.

## Agradecimientos

A **Dios** por el gran e inmenso amor que él me ha demostrado y por darme las fuerzas para salir delante de cada uno de los momentos de mi vida, y por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

A **mi esposo Rubén**, por su comprensión, cariño, esfuerzo, sacrificios, paciencia que me ha tenido y por ser mi cómplice para cumplir uno más de mis sueños.

A **mis Padres José y Celia**, por inculcarme el deseo de superación y preparación, por confiar en mi capacidad, apoyar mis decisiones.

A **mis amigos** aquellos que me ha dado palabras de aliento en momentos difíciles y que de alguna manera he sentido su apoyo para no cesar por mi meta.

A **mis Profesores y profesoras** que me enseñaron su sabiduría y por contribuir a mi desempeño.

# Índice

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Summary</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatorias</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>iv</b>
<b>Índice</b>	<b>v</b>
<b>Índice de Cuadros</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>viii</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1.1 Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivo general</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Objetivos específicos.</b>	<b>7</b>
<b>1.5 Alcances</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Limitaciones</b>	<b>8</b>
<b>1.7 Hipótesis</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3.1 Revisión de la Literatura</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Plan de exportación</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Caracterización de la región de donde se obtendrá         el mango que se desea exportar.</b>	<b>15</b>
<b>3.4 La composición natural y política del territorio origen</b>	<b>15</b>
<b>3.5 Análisis político y cultural del país destino</b>	<b>23</b>

<b>3.6 La cultura argentina en dos tiempos democráticos</b>	<b>24</b>
---	-----------

#### **CAPITULO IV**

<b>4.1 Análisis económico del país destino</b>	<b>42</b>
<b>4.2 población</b>	<b>42</b>
<b>4.3 Estadísticas económicas y actividades</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Medios de transporte</b>	<b>49</b>
<b>4.5 Restricciones al comercio</b>	<b>51</b>
<b>4.5 Canales de distribución</b>	<b>55</b>
<b>4.6 Análisis de mercado y competitividad</b>	<b>57</b>
<b>4.7 Mayores problemas y resistencia al producto basada en la evaluación precedente</b>	<b>62</b>
<b>4.8 El Mercado</b>	<b>63</b>
<b>4.9 Distribución del producto</b>	<b>65</b>
<b>4.10 Publicidad y promoción</b>	<b>68</b>
<b>4.11 Estrategia de precio</b>	<b>70</b>
<b>4.12 Nombre de la marca</b>	<b>73</b>
<b>4.13 Empaque</b>	<b>74</b>
<b>4.14 Precio de la competencia</b>	<b>75</b>
<b>4.15 Métodos de publicidad y promoción</b>	<b>76</b>
<b>4.16 Participación del gobierno en el mercado meta</b>	<b>78</b>

#### **CAPÍTULO V**

<b>5.1 EL PLAN DE MARKETING</b>	<b>79</b>
<b>5.2 Objetivos del plan de marketing</b>	<b>80</b>
<b>5.3 Adaptaciones al producto</b>	<b>81</b>

5.4 Mezcla promocional	84
5.5 La promoción de ventas	87
5.6 Canales de distribución (micro análisis)	96
5.7 términos de la venta	97
5.8 métodos de pago	103
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>6.1 ANALISIS TÉCNICO</b>	<b>105</b>
5.2 Diseño y Construcción de la bodega refrigerante	105
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>7.1 ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>110</b>
7.2 inversión inicial	112
7.3 Precios y costos de ventas	115
7.4 Costos fijos	117
7.5 Otros gastos	120
7.6 Calculo de ventas, costos de venta y variable por año	120
7.7 Cálculo de los flujos de efectivo operacionales	131
7.8 Cálculo e interpretación del Valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR)	135
7.9 Análisis de la sensibilidad	142
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>156</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>161</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>163</b>

## Índice de Cuadros

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
n.1	Principales Localidades de Lázaro Cárdenas Michoacán	22
n.2	Productos con salvaguarda	52
n. 3	Variedades de mango por país	71
n.4	Análisis de los medios de transporte	91
n.5	Inversión Inicial	113
n.6	Gatos de capital	114
n.7	Precios y costos de ventas	116
n.8	Costos fijos	118
n.9	Costos variables	119
n.10	Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del primer año	121
n.11	Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del segundo año	122
n.12	Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del tercer año	123
n.13	Cálculos de ventas, costo de ventas y variable del cuarto año	124
n.14	Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del quinto año	125
n.15	Estado de resultados para el año uno	126
n.16	Estado de resultados para el año dos	127
n.17	Estado de resultados para el año tres	128
n. 18	Estado de resultados para el año cuatro	129

n. 19	Estado de resultados para el año quinto	130
n. 20	Capital de trabajo neto	133
n. 21	Proyección del proyecto	134
n. 22	Análisis de escenarios	136
n. 23	Escenario base	137
n. 24	Proyección del escenario base	138
n. 25	Escenario pesimista	139
n. 26	Proyección del escenario Pesimista	140
n. 27	Escenario optimista	141
n. 28	Proyección de escenario Optimista	142
n. 29	Sensibilidad al volumen de ventas (escenario A)	144
n. 30	Proyección de la sensibilidad (escenario A)	145
n. 31	Sensibilidad al volumen de ventas (escenario B)	146
n. 32	Proyección de la Sensibilidad (escenario B)	147
n. 33	Sensibilidad al volumen de ventas (escenario C)	148
n. 34	Proyección de la Sensibilidad (escenario C)	149
n. 35	Sensibilidad de los costos fijos (escenario A)	150
n. 36	Proyección de los costos fijos (escenario A)	151
n. 37	Sensibilidad de los costos fijos (escenario B)	152
n. 38	Proyección de los costos fijos (escenario B)	153
n. 39	Sensibilidad de los costos fijos (escenario C)	154
n. 40	Proyección de los costos fijos (escenario C)	155

## Índice de figuras

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
n.1	Costa michoacana y sus alrededores	17
n.2	Regiones del estado de Michoacán	20
n.3	Ubicación de La Republica de Argentina	40
n.4	Provincias de La Argentina	41
n.5	Pirámide poblacional de la República de Argentina. (2010).	44
n.6	Ilustración del producto, Mango Ataulfo	59
n.7	La Etiqueta	82
n.8	Diseño de caja de embalaje	83
n.9	Ilustracion de los Incoterms	98
n.10	Imagen de una bodega refrigerada	107
n.11	Proceso y manejo del producto	108

# **CAPITULO I**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El proyecto de exportación que se presenta a continuación, consiste en comprar mangos de productores mexicanos, para su exportación y venta en los principales mercados de abasto de Argentina.

Se elige la variedad de mango "Ataulfo" para su comercialización ya que este posee el periodo de conservación más adecuado para su transporte en barco, posee los costos de adquisición más bajos, es ampliamente valorado por su coloración roja y es el que actualmente se comercializa (y se conoce) en Argentina.

El producto a exportar será de alta calidad, pero como no se posee experiencia en términos de este atributo del mango, se seleccionaran productos y productores que posean las habilidades fitosanitarias requeridas por el mercado local y el destino, sino también la certificación de la marca oficial denominada "Frutas Mexicanas" que les asegura altos estándares de calidad.

Nuestro país es de los principales exportadores mundiales de mango, con una participación que oscila en el 30%. Esto significa que la estructura del sector está lo suficientemente desarrollada, pudiendo comprometerse a enviar un producto de primera calidad.

El mercado Mexicano no ha descubierto aun las posibilidades de negocio hacia América del Sur, ya que se ha enfocado principalmente a Estados Unidos de América.

Se seleccionó a Argentina como país meta para exportar, por las siguientes razones:

Los propietarios del proyecto son Inversionistas Lazarocardenences (Familia Tapia), encontrándose un contacto en Argentina.

Por lo que tiene conocimiento directo de la cultura, así como de los usos y costumbres de los argentinos, además cuenta con una vasta experiencia de los mercados, canales de distribución, métodos de comercialización, etc.

Se han obtenido los contactos necesarios para los canales de suministro y distribución del producto.

No existen detectados grandes importadores de mango en Argentina y la producción local no está lo suficientemente madura como para proveer un producto de calidad.

El único proveedor internacional de mango en Argentina es Brasil, por lo que sería el único competidor. Sin embargo se debe de considerar que ambos países se encuentran en la misma estación y solo podrán participar en los periodos de temporada.

Cabe destacar que existen diferencias amplias en precio en los mercados, ofreciendo la amplia oportunidad de generar un margen importante de ganancias.

Argentina es un país importador de mango, y aun cuando el nivel de importaciones no es relevante a nivel internacional, estas han tenido una tasa media de crecimiento anual del 11.8% , en los diez años anteriores al 2011 , el único proveedor internacional es Brasil , (segundo país exportador de mango) , Brasil provee del 78% de volumen de mango a el mercado central de Buenos aires (MCBA) , con una calidad muy superior al cultivado en Argentina, lo que está reflejado en mayores precios . Los mangos que se pretenden comercializar, poseen una calidad igual o mayor que los brasileños, por lo que este se considera nuestro principal competidor.

Para el mercado argentino el mango es considerado para los estratos sociales medios y altos, ya que los precios que pagaran los consumidores finales son altos en comparación a las demás frutas de la canasta local o regional. Por lo que el

mercado potencial está formado por 11.68 millones de personas.

El segmento de nuestro mercado objetivo son todas aquellas personas que están interesadas en consumir un fruto exótico, con capacidad adquisitiva suficiente como para poder darse el gusto de comprar algo diferente.

El consumo aparente de mango per cápita del mercado para el 2011 es de 248 gramos en promedio por persona, se observa que el consumo es limitado y circunstancial, por lo que es muy importante la presentación del producto, y la calidad del mismo para evitar desmotivar a los consumidores.

El mango se clasifica, según los códigos internacionales en el capítulo 8, partida 4 sub partida 50 (sufijo estadístico 03 para México y 20 para Argentina) del sistema armonizado. Los aranceles que los mexicanos tienen que pagar para poder ingresar mango a Argentina son del 10% de los derechos de importación, 0.5% de tasa estadística y 1% de ingresos brutos así como 3% de impuestos de las ganancias.

En términos de restricciones no arancelarias, existe un convenio denominado “Plan de trabajo para la exportación de mango de México a Argentina” el cual incluye los requisitos fitosanitarios, de empaque y transporte que se deben cumplir para poder hacer efectiva la exportación.

La principal ventaja del proyecto es proveer al producto a Argentina en periodos en que el abastecimiento es nulo o muy escaso, ya que es casi inexistente la producción regional. Pero como antes se ha mencionado, Brasil y México se encuentran en contra estación por lo que solo compiten en los periodos límites de cada una de las temporadas.

Así los consumidores podrán comprar mango durante todo el año, ofreciendo un producto de alta calidad, ya que existe una alta demanda insatisfecha en los meses en que Brasil y Argentina no poseen producción.

Además al acercarse a los meses de menor producción, en Argentina y Brasil los precios suben en dicho mercado, momento en el que el mercado mexicano tiene los precios más bajos, lo que resulta una buena ventaja, para lograr márgenes atractivos.

El objetivo a mediano plazo es consolidarse como exportadores de mango hacia Argentina, creando canales de comercialización y lazos lo suficientemente firmes con nuestros proveedores para lograr una posición sostenible. A su vez el buscar utilidades adecuadas a nivel de riesgo de la inversión y duplicar las ventas cada 3 años.

La República Mexicana tiene una riqueza natural abundante, entre la que destaca la flora; con determinados estados que nos muestran una biodiversidad grande, entre estos estados se encuentra el estado de Michoacán, en este lugar podemos encontrar desde grandes encinos, pinos, cedros hasta las plantas con muy ricos frutos como son mango, papaya, tomate, etc.

En la fruta, para ser más específicos, en el mango, es donde concentraremos toda nuestra atención ya que nos encontramos frente a una producción que cuenta con un potencial muy grande en cuanto a comercialización y exportación; sin embargo en su mayoría ha sido poco aprovechada debido a la carencia de información y preparación por parte de los productores, además de los diversos problemas en cuanto a exportación se refiere que ha sido experimentada por determinados productores los cuales han perdido la confianza a este medio de comercialización.

Es aquí donde se encuentra una gran oportunidad de negocio para las comercializadoras que se dedican a reunir a los productores, quienes al agrupar sus cosechas, logran grandes volúmenes de producción, las cuales son suficientes para cubrir una demanda internacional y aprovechar así las economías de escala.

Cabe destacar que la demanda internacional por frutas tropicales y frescas ha aumentado en los últimos años, debido a que el interés por las frutas exóticas ha incrementado. Es por esto que consideramos que la exportación de productos como el mango tiene una gran probabilidad de destacar como un producto exitoso. Además de contar con un mercado internacional amplio y con gran potencial de desarrollo.

En Michoacán y la Región Pacifico Sur, las características y clasificaciones del mango son muy variadas, entre ellas encontramos el mango Ataulfo, Tommy o Petacón, Manila, entre otros. Al contar con una gran capacidad de producción, es posible cumplir con las características y normas necesarias para la exportación del producto de una o varias clasificaciones de mango a otros países.

Por medio de una comercializadora será posible acopiar el mango de diferentes productores ya con la calidad, empaque y características necesarias para ser exportado.

## **1.2 Justificación**

Hoy en día nos encontramos en un mundo con un mercado globalizado donde existen diversos factores que favorecen a determinados países más que a otros. Tomando en cuenta esta diferencia en factores encontramos una ventaja para México en cuanto a la flora con la que cuenta, esto hace que en específico Michoacán tenga un gran potencial por la gran cantidad de productos que produce y comercializa.

El mango es un producto de exportación, ya que entre otros factores, las condiciones climáticas favorecen su producción, derivado de esto, es necesario enfatizar que varios agricultores se dedican a la cosecha de esta fruta;

sin embargo, no se ha dado la comercialización internacional adecuada, como consecuencia de la falta de información y de emprendimiento; destacando que las cosechas normalmente se quedan para satisfacer la demanda nacional. Es evidente que el potencial de la región para la exportación de este tipo de producto, es enorme, puesto que algunas características como el territorio y el clima impulsan grandes volúmenes de producción; los cuales, pueden ser aprovechados y explotados en un mercado internacional que ofrece mayores beneficios, reflejados en las utilidades, de las que ofrecería el mercado nacional. La comercializadora pretende explotar este alto potencial de producción del territorio, mediante el acopio de las cosechas de diversos productores, para cumplir satisfactoriamente con los altos volúmenes demandados en el mercado internacional.

Destaca el hecho que los altos volúmenes de demanda son constantes y en continuo crecimiento, puesto que en la actualidad la fruta señalada como exótica (fruta tropical y fresca) ha tenido un gran auge y aceptación en los principales mercados internacionales entre los que podemos señalar: Estados Unidos, Francia, Canadá , Japón , Argentina . Mercados muy atractivos como destinos de exportación por sus características económicas y demográficas, además de ser países que impulsen el comercio internacional y las importaciones a su país.

Estas características se complementan y dejan abierta una posibilidad de obtener una ventaja competitiva, puesto que los productores nacionales son capaces de cubrir con la demanda internacional, cumpliendo con los estándares de calidad que se busca al igual que con las normas fitosanitarias necesarias para este tipo de productos en el mercado meta.

### 1.3 Objetivo general

En este trabajo se pretende como objetivo general desarrollar un plan de exportación a Argentina, de mango Ataulfo producido en Michoacán como principal proveedor, así también, la región pacifico sur como proveedor extraordinario; y a través de esta comercialización, coadyuvar en el desarrollo económico y productivo de la región.

### 1.4 Objetivos específicos

Como objetivos específicos encontramos los siguientes:

- ✚ Tomar en consideración las normas a cumplir para poder exportar el mango al mercado meta.
- ✚ Estudio de la demanda actual y del mercado potencial para poder tener una perspectiva amplia, dirigida a un crecimiento futuro.
- ✚ Escoger el empaque idóneo para el producto tomando en cuenta las características principales del mismo, las cuales son: perecedero y de manejo cuidadoso.
- ✚ Desarrollar un adecuado plan de marketing tomando en consideración nuestro mercado meta, para decidir el medio de transporte más adecuado y las características que podrían repercutir en la calidad del producto.
- ✚ Investigar las barreras arancelarias y no arancelarias para nuestro producto.
- ✚ Señalar el Tratado existente entre México y el mercado meta para explotar las oportunidades del comercio.

🇲🇽 Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad de realización del proyecto.

### **1.5 Alcances**

🇲🇽 El plan de exportación aplicará a la comercializadora que desee el mango Ataulfo en el mercado Argentino.

🇲🇽 El plan podría servir como base para otros mercados metas en el futuro, ya que surge cierta experiencia en cuanto a temas como lo son el empaque, embalaje, etc.

🇲🇽 El plan de exportación podrá ser utilizado como base para la exportación en el futuro, de distintos productos perecederos al mismo mercado Argentino.

🇲🇽 La incursión de otras variedades de mango al mismo mercado, para lograr así extender la gama de productos ofrecidos.

🇲🇽 Es una forma de destacar los principales problemas de exportación de bienes perecederos al mercado norteamericano, sirviendo como experiencia para agilizar posibles exportaciones futuras.

🇲🇽 Apoyar al crecimiento económico y comercial de Lázaro Cárdenas Michoacán y la región, mediante el impulso a las exportaciones.

🇲🇽 Impulsar el desarrollo de los productores, con el fin de exportar la mayor parte de su producción.

## 1.6 Limitaciones

Como todo trabajo el presente plan de exportación presenta algunas limitaciones, ya sea porque el mercado es poco delimitado puesto que la comercializadora puede abastecer del producto cualquier parte de Argentina.

Entre las más importantes limitaciones podemos mencionar.

- ✚ La presente tesis aplica para aquellos países que tienen las mismas barreras arancelarias y no arancelarias que Argentina .

- ✚ El trato al producto varía según el país de origen, por lo tanto la presente aplica para aquellos países que tengan un trato similar con respecto a los productos de México que con el que se cuenta en Argentina.

- ✚ La logística se ve afectada por el tipo de producto a transportar, por sus pesos y características ya que es un producto de manejo cuidadoso y perecedero.

- ✚ Los productos varían en cuanto a características propias se refiere, por lo tanto, no todos cubren con los requisitos de exportación.

- ✚ La exportación de productos perecederos representa mayores riesgos a comparación de otros productos.

- ✚ Las normas fitosanitarias son muy importantes para un producto perecedero, como lo es el mango y, en muchas ocasiones el producto no tiene las características necesarias para cubrir los requerimientos.

- ✚ Los factores externos como las plagas, el clima, los desastres naturales podrían afectar los niveles de producción y calidad.

## 1.7 Hipótesis

Hipótesis Nula: Es factible y rentable exportar mango Ataulfo a Argentina.

Hipótesis Alternativa: No es factible y rentable exportar mango Ataulfo a Argentina.

## Capítulo II

### Planteamiento del problema

Según lo señala el Ing. Adrián Campos en el portal agrario del ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina: “La exportación está definida como el régimen aduanero que concede la salida legal de las mercancías del territorio aduanero para su uso o consumo en el mercado exterior”.

Hoy en día, la exportación cobra mayor trascendencia en las empresas, quienes toman la decisión y oportunidad de exportar como una exigencia para su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo.

Es de suma importancia el reconocer que la actividad exportadora no es una actividad eventual o de corto plazo que responde a situaciones circunstanciales, por el contrario es una actividad que exige una visión de mediano y largo plazo, con una planeación detallada de los recursos.

La empresa que toma la decisión de exportar debe contar con motivos sólidos para internacionalizarse y buscar mercados externos, realizando de la exportación una actividad estratégica para la empresa.

La exportación ofrece gran variedad de ventajas a las empresas, entre ellas encontramos:

 Crea una fuente más de ingresos.

- ✚ Termina con la dependencia absoluta del mercado local.
- ✚ Diversifica los riesgos de operación en un solo mercado.
- ✚ Incrementa las cantidades de producción, lo cual disminuye los costos unitarios.
- ✚ Hace más eficiente el uso de la capacidad productiva.
- ✚ Incrementa la calidad y competitividad de los productos, a través de la competencia internacional.
- ✚ Aparecen nuevos productos o se implementan mejoras a los ya existentes.
- ✚ Mejora la imagen corporativa ante clientes y proveedores.

La exportación da lugar a nuevos desafíos, que deben ser superados de la mejor forma para lograr alcanzar el éxito en los mercados internacionales.

Las bases necesarias para la realización de una buena exportación se encuentran en la realización de un Plan de Exportación.

Una empresa debidamente constituida, necesitará un Plan de Exportación con una idea clara del mercado al cual se va a exportar, la viabilidad del proyecto, las adaptaciones al nuevo mercado, entre otras.

Por lo tanto en la presente tesis tiene como esencia presentar una propuesta para atender la necesidad de abasto del mango Ataulfo a la República Argentina, partiendo como proveedor principal la costa michoacana y sus alrededores. Por ende se desarrollara un plan de negocios integral, donde se

proyectara la exportación y comercialización del producto en este país del cono sur.

## Capítulo III

### 3.1 Revisión de la Literatura

La presente tesis se estructura de la siguiente forma, la cual ayudara a su desarrollo satisfactorio y una correcta comprensión:

✚ En la fase inicial se desarrolla una breve introducción a nuestro tema que es la exportación de mango Ataulfo a Argentina, dando como marco de referencia nuestros alcances y las limitaciones que tiene la presente tesis.

✚ A continuación se presenta un marco teórico referente a qué es exportar, el proceso de exportación, qué es un plan de exportación y por qué es conveniente realizarlo.

✚ En seguida se realizó a breve análisis de la metodología: “Country Notebook” la cual es la base de la realización del plan de exportación.

✚ Posteriormente se realizará el desarrollo de la tesis basados en la guía, la cual aplicaremos según las necesidades de la presente; esto es importante resaltarlo, ya que no todos los puntos de la guía serán aplicables.

✚ Finalizaremos con comentarios acerca de los resultados obtenidos en el plan de exportación y se realizarán algunas sugerencias que nos faciliten la implementación del plan de exportación.

Para iniciar el marco teórico es importante tomar en consideración los siguientes aspectos:

¿Qué es exportar? ¿Por qué tendríamos que exportar? y ¿Para qué?

### **3.2 Plan de exportación**

El Plan de Exportación es una herramienta que resulta adecuada para mantener un equilibrio de los requisitos relacionados a las diversas oportunidades que existen dentro de los mercados internacionales con las características esenciales del producto o servicio que la empresa desea ofrecer. Asimismo, suministra los elementos que le permitirán programar los ajustes necesarios tanto en las áreas administrativas que deberán concretarse, como los apoyos financieros necesarios para garantizar la viabilidad del proyecto. La realización de un Plan de Exportación considera un análisis sobre el producto o servicio, sobre el mercado objetivo y su evaluación financiera para poder conocer la viabilidad del proyecto.

Es conveniente que toda empresa que desea iniciar dentro del ámbito de las exportaciones cuente con un Plan de Exportación, que desde un punto de vista muy general es un plan de acción secuencial que precise los objetivos, metas, etapas, tiempos, responsables y un presupuesto determinado. La elaboración de un Plan de Exportación es parte esencial para la preparación de una empresa que pretende participar con éxito en el mercado internacional.

La utilización del Plan de Exportación es para que las empresas enfoquen sus objetivos y definan claramente sus responsabilidades, además de ofrecerles una ayuda efectiva para formular y ajustar su estrategia de exportación. Provee un esquema de seguimiento y evaluación de las actividades y sus resultados. Un Plan de exportación, también puede ayudar a obtener financiamiento, porque constituye una clara expresión de que la empresa está trabajando de una manera seria para poder exportar.

El Plan de exportación debe ser percibido como un instrumento operativo para enfrentar los negocios. Los objetivos deben ser comparados con los resultados, para tener pleno conocimiento acerca del éxito o de los errores que existen en las estrategias emprendidas.

En el desarrollo de un Plan de Exportación, es provechoso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- 🚧 El producto que se desea exportar.
- 🚧 Adaptaciones necesarias para entrar al nuevo mercado meta.
- 🚧 Conocimiento del mercado meta.
- 🚧 Clientes de nuestro nuevo mercado meta.
- 🚧 Canales de distribución.
- 🚧 Características especiales que presenta el mercado objetivo.
- 🚧 Precio de exportación y precio del consumidor.
- 🚧 Las etapas operativas que se emprenderán en cuanto al análisis de mercados , participación en ferias, etc.
- 🚧 Costo de cada etapa.
- 🚧 Resultados planeados.

Un Plan de exportación es flexible y normalmente está sujeto a cambios. Las empresas pueden modificar sus planes según las necesidades de la empresa, haciéndolos más específicos y ajustándolos a la realidad concreta, a medida que vayan adquiriendo mayor información y vayan ganando mayor experiencia en el proceso de la exportación.

### **3.3. Caracterización de la región de donde se obtendrá el mango que se desea exportar.**

Del estado de Michoacán será la proveeduría principal y en casos de demanda superior se acudirá a el acopio de la región pacifico sur que forma parte de la República Mexicana. El estado de Michoacán de Ocampo se encuentra situado al sureste de México.

Es una de las regiones del mundo que cuenta con la mayor biodiversidad. El verdor de sus campos, bosques y selvas, el aire limpio, su flora y fauna son únicos, especies en peligro de extinción, son ejemplos claros de una maravilla natural con la que cuenta el Estado.

Este estado es considerado como el granero del sureste del país ya que sus cultivos principales son: el maíz, sandía, café, mango, plátano, aguacate, cacao, algodón, caña de azúcar y frijol, entre otros. Es importante mencionar que muchos de estos productos son de exportación.

La ganadería es importante, el ganado bovino para carne y leche es el de mayor peso, incluso a nivel nacional.

Existe una explotación relevante de bosques de maderas preciosas y comunes como pino, encino, cedro rojo, caoba y parota. A serraderos, beneficio de café, elaboración de quesos, química, curtiduría, hule y tabaco. Son numerosos los talleres artesanales.

### **3.4 La composición natural y política del territorio origen**

La costa de Michoacán es una franja con un litoral de 262 kilómetros de cara al océano Pacífico, aprisionada entre el mar y la Sierra Madre del Sur. El área inicia del lado noroeste, donde el río Coahuayana marca el límite con el estado de Colima,

y se prolonga hacia el extremo sureste, donde el río Balsas indica los límites con el estado de Guerrero. Es una angosta franja de tierra que tiene una amplitud media de 3 kilómetros de ancho y hasta de 30 kilómetros en sus partes más extendidas, dados que posee amplias planicies en sus extremos y algunas menores en sus partes centrales. El litoral michoacano tiene una longitud aproximada de 208 kilómetros en línea recta y de 262 kilómetros considerando las entrantes y las salientes.

Figura n. 1  
Costa michoacana y sus alrededores.



### Costa Michoacana

Fuente: [www.Inegi.com.mx](http://www.Inegi.com.mx)

Es una costa dentada, es decir que se caracteriza por sus variados accidentes geográficos, puesto que es un espacio donde la Sierra Madre del Sur entra al mar abruptamente y donde tiene lugar la erosión diferencial que provoca el oleaje marino, lo que hace que existan extensas zonas de acantilados, bahías, caletas, caletillas, escotaduras y senos, así como múltiples isletas, pilares y peñascos.

La franja costera es atravesada de norte a sur por más de 53 ríos y arroyos que se originan en la sierra y desembocan en el mar. En general son cuencas con un relieve accidentado, pero estos ríos han sido fundamentales para el patrón de asentamiento de las diversas poblaciones, ya que todos ellos forman pequeñas planicies costaneras en sus desembocaduras, que es donde se ubican los poblados. Los ríos más importantes son el Balsas, Acalpican, Popoyutla, Chuta, Mexcalhuacán, Nexpa, Tupitina, Huahua, Cachán, Coíre, Ixtapilla, Ostula, Maquilí y Coahuayana, y los arroyos La Colera, Los Joberos, Motín del Oro, Colola, Tizupan, Teolán, La Manzanilla y Chucutitán. El medio natural de la costa es dominado por selva baja caducifolia y el bosque tropical deciduo, con parota, cueramo, ceiba, huisache, tepemezquite, zapote, palmar, mango, plátano y papaya, entre otras especies. Conforme uno se desplaza hacia tierra adentro, van naciendo las pendientes de la sierra, el clima se torna más húmedo y aparece Vegetación más alta, hasta llegar a los 2 000 ms. donde proliferan los bosques de coníferas, principalmente de pino y encino.

El área descrita forma parte del territorio de tres municipios del estado: Lázaro Cárdenas, Aquila y Coahuayana. A lo largo de la línea costera se ubican cerca de cuarenta asentamientos humanos, entre los que destacan Ciudad Lázaro Cárdenas, Playa Azul, Caleta de Campos, Huahua, Maruata, Colola, La Tícla, Faro de Bucerías, La Placita, Coahuayana y Boca de Apiza, que a su vez están articulados por una carretera que bordea todo el litoral, y que comunica a la región con los pueblos de la Sierra Madre del Sur y con otras partes del país. No obstante el hecho de compartir un área con ciertos rasgos naturales y políticos comunes, esta serie de poblados costeros se caracteriza por sus grandes contrastes, que van desde una urbe industrial como Ciudad Lázaro Cárdenas con 90 000 habitantes—densamente poblada por migrantes originarios de diversos lugares del país y el extranjero—hasta una pequeña localidad nahua como Maruata, con 500 habitantes que se sostiene en principalmente de la pesca y de los servicios turísticos a pequeña escala.

El municipio de Lázaro Cárdenas tiene una extensión territorial de 1 091 km<sup>2</sup> y es el más densamente poblado de la costa con más de 170 000 habitantes (120 000 en Ciudad Lázaro Cárdenas y su periferia), concentrados en la economía industrial – incluyéndola portuaria– el comercio y en menor medida la agricultura. (INEGI, 2010).

Figura n. 2 Regiones del estado de Michoacán.

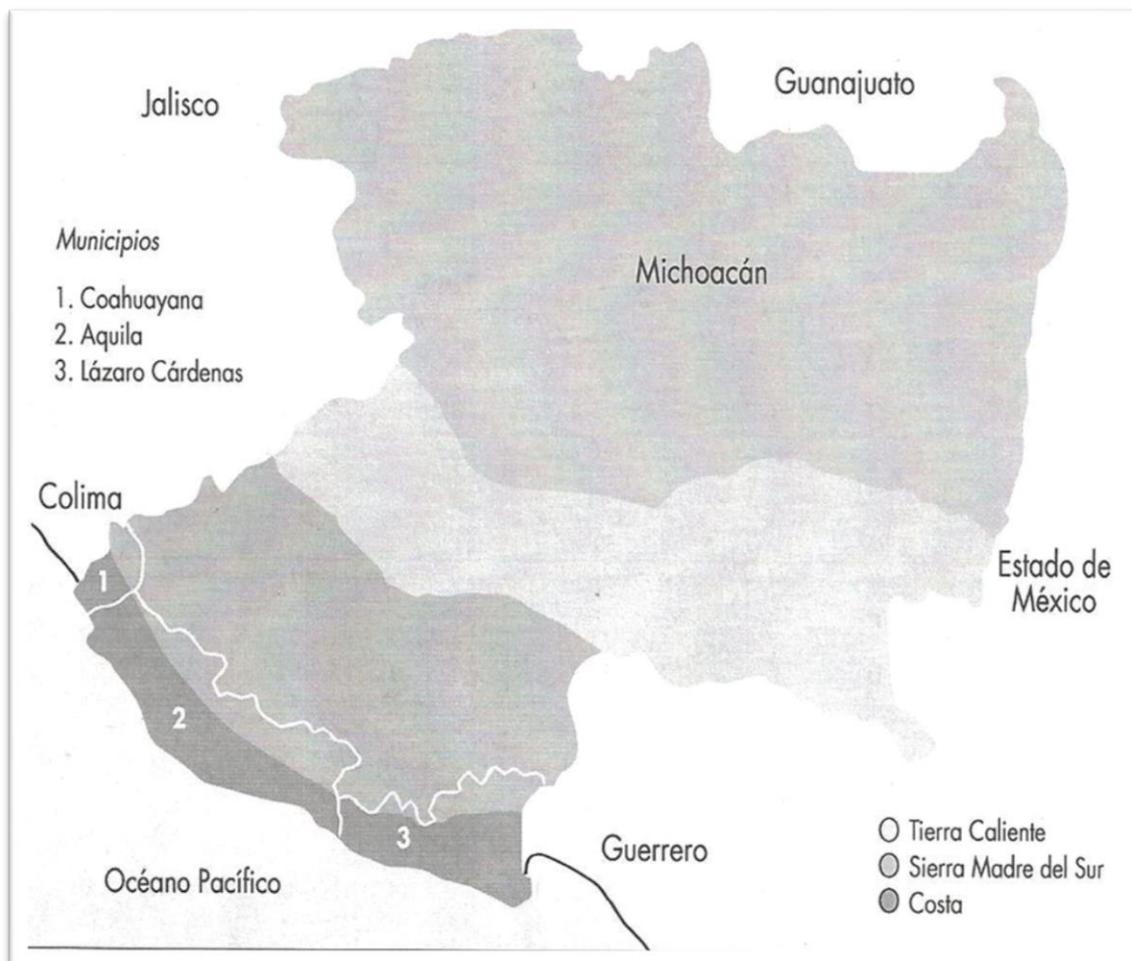


Figura n. 2 Principales regiones de la costa michoacana

Fuente: Inegi.com.mx

Lázaro Cárdenas ha sido poblado principalmente en el área urbana de Ciudad Lázaro Cárdenas y sus suburbios, sobre todo por migrantes de diversas partes del país. Es una entidad que mantiene una economía basada en la industria acerera y en menor medida en el comercio, la ganadería y la agricultura comercial (basada en el coco, el mango y la papaya). La pesca marina del estado de Michoacán se desarrolla a lo largo del litoral de los tres municipios mencionados: en Lázaro Cárdenas se manifiesta una clara supremacía y preferencia por la actividad industrial; en Aquila existe una honda raíz cultural Asociada a la agricultura de subsistencia, lo mismo que a los altos niveles de pobreza y marginación; a su vez, Coahuayana debe su prosperidad a la agricultura comercial por ello tiene su mirada fija sobre la tierra.

Estos contrastes manifiestan las diferencias que existen entre los grupos que habitan la costa michoacana. En lo que respecta exclusivamente a los pescadores, ellos- comparten un espacio con más de 250 kilómetros de litoral; sin embargo, pese a que tienen en común un oficio y una serie de elementos técnicos para lograr el sustento, muestran algunas diferencias en sus condiciones de reproducción actuales, dadas las particularidades ecológicas, históricas y culturales relacionadas con el territorio que tradicionalmente han habitado.

### Cuadro n. 1 Principales Localidades de Lázaro Cárdenas Michoacán

Ciudad Lázaro Cárdenas
Guacamayas
La Mira
La Orilla
Buenos Aires
Acalpican
Playa Azul
Las Calabazas
Chucutitán
Las Peñas
Chuta
Chuquiapan
La Soledad
Caletilla
Mexcalhuacán
La Manzanilla
Caleta de Campos
Nexpa

Principales localidades aledañas a Lázaro Cárdenas Michoacán, es importante mencionar que en todas ellas existe una excelente producción de Mango Aaulfo

Fuente: Gobierno del estado de Michoacán de Ocampo, México.

### 3.5 Análisis político y cultural del país destino

Pensar sobre la cultura Argentina, es pensar en un País madurado por conflictos de corte ideológico político desde fines del siglo XIX y durante todo el siglo XX. Los escritores, los actores, los ensayistas y más recientemente una porción de los científicos sociales preocupados por la cultura piensan su objeto desde la política<sup>i</sup>. Como señala Svampa, dada su corta historia, la política<sup>ii</sup> argentina siempre necesitó de la cultura para establecer sentidos y horizontes. También la cultura se apoyó en la política para establecer límites, linajes, definir actores, etc.

En Argentina, como también en el resto de los países latinoamericanos, existe una larga tradición intelectual de reflexión sobre la llamada cultura nacional realizada desde variados géneros discursivos —como el ensayo, el periodismo ficcional, la literatura, la dramaturgia, entre otros— la cual se propone dar cuenta de los problemas políticos nunca resueltos en nuestros países, textos en los que a su vez prevalecen las vivencias subjetivas del autor. Así, escritores y periodistas escribieron gran cantidad de páginas para reflexionar sobre la singularidad argentina a lo largo del siglo XX.

Cierto estilo de reflexión sobre la cultura comenzó a cambiar, curiosamente, durante los difíciles años de la última dictadura militar de 1976. Si bien las ciencias sociales comenzaron a desarrollarse durante los años sesenta, en el marco de un proceso de modernización cultural vinculado, por un lado al proyecto desarrollista de Frondizi, a la existencia de un cierto bienestar económico y por otro, a la generación de un nuevo periodismo consumido por clases medias en el cual se difundía el saber sociológico como un producto moderno, se podría afirmar que —recién en los años de la última dictadura militar— comienza a generarse una reflexión de otro orden en la Argentina vinculada a la necesidad de intervención en el plano de la cultura, a partir del reconocimiento, no sin conflictos, de la demanda de constitución de un campo intelectual.

Para abordar este problema vamos a recorrer diversos aspectos de la historia político cultural de las últimas décadas a partir de algunos textos emblemáticos de intelectuales que se proponen pensar la sociedad argentina a partir del vínculo cultura y política, como objeto pero también como sujetos que intervienen en la praxis. Para ello abordaremos la producción intelectual de Beatriz Sarlo y Oscar Landi sobre aspectos de la cultura y la política como: políticas culturales, consumos culturales, la presencia dominante de los medios de comunicación en el campo de la cultura y el papel de los intelectuales de la cultura, temas que expresan los nudos temáticos de cada momento histórico político argentino, desde los llamados tiempos de la transición de la dictadura a la democracia hasta el presente.

### **3.6 La cultura argentina en dos tiempos democráticos**

La demanda política de formular políticas culturales en los años ochenta convocó a los intelectuales y artistas a reflexionar sobre quiénes eran los actores de la cultura, posicionamientos, concepciones ideológicas, etc. Este acontecimiento tuvo un impacto autorreferencial ya que en los debates apareció casi por primera vez la necesidad de delimitar un campo de los productores de la cultura, esto es un campo intelectual. Esta cuestión se contraponía al lugar sobre determinado por la política que habían tenido los intelectuales una década atrás, donde el hecho de definirse como intelectuales no constituía una preocupación.

La transición democrática, que comenzó unos años antes del traspaso efectivo del poder, fue un escenario muy rico en balances y revisiones no sólo de lo ocurrido en el plano de la cultura como consecuencia de la dictadura militar (1976-1983), durante el cual las voces de la cultura y de la esfera intelectual fueron silenciadas material y simbólicamente, sino también de los momentos de mayor efervescencia política, los años setenta. En los años ochenta, y con la transición, los espacios culturales constituyeron uno de los principales escenarios de reflexión y elaboración del nuevo momento político.

Desde la crítica cultural y un posicionamiento fuerte como intelectual de izquierda Sarlo problematiza la relación cultura y política, desde el momento que sostuvo un proyecto cultural<sup>iii</sup> en un contexto dictatorial desde las llamadas revistas culturales. Es necesario recordar aquí que, en la historia cultural argentina, las revistas culturales tuvieron un papel destacado en generar espacios de debate, confrontación y crítica poco institucionalizados.

Así describe Sarlo (1984:79) el lugar de los intelectuales hasta mediados de los años setenta, momento que comienza la persecución política e ideológica de los representantes de la cultura y la política.

Argentina se había caracterizado, hasta mediados de la década del setenta, por una trama densa de las relaciones entre los intelectuales de izquierda y sectores del peronismo. Las instituciones formales e informales del campo intelectual eran expresión pública de esta vida cultural rica y articulada. Además, tanto la izquierda como las tendencias radicalizadas del peronismo, mantenían un sistema de lazos lábiles pero relativamente estables con sectores populares: corrían los años en que los grupos teatrales independientes se proponían su camino hacia el pueblo con representaciones en las villas miseria, en que los artistas plásticos organizaban acontecimientos en sindicatos o sedes partidarias en que grupos como *Cine Liberación* pusieron las cámaras al servicio de diferentes variantes del nacionalismo revolucionario o que cineastas formados en las vanguardias del sesenta argumentaban que había que utilizar la cámara como un fusil fueron las utopías culturales de los años sesenta, utopías fuertemente marcadas por el mayo francés, la revolución cultural china, la idea difundida de que, por fin, en Cuba se habían unido esos polos. Se había impuesto el ideal de un intelectual vinculado estrechamente con los sectores populares. Esta trama compleja y también conflictiva, fue destruida por la dictadura militar en 1976.

En los análisis sobre el lugar de la cultura en el comienzo de la transición, Sarlo, es quien más insiste en reflexionar sobre este vínculo, ya que lo que está implícito en esta mirada es el reconocimiento del lugar del intelectual, lugar cuestionado, o mejor dicho impugnado en la historia cultural argentina, desde cierta historiografía nacionalista, aunque también desde la línea más dura del Partido Comunista Argentino. Derrotado el umbral de la acción política revolucionaria, por el exilio, la muerte, la cárcel, se propone recuperar a la cultura, esto es la producción intelectual, en su especificidad. Es de destacar que tanto en el caso de Landi, como el de Sarlo, sus discursos se generan en un contexto de creciente institucionalización de las ciencias sociales y humanidades. Las universidades argentinas comienzan a expulsar al plantel docente impuesto por la dictadura y a renovar todos sus claustros. Esto se realizó con mayor rapidez en el campo de las ciencias sociales y humanidades donde se insertaron ambos intelectuales, en particular en la Universidad de Buenos Aires.

En esta búsqueda de un espacio autónomo —búsqueda en la que se pueden detectar las lecturas sobre Bourdieu— los autores propuestos reconocen sus limitaciones en el contexto de la historia del campo en la Argentina. Por otra parte, tanto Sarlo como Landi no pudieron soslayar sus identificaciones ideológicas previas a la dictadura militar en los debates sobre la relación cultura y política.

Los argumentos que utilizan uno y otra para mostrar las dificultades de constitución de un campo cultural e intelectual en la transición a la democracia son distintos. Sarlo remite insistentemente al pasado ideológico previo a la dictadura militar, a diferencia de Landi, quien analiza el problema del campo intelectual y del espacio cultural en relación a la operatoria cultural de la última dictadura militar.

En efecto, desde un imaginario sostenido por ideas de corte socialista, al estilo del pensamiento de Richard Hoggart y Raymond Williams, con quienes se

identifica, Sarlo, analiza la relación cultura y política partiendo de la trama densa de asociaciones culturales existentes en la sociedad que históricamente le han dado un singular dinamismo. De esta manera para Sarlo formular políticas culturales supone referirse a lo político cultural, ya que aparece claramente en su pensamiento el papel fuerte que ejercen sobre la cultura los estilos de hacer política en Argentina.

Hacer una fuerte alusión por parte de los ahora llamados explícitamente intelectuales, pese, a la necesidad de formular políticas culturales, supone reconocer la ruptura de un entramado intrínseco a la sociedad argentina. Históricamente se atribuyó a esta sociedad una relación casi natural con la cultura, como algo intrínseco a su identidad, entendida como una sociedad que tuvo una gran capacidad de generar proyectos culturales, sobre la base de conformación de un público con las destrezas necesarias para consumirlos (lo cual no supone desconocer la desigualdad de competencias para disfrutarlos). En estos años se vislumbra como insoslayable la intervención del Estado en la cultura, no sólo en la educación, como había sido hasta antes de 1976.

La apelación al Estado es nueva en los intelectuales y en los artistas en la Argentina. Por el contrario, siempre se había desconfiado del Estado y de sus estructuras, ya que históricamente la intervención estatal se caracterizó por la censura en la esfera cultural. Era impensable el Estado como un actor de política cultural.

Landi, si bien reconoce un escenario cultural desbastado, no alude al pasado cultural, previo a la dictadura, se detiene en el análisis de la operatoria cultural de la dictadura, ya que su objetivo es pensar la gobernabilidad democrática de la transición. Su lógica expositiva se funda en la matriz de la ciencia política dominante en esos años, cuyo objetivo giraba en construir una nueva cultura política. En ese sentido, pensar sobre políticas culturales era contribuir a generar nuevos sentidos de lo social y de los lazos de la sociedad con el sistema político. Ahora bien esta nueva

cultura política debía generar nuevos lenguajes, nuevos modos de decir y nombrar las cosas. Lo creativo de los trabajos de Landi de esos años es la lectura que realiza de la política, a partir de sus lecturas del psicoanálisis y las teorías del lenguaje. Con esta matriz de pensamiento Landi contribuyó a comprender cómo ciertos sectores de la sociedad argentina resistieron con ciertas prácticas en el orden de lo cotidiano a la ferocidad de la dictadura militar. El uso de videos, *cassettes*, cartas, la capacidad de leer lo no escrito, han constituido estrategias de la sociedad para resistir la opresión y construir algún sentido subjetivo. (Landi, 1984). En esta misma línea (Landi ,1984, 1988) sostiene que fue el peso persecutorio de los militares sobre la cultura, lo que le otorgó a las pocas actividades culturales públicas, como recitales de rock, el carácter de verdaderas estrategias de sobrevivencia del sentido<sup>iv</sup>. El caso del rock nacional como escenario de resistencia cultural fue paradigmático en esa dirección, ya que a pesar de las persecuciones y prohibiciones, la producción local de rock se constituyó en un espacio de reconocimiento de jóvenes que resistía a la vigilancia estatal. Por eso su preocupación en esos años giró en torno a la necesidad de generar un Estado democrático, esto es transformar un Estado que estuvo atravesado por la lógica militar.

Landi compartía la idea de generar un campo intelectual con Sarlo, pero reivindicando la tradición de cierto pensamiento político de corte nacional-popular, que tenía como horizonte a los sectores populares (Landi,1984). Esta vinculación entre intelectuales y los sectores subalternos permitiría a aquellos tener una visión de la producción de bienes culturales más amplia que la que se supone tributaria de los intelectuales como la denominada cultura culta. Si el horizonte son los sectores populares, las políticas culturales deberían decir algo sobre los productos culturales que consumen las masas, esto es la televisión y los productos de la industria cultural, universo que Sarlo rechaza desde ciertas reminiscencias frankfurtianas, y su identificación del arte con la cultura, identificación a mi juicio necesaria, dada lo confuso del uso del término. En sus reflexiones sobre el tema, compartiría con Bourdieu, que es a través del gusto artístico donde se percibe con mayor fuerza la

desigualdad social y es en ese plano donde deberían actuar las políticas culturales, incidiendo también en los contenidos (Sarlo,1988) y no sólo en las formas como sugiere Landi. Desde la perspectiva de Landi, si bien es compartida la necesidad de establecer principios y referentes de un campo intelectual, constituye una meta difícil dada la estrecha relación entre cultura y poder en nuestros países, donde se percibe como determinante resolver problemas de orden político.

La cultura fue objeto de diversas revisiones en los años de la transición. La pregunta que atravesaba todas las producciones intelectuales era, qué tipo de acción político cultural legitimó una dictadura tan sangrienta como la que existió en la Argentina, así como también ¿Qué temían los militares argentinos y los sectores de la reacción de la cultura argentina, a la cual identificaban como atea y producida por la izquierda.? ¿Qué había en la sociedad argentina para que se instalara una dictadura tan sangrienta y represiva? ¿Fue sólo a través del terror? ¿O el aparato de dominación militar se ancló en zonas autoritarias de la sociedad argentina? Esta vasta problemática se tematizó a través de libros de periodistas como así también a través de la realización de seminarios y jornadas promovidas por una dependencia del Estado creada en esos años, dependiente en forma directa del Poder Ejecutivo, como el *Programa por la democratización de la cultura*, donde se tomaba a la cultura en su acepción micro social, la que produce la vida cotidiana. Otra herramienta que se promovió para conformar una nueva cultura política fue el cine. En efecto, el cine fue el escenario más relevante de presentación de los homenajes y en la construcción de una memoria, de hecho en el plano de la política cultural, el gobierno de la transición, fue quien más hincapié hizo en esta cuestión.

Landi señala en una revista de la época cómo las políticas culturales que se formularon en esos años estaban desvinculadas de los contenidos programáticos del partido en el gobierno, así como tampoco se relacionó la formulación de gran cantidad de loables objetivos con una necesaria reforma del Estado. La desvinculación de la política cultural de las acciones de la sociedad civil incidió

—desde la perspectiva de Landi— en la crisis de convocatoria, legitimidad y continuidad, las cuales terminaron siendo en muchos casos prácticas de propaganda político-partidaria.

Sarlo (1988) critica fuertemente la mirada sostenida por el discurso de la teoría política “democrático liberal” que enuncia Landi y en sus análisis sobre los *mass media* aparece su concepción sobre la necesidad de intervenir en la programación de la televisión masiva, avizorando en las concepciones centradas en el *rating*, la presión del sector financiero y del sistema de medios, el cual pocos años después se va a transformar en multimedios —y que favorecen, en buena medida, la salida acelerada del gobierno de Alfonsín.

La función del Estado no puede limitarse a la regulación de las ondas y a evitar, cuando pueda, los monopolios de producción e información. Ello significaría abandonar a las desigualdades del mercado una dinámica cultural, ideológica y política que afecta, en primer lugar, a los sectores populares. Los barones del show business han demostrado suficientemente que la cuestión de los valores implicados en todo debate cultural les es indiferente. Si la legislación no es todo, por lo menos debería no proponer obstáculos para que esa esfera pública y también el Estado produzcan nuevas formas de comunicación. Más bien podría decirse que esas nuevas formas serán posibles si se crean las condiciones para que la voracidad del mercado no las digiera cada vez que comiencen a dibujarse.

La consolidación del sistema democrático observado en el plazo de una década no estuvo acompañada de la formación de la deseada nueva cultura política de la transición. Por el contrario, dicho proceso se realizó a través de formas de liderazgo populista, marcados más por el decisionismo y la “*real politik*” que por reglas de juego democráticas. Una fuerte inestabilidad política fue producida por el acrecentamiento del poder financiero, razón por la cual, el gobierno de la transición tuvo que adelantar la entrega del poder. Ya las políticas culturales parecían importar

poco. A partir de 1987, también se evidencia un cambio en el discurso televisivo el cual comienza a ser muy crítico de las iniciativas de la naciente democracia, lo cual fue generando el clima que benefició profundamente al gobierno entrante. Los noventa habían comenzado antes en la Argentina.

Los últimos años del gobierno de Alfonsín estuvieron teñidos por el descreimiento, el desencanto y la falta de presupuesto para las iniciativas culturales. También su discurso comenzó a ser otro. La creciente desilusión que atraviesa el conjunto de la sociedad con respecto a las posibilidades de resolución de conflictos y postergadas demandas a través del sistema democrático, impacta a su vez en el campo intelectual. En ese sentido, si en los años de la transición se había producido una revalorización del conocimiento de las ciencias sociales, a partir de la participación de intelectuales provenientes de dichas disciplinas en la conformación de un nuevo discurso político, ahora estas comenzaban a ser opacadas en el marco de la crisis de la educación pública en general y del predominio cultural de un discurso economicista.

Si bien el gobierno de Menem gana las elecciones apoyándose en una serie de consignas que nunca se cumplieron, luego del primer año de gobierno signados por la continuidad de la hiperinflación, los saqueos a supermercados, y fuertes presiones del sector financiero, éste comienza a desarrollar una política de aciertos en el plano económico que permiten la construcción de una nueva hegemonía cultural, fundada en la idea de la estabilidad. Menem no desarrolló políticas culturales en sentido estricto, pero sí fue exitoso en lo que denomináramos, oportunamente, lo político cultural, en la generación de nuevas representaciones sociales, nuevos imaginarios y nuevos valores. Su eje fue la privatización de esferas paradigmáticas del Estado Argentino. Se interpretó la sensación encarnada por el conjunto de la sociedad y en la forma más radical implementada en América Latina, que el Estado es ineficiente y que todos aquellos servicios que provienen del Estado debían ser privatizados. En ese marco, los canales televisivos fueron privatizados y

las nuevas reglas económicas posibilitaron la formación de conglomerados multimedia, en los cuales las empresas telefónicas privatizadas cumplieron un rol fundamental.

Este proceso de desprendimiento del Estado de cada vez más esferas de la vida social, fue generando una sociedad de individuos determinados por el sistema del mercado. Así como hablamos de privatización de la esfera estatal, en un marco de creciente flexibilización laboral, también hablamos de privatización de la vida social. Los primeros años del menemismo son los años de disminución fuerte de los consumos culturales y de la vida pública en el marco de una profunda despolitización.

La privatización del tiempo libre y de cierto disfrute del espacio íntimo, que de algún modo continuó en otro contexto político, la transformación del cotidiano que comenzó a gestarse en los años de la última dictadura militar fue generando un nuevo clima de época. La ocupación del espacio público a través de la acción cultural comenzó a desaparecer, ya que paralelamente se instaló en Buenos Aires, primero y en el resto del país después, la TV por cable, así como también se expandió masivamente la compra de la videograbadora y de los electrodomésticos en general. A nivel cinematográfico, comenzó a decaer la producción nacional, así como también comenzó a instalarse masivamente la industria norteamericana en ese plano a través de la distribución y exhibición del cine en salas de compras, lo cual generó asimismo otra cultura en relación al consumo de cine, al uso del tiempo libre y a los usos de la ciudad, en un contexto de acentuación de las desigualdades sociales y de acrecentamiento de la inseguridad urbana.

¿De qué manera impacta en los discursos intelectuales progresistas, este profundo cambio del imaginario cultural, cómo interpretan nuestros intelectuales este momento político cultural y cómo se posicionan? Luego de cierto florecimiento de las ciencias sociales en la Argentina durante los años de la transición democrática,

muchos centros de investigación que habían tenido una presencia importante en los últimos años de la dictadura militar, comenzaron a desdibujarse y a perder presencia pública, así como parte de sus investigadores configuraron sus espacios en el ámbito universitario. Un fenómeno llamativo del campo intelectual de esos años es la desaparición del debate sobre las políticas culturales. Dos son los temas ejes de este primer escenario de los noventa: en primer lugar, la pregunta por la identidad o mejor dicho por la autonomía del campo: ¿Hay lugar para los intelectuales, en una cultura del mercado, hay lugar para los artistas? Se percibía cierta disolución de la especificidad de cada uno de los campos, ya que se había instalado fuertemente el mercado como regulador de la vida social y cultural. En segundo lugar, se impone en la reflexión sobre la cultura y la política el enorme desarrollo del escenario *más mediático*. Así podríamos decir que los medios, en particular la televisión por aire y cable, y la reorganización del campo mediático en los llamados multimedia, constituyeron el eje de la configuración cultural de los noventa y de la reflexión cultural, cuestión que produjo alineamientos y rechazos diversos.

En ese contexto se edita el libro de Landi y dos años después el de Beatriz Sarlo, cuyos aportes a la cuestión de la cultura y la política en la Argentina, siguen manteniendo distintas concepciones sobre lo político cultural.

El libro de Landi *Devórame otra vez, qué hizo la televisión con la gente, qué hace la gente con la televisión* refleja un giro en la preocupación por la cuestión cultural vinculada al escenario político-cultural de la transición, según describiéramos más arriba. Aquí aparece una hipótesis fuerte que se prolonga en posteriores análisis de Landi sobre política y cultura en la Argentina: la conformación de un escenario *mas mediático* como parte de una transformación civilizatoria universal impone repensar nuestros valores, sentidos y representaciones ya que implica la constitución de un nuevo fundamento cultural y en forma determinante modifica la política y el vínculo del sistema político con los distintos sectores sociales.

Este escenario más mediático redefine la política, las prácticas de los políticos y

sus lenguajes, así como también la relación de la sociedad con la cultura, con el tiempo libre y los usos de los espacios vitales. Esta consideración desplazó en alguna medida la reflexión iniciada en la transición sobre el papel de la cultura en la consolidación de las nuevas democracias, y de los órdenes políticos en general, lo cual parece demostrar cierta coyuntura muy específica, y una escasa apropiación del tema, como si este hubiera sido implantado por debates ajenos a los esquemas de pensamiento de nuestra cultura argentina. ¿Se creyó realmente en la necesidad de formular políticas centrales culturales? ¿Por qué desaparece la reflexión sobre la tan mentada nueva cultura política?

A pesar de los escasos datos con los que contamos en el campo de los consumos culturales es posible detectar un cambio en las prácticas de consumos culturales de los argentinos, lo cual supondría nuevos vínculos con la cultura en un sentido restringido, así como nuevas prácticas cotidianas en el marco de transformación de la sociedad argentina, en términos económicos, sociales y políticos (Wortman, 1996). En una investigación realizada por Landi y otros en 1990,<sup>v</sup> aparecía este proceso de <sup>vi</sup>crecimiento del consumo de medios, fenómeno que se advertía en otras ciudades latinoamericanas. Sin embargo, este hecho era paralelo a la costumbre argentina de hacer uso del tiempo libre en el espacio público haciendo uso de las ofertas de las acciones culturales estatales.

Para Landi, este acercamiento de los argentinos a los medios masivos, así como la presencia *más mediática* en la vida social, como una nueva forma de representación de lo real, supone por un lado un dato de la realidad, sobre lo que no resulta productivo emitir juicios de valor, así como una reformulación, que celebra, cierta desaparición de los vínculos de las clases sociales con la división entre cultura popular y cultura de élite. Landi, en consonancia, con las reflexiones de Gianni Vattimo (1990) alude a la presencia de cierta opacidad de lo real a partir de la proliferación mediática en nuestra vida cotidiana. Este fenómeno cultural asimismo genera nuevas formas de hacer política y de lo político en general. Así lo

posmoderno, término que se instala sin reflexión en el universo intelectual de nuestros países, estaría estrechamente vinculado con la presencia de los medios masivos en la vida cotidiana de las personas. La realidad no es más transparente como pretendían los iluministas y el proyecto de la ilustración. Y si bien, esto no supone identificarse con los valores contemporáneos del capitalismo, es allí donde debemos centrar nuestras esperanzas de emancipación. También podemos apreciar en los textos de Landi de las noventa una aproximación y identificación con el llamado discurso posmoderno. En particular Landi toma de Lipovetsky, su reflexión sobre la cuestión de la seducción mediática y la emergencia de un nuevo tono emocional subjetivo, con manifestaciones corporales.

A partir precisamente, de esta cuestión, moderno-posmoderno, continúa en la Argentina el debate cultural (Sarlo,1991). Como es de esperar, por lo que venimos desarrollando, Sarlo, adopta una mirada crítica, política sobre este escenario que configura la cultura de los noventa y en consecuencia se identifica en forma militante con la causa de la modernidad tomada como sinónimo de sociedad democrática e igualitarista, identificándose con quienes sostienen que neoliberalismo es igual a posmodernismo (Sarlo,1994b). Si Landi abandona en algún momento la relación planteada en los ochenta entre cultura y política, Sarlo se propone continuarla como un modo de correrse de la concepción fundada en el peso de las transformaciones tecnológicas como algo neutro, dado, y de cierto discurso celebratorio del fin de las ideologías, en el cual se inscribiría las tesis de la llamada cultura *más mediática*.

Para Sarlo —que la televisión se instale en el escenario cotidiano de los argentinos— no es casual, no constituye una marca civilizatoria, desvinculada de las relaciones sociales, políticas e históricas de la coyuntura. Por el contrario, Sarlo afirma en *Escenas de la vida posmoderna* que su crecimiento acompaña el proceso de transformación política, económica y representacional que se ha instalado en el Argentina a partir del estilo político menemista, fundado en un modelo económico social de corte neoliberal, hoy en crisis terminal pero sin proyecto alternativo a la vista. Si bien se debe aceptar la universalización de ciertas prácticas culturales

producidas a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías, como señala repetidamente García Canclini, su presencia no es inocente y adquiriría diversos significados según los países. Aunque Sarlo no desarrolla la cuestión de los medios en la Argentina, se deduce de sus trabajos que la presencia fuerte de las industrias culturales en la vida cotidiana es consecuencia —en parte— de políticas económicas que tienen consecuencias culturales, (ver Brunner al respecto) de la reorganización empresarial de la industria televisiva, de la prensa gráfica y la constitución de conglomerados multimedias, así como también de la industria de la música y de la industria editorial.

La economía de mercado imperante en la Argentina desde los noventa se sostiene en la política de privatización de los medios y la configuración de cierto discurso único sobre el que se asentó el gobierno en forma hegemónica y el sistema social en general. Por otro lado Sarlo afirma que este nuevo discurso hegemónico cultural instituido por los medios y la acción política sostiene un orden social cada vez más desigual. El gobierno menemista tuvo la enorme capacidad de instalar un nuevo imaginario en la Argentina en torno a qué se debe entender como moderno y adaptado a los nuevos tiempos y qué modelos sociales o culturales forman parte de un pasado ya muerto. Así hasta el momento toda alusión a modelos políticos de transformación social y/o de acción revolucionaria no se corresponde con lo dado, con el *ethos* epocal o nuevo clima cultural. Han quedado desplazados al menos por el momento ciertos debates, como el papel del arte en la sociedad, la cuestión de la desigualdad cultural, etc. La crisis político cultural argentina es societal y también intelectual. Aquí nos resultan útiles para dar cuenta de este proceso cultural, el concepto de tradición selectiva formulado por Williams en torno a cómo un poder hegemónico hace una construcción determinada del pasado en función de los valores del presente. Si bien el debate cultural no podría estar nunca obturado, dado que la creatividad social es permanente, y como dice Williams, nunca se agota toda la energía humana, no podemos dejar de advertir la crisis de la polémica en el campo del pensamiento, la crisis de la confrontación y del reconocimiento social del espacio intelectual.

En la segunda mitad de los noventa, la crisis del modelo político menemista se pone de manifiesto tanto a nivel social, económico, como cultural y político ya que comienzan a articularse otras voces disidentes. Si en los noventa los intelectuales se habían replegado en las universidades ahora comienzan a reaparecer en la escena pública cerca de algunas figuras políticas, en calidad de asesores. Así parte de los llamados intelectuales progresistas participan en la generación de nuevos proyectos políticos críticos del modelo político cultural producido por el menemismo en los años noventa en la Argentina. Tanto Sarlo como Landi participan políticamente en ese sentido tratando de intervenir en la generación de un lenguaje verosímil, alternativo al llamado pensamiento único. Nuevos temas aparecen en la agenda de la reflexión político cultural de fin de siglo. Paralelamente a sus intervenciones en la política, gran parte de la producción político cultural se difunde a través de la prensa gráfica (revistas y diarios), la cual constituirá el material de sendos libros de Sarlo principalmente. Es escasa, por otra parte, la intervención de ambos intelectuales en la llamada vida académica universitaria en el vasto y heterogéneo campo de los llamados estudios culturales en la Argentina. Su presencia intelectual parecería orientarse hacia otros escenarios. En el caso de Landi es evidente su orientación hacia los medios, tanto en su producción intelectual como en la participación de actividades públicas promovidas por multimedios. En el caso de Sarlo su vida académica se realiza en el exterior del país, o en el campo de la literatura, entendida en su sentido específico. En ambos sus intereses político culturales, se presentan en su dimensión política mayormente, menos académica.

En los artículos periodísticos de Landi de los últimos años se puede observar una renovada preocupación por la política, el sistema político y el régimen democrático y por su capacidad e incapacidad de resolver los problemas de la gente. Se trata de interpretar cuáles son los canales por los que se establecen vínculos entre los políticos y los ciudadanos. En este abanico de temas lo que más aparece es la cuestión de los fundamentos del orden político, la justicia, la corrupción, las reglas de funcionamiento del sistema, en definitiva como un orden político, produce una sociedad, sus creencias y sentidos de la acción. En el caso de

Sarlo, los libros más recientes —los cuales compilan sus artículos periodísticos— se sostienen sobre la tradición del ensayo con el propósito de describir escenarios sociales y culturales, y sobre todo dar cuenta del asombro ante la tragedia social, y cultural y sobre todo simbólica —repite Sarlo en varias oportunidades— Argentina de los últimos años. Una cuestión aparece como central en estos escritos de Sarlo, si la educación pública forjó “poderosísimas ideologías colectivas” (Sarlo,1996), a través de la figura de la maestra como intermediaria cultural y como robot estatal (Sarlo,1997), las cuales posibilitaron una sociedad argentina moderna, igualitarista, con altos niveles de alfabetización y con fuerte valoración por la apropiación de los bienes simbólicos, su destrucción, a partir de la impronta de la sociedad de mercado instala culturalmente a los medios de comunicación como generadores de lenguajes que legitiman una creciente desigualdad social y cultural que se está produciendo en la Argentina hace dos décadas y media. Y en ese proceso sitúa al derrotero de los intelectuales, planteando un problema de difícil resolución en la crisis social y cultural argentina.

En la historia cultural y política argentina, los intelectuales (en su versión tradicional, letrada) fueron arquitectos eficaces de la opinión pública: la república liberal, el nacionalismo antiimperialista, el populismo nacionalista, el democratísimo, la idea misma de transformación social en un sentido de justicia, fueron ideologías formuladas por intelectuales. Las ideas comunes venían de ellos tanto como de la experiencia de masas o de la lucha política. Nadie se atrevería a sostener que este peso intelectual sobre la configuración de ideas se mantiene intacto. Intelectuales de nuevo tipo reemplazan a los tradicionales.

A pesar de que los énfasis y los puntos de entrada son diferentes, la preocupación por la mercantilización de la sociedad y la política atraviesa el pensamiento de Landi actual, acentuando la dificultad de construcción de una

palabra pública alternativa a la voz del discurso intelectual neoliberal. Afirma Landi (2001b) en un artículo reciente:

Los mercados ya no trabajan con sus “manos invisibles” como postularon los clásicos del pensamiento liberal: se presentan en público, dan lecciones inolvidables, amenazan, toman examen a los funcionarios, ponen buena o mala cara y tienen sus momentos de euforia y optimismo. Es cierto, pasa en todo el mundo, pero en la Argentina el fenómeno toma en el lenguaje dimensiones fetichistas, absolutas, hiperreales, por momentos, ficcionales. Las razones de ello habrá que buscarlas en la gran vulnerabilidad externa de la economía nacional y su sesgo rentístico antes que productivo, en la crisis de la representación política partidaria y la cultura que dejó la impronta salvaje de la transferencia de funciones del estado al mercado durante la década menemista. Etapa de la que no se puede decir que fue guiada por políticas económicas populistas, y en la que se duplicó el gasto público a pesar de que el caballito de batalla del credo neoliberal que la orientó es precisamente el equilibrio fiscal.

Figura n. 3 Ubicación de La Republica de Argentina.



Ubicación de la republica de argentina Su territorio continental americano, que abarca gran parte del Cono Sur, limita al norte con Bolivia y Paraguay, al nordeste con Brasil, al este con Uruguay y el océano Atlántico, y al sur y oeste con Chile.

Fuente: *Guía Turística Argentina*. Buenos Aires: Automóvil Club Argentino. 2008-2009. ISBN 7-7980-5273052-7

Figura n. 4 Provincias de La Argentina



Provincias de la Republica de Argentina.

Fuente : *Guía Turística Argentina*. Buenos Aires: Automóvil Club Argentino. 2008-2009. ISBN 7-7980-5273052-7

## **CAPITULO IV**

### **4.1 Análisis económico del país destino**

En este capítulo se realizará un análisis económico de nuestro mercado meta con el cual se obtendrá un estudio acerca de los factores más importantes dentro del mismo, en el cual destacan principalmente: Un estudio de la población, un análisis de indicadores económicos, de los recursos naturales más importantes, los medios de transportes, los sistemas de comunicación.

Añadiendo a lo anterior, se realizará un estudio del comercio exterior de Argentina por medio de las inversiones extranjeras directas. Además de estudiar su balanza de pagos y los tipos de cambio que maneja en su economía.

Posteriormente podremos observar cuales son las restricciones que tiene en cuanto al comercio y los diversos canales de distribución de servicios.

### **4.2 Población**

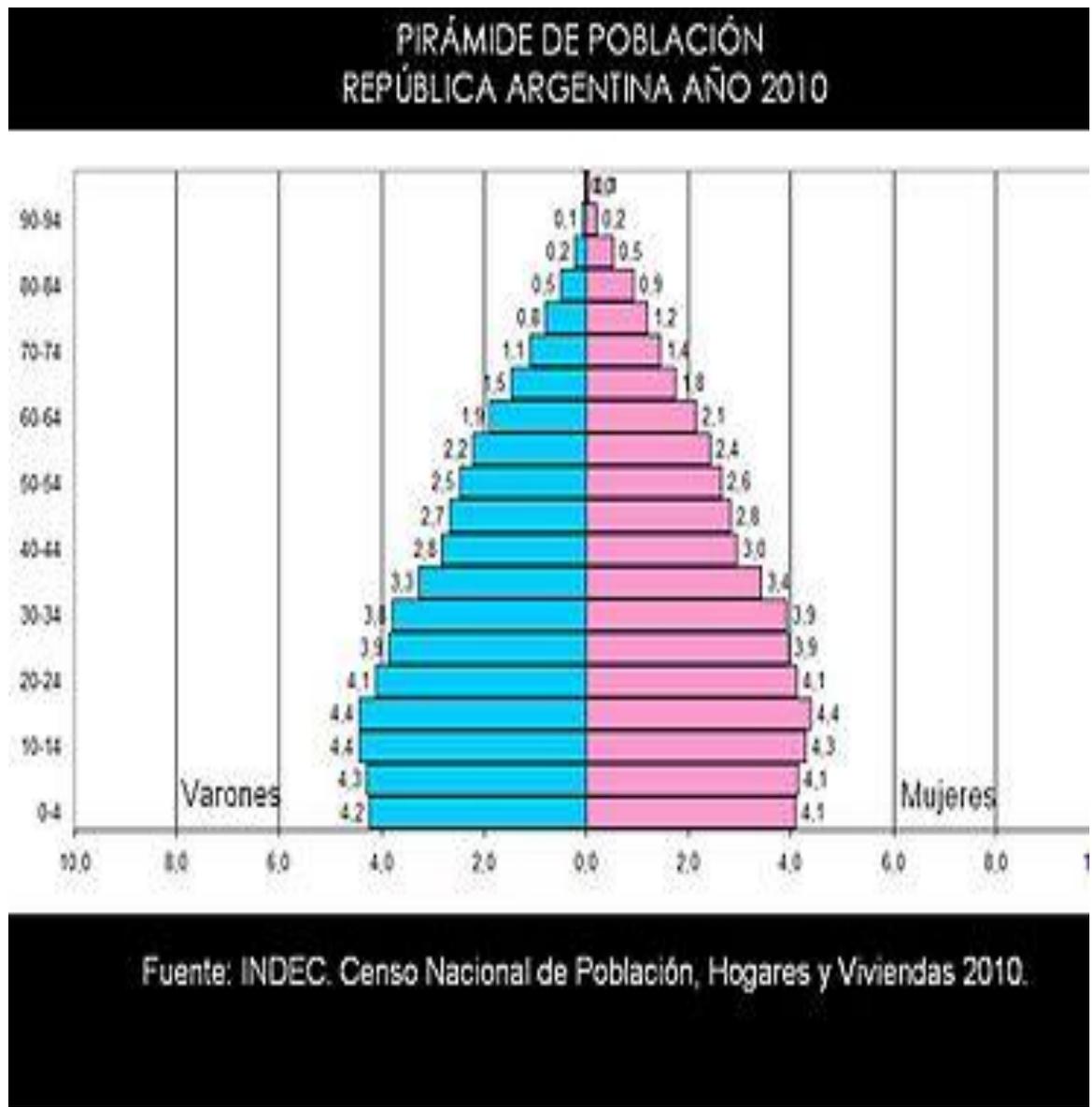
De acuerdo a datos definitivos, la población de la República Argentina de acuerdo al censo del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC asciende a 40 117 096 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km<sup>2</sup> (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur).

Como el censo del 2001 había arrojado un total de 36 260 130 habitantes, el incremento de población fue de 3.856.966 habitantes con una tasa de variación intercensal 2001-2010 del 10,6%, menor a la registrada entre los censos de 1991 y 2001 del 11,2%.

El país registró en los comienzos del siglo XX altas tasas de crecimiento poblacional, debido a los procesos de inmigración sumados a un alto

crecimiento que durante este siglo se vio estabilizado y en continuo descenso (a excepción del decenio 1970-1980). Desde la década de 1960, el crecimiento total es aproximadamente el resultado de la diferencia entre la tasa bruta de natalidad y la tasa bruta de mortalidad. En el período censal 1980-1991, la tasa de crecimiento anual medio fue del 15,0 por mil (1,5%) y en el decenio 1991-2001, del 10,1 por mil (1,01%).

Cuadro n. 5 Pirámide poblacional de la República de Argentina. (2010).



Pirámide de población de la Argentina. Año 2010 Fuente: INDEC.

Debido a la evolución de las tasas de mortalidad y el flujo migratorio internacional, el índice de masculinidad muestra un constante descenso desde mediados del siglo XX: de 105 varones por cada 100 mujeres a 94,8 por cada 100 para 2010. Del total de la población según el censo de 2010 arrojó un 51,3% de mujeres y un 48,7% de varones.

Según datos del Censo 2010, la población de «65 años o más» correspondería al 10,2% del total y la de «60 años o más», al 14,3%, haciendo que la Argentina sea el tercer país más envejecido de América Latina después de Uruguay y Cuba. A su vez, con el correr de las décadas, se nota un paulatino descenso de la población entre «0 a 14 años», representando el 25,5% en 2010, inferior al 28,3% de 2001.

El país ha sido receptor de importantes corrientes inmigratorias que continúan en la actualidad, alcanzando un pico en el período 1870-1930, y cuenta con importantes comunidades extranjeras, principalmente paraguayos, bolivianos

Italianos y españoles. A partir de mediados de la década de 1960 comienzan a registrarse considerables corrientes emigratorias, que obedecen al proceso de «fuga de cerebros», a las persecuciones políticas que existieron hasta 1983 y a las reiteradas crisis económicas, siendo los principales destinos España, Italia, Estados Unidos y México. El censo de 2001 registró un saldo migratorio negativo en el quinquenio 1995-2000, proceso que el INDEC ha estimado que continuó durante el quinquenio 2000-2005, revirtiendo así el histórico saldo positivo del país.

De acuerdo al Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, compilado según datos de 2009 y publicado en 2011, la Argentina tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,797. A nivel mundial, se sitúa en el puesto 45 dentro de los 187 estados que participan en el ranking, clasificado como un país de *IDH muy alto* que junto con Chile son los únicos países de América Latina que se encuentran en este estadio.

### **4.3 Estadísticas económicas y actividades**

Argentina es la segunda economía más grande de Sudamérica. Junto con Brasil, la Argentina es el único país suramericano en integrar el G-20, que reúne a las economías más grandes, ricas e industrializadas del planeta. Argentina es el mayor productor de soja del mundo, junto a Estados Unidos y Brasil, con 52 millones de toneladas. Es el mayor productor de petróleo de la región, junto a Brasil.

Argentina es uno de los mayores exportadores de carne en el mundo, y su producción se ha reconocido numerosas veces como la de mejor calidad. Es el primer productor mundial de girasol, yerba mate, limones, y aceite de soja, segundo en miel y manzanas, el más grande productor de trigo y lana en Latinoamérica, entre otros cultivos. Es el mayor productor de vino en América Latina, quinto en el mundo, y el principal productor de biodiesel a nivel global. La producción de gas natural y petróleo son importantes también. El Yacimiento Aguilar, en la provincia de Jujuy, es la mayor concentración de minerales de plomo y cinc de Sudamérica, y el Bajo de la Alumbrera en la provincia de Catamarca, es uno de los yacimientos para la extracción más grandes de oro y cobre en América Latina, siendo la Argentina el décimo tercer mayor productor de oro del mundo. Posee la tercera reserva de gas más grande del planeta. Argentina es el más importante productor de software de la región y ocupa el segundo puesto en Sudamérica en cuanto a fabricación de autopartes, después de Brasil.

La economía argentina se ve beneficiada por una gran riqueza y variedad de recursos naturales, una población con un buen grado de educación, un sistema de agricultura y una importante base industrial, que llegó a ser la más desarrollada de América Latina y una de las diez más grandes del mundo, pero que ha evidenciado cierto estancamiento relativo, a partir del último cuarto del siglo XX.

Según los últimos datos del Fondo Monetario Internacional, el producto bruto interno en 2012 fue de 474.812 millones de dólares a precios corrientes, ubicándose

en el puesto 24º según su PBI nominal, mientras que el PBI a paridad de poder adquisitivo fue de 756.226 millones de dólares, ocupando el puesto 21. El PBI per cápita en PPA fue de dólares 18.319. Mientras que el desempleo en el primer trimestre del 2012 fue de 7.1%.

Puerto Madero. En la actualidad, según los últimos datos del FMI para 2012, si al PIB se lo considerara en paridad de poder adquisitivo alcanzó los 756.226 millones de dólares, resultando la Argentina la tercera potencia en materia económica de América Latina, superada por Brasil y México. En tanto, el PBI per cápita medido en paridad de poder adquisitivo de US\$ 18.319, es el más alto de América Latina.

Luego del récord de 2008, las exportaciones pasaron de 70.589 a 56.060 millones de dólares en 2009. En tanto las importaciones descendieron de 57.413 a 35.214 millones de dólares en el mismo periodo. El Mercosur continúa siendo el principal socio comercial, hacia donde se envió el 23% de los embarques y desde donde se adquirieron el 16% de las importaciones.

El país mantiene una deuda externa de aproximadamente 120.000 millones de dólares (2009), equivalente al 38,7% del PBI. El monto de la misma se debe principalmente a las operaciones realizadas durante el Proceso de Reorganización Nacional(1976-1983), período en el cual la deuda creció un 364%, y a una toma masiva de préstamos externos durante los dos gobiernos sucesivos de Carlos Menem, debido a la política de *dólar barato* llevada adelante por la ley de convertibilidad. En este último el crecimiento de la deuda fue del 123%. La relación entre el PBI y la deuda externa alcanzó su punto crítico en enero de 2002 cuando representó el 190% del PBI. Desde entonces una combinación de reducción de la deuda, moderación en la toma de nuevos créditos y aumento considerable del PBI, redujeron la deuda externa a poco menos del 41.5% del PBI (2012).

La presión tributaria se ubicó en 2012 en el 36.9% por encima de Brasil (32,4%) y cercana los niveles de Europa (38%), la misma ha aumentado considerablemente desde el 16,7% que registró en el período 1997-2002. La estructura impositiva descansa principalmente en el Impuesto al Valor Agregado (IVA) que aporta el 31% del total, aunque su importancia relativa se ha reducido frente al promedio 1997-2002, que fue del 39%, debido a un aumento del aporte el Impuesto a las Ganancias, que pasó del 19% al 21% y sobre todo de las retenciones a las exportaciones que pasó del 1% al 10%.

A fines de 2011, el Estado argentino había acumulado reservas en moneda extranjera por 46.376 millones de dólares.

La *Canasta Básica de Alimentos* que se calcula con base en el IPC (que difunde el INDEC), sirve para establecer los índices de pobreza e indigencia, los cuales en el primer semestre de 2012, arrojaron que Argentina se ubicó en el orden de 6.5%, mientras que según la CEPAL, la pobreza en Argentina en 2011 fue del 5.7% siendo la más baja de América Latina, por debajo incluso de Uruguay (6.7%). Los indicadores sociales lograron reducirse en forma sustancial desde 2002 con valores de pobreza cercanos al 54% y desempleo del 21,5% en el momento crítico de la crisis.

Argentina forma parte del bloque regional conocido como Mercosur, integrado por Argentina, Brasil, Paraguay Uruguay y Venezuela. Dicho bloque constituye el mayor productor de alimentos del mundo, tiene un PBI de 3,3 billones de dólares, lo que representa el 82,3% del PBI total de toda Sudamérica y cuenta con más de 270 millones de habitantes (cerca del 70% de América del Sur), lo que lo convierte en el bloque más grande, más poblado, económicamente más poderoso y mejor integrado de Latinoamérica. Como consecuencia del tamaño del bloque económico Mercosur, las relaciones comerciales entre la Argentina y Brasil aumentaron hasta volverse de primera importancia para ambos países. Argentina y Brasil son los dos socios más grandes, influyentes y económicamente más

poderosos del bloque, y desde la formación del Mercosur se han dado numerosos choques entre ambas potencias sudamericanas. La balanza comercial entre ambos países comenzó a tornarse deficitaria para la Argentina desde junio de 2003, lo que constituyó motivo de preocupación para empresarios y funcionarios de ese país. Dicho déficit fue revertido brevemente en mayo de 2009, y nuevamente revertido en el 2012 lográndose superávit con Brasil. En 2006 los gobiernos de Argentina y Brasil firmaron una serie de acuerdos bilaterales, entre los que se encuentra la cláusula de adaptación competitiva y los acuerdos referidos a los intercambios comerciales del sector de los automotores. El propósito de ambos acuerdos es reducir las asimetrías presentes en el bloque. Dichas asimetrías han sido motivo de queja de los países más pequeños como Uruguay y Paraguay, quienes se ven en desventaja frente a los socios económicamente más grandes, Argentina y Brasil, presentando críticas del tutelaje que ejercen estos últimos sobre el bloque. La moneda oficial de la Argentina desde 1992 es el Peso (\$).

#### **4.4 Medios de transporte**

Todas las capitales provinciales excepto Ushuaia y municipios de tamaño medio se encuentran interconectados por los 37 740 km de rutas asfaltadas. Argentina también tiene 600 000 km de calles municipales.

A las históricas Autopista Buenos Aires - La Plata y Autovía 2 se han incorporado la Autopista Córdoba - Carlos Paz, Rosario - Córdoba, Villa Mercedes - Mendoza, Autovía Mesopotámica, entre otras. Además varias ciudades tienen circunvalaciones de cuatro carriles.

Se estima en 8 527 256 el número de vehículos que forman el parque automotor argentino, distribuido en 5 325 231 de automóviles, 1 370 312 de vehículos livianos, 417 042 de carga y 62 785 para transporte de pasajeros, sin

contabilizar 517 449 unidades no especificadas.

Tren del Este de Puerto Madero. El sistema ferroviario fue privatizado a comienzos de la década de 1990, comprendiendo tanto el transporte de carga como el traslado urbano de pasajeros. A la fecha del 2006 cuenta con alrededor de 31 902 kilómetros operativos de líneas férreas.<sup>138</sup> En total existen unos 40 245 km de ferrovías, pero muchos tramos han quedado abandonados en las etapas: 1963, 1977, y la década del 1990.

Argentina cuenta con alrededor de 11.000 kilómetros de vías navegables. La red de hidrovías está compuesta por los ríos de La Plata, Paraná, Paraguay Uruguay. Los principales puertos fluviales son los de Zárate y Campana.

La mayoría de los productos importados por la Argentina llega al país por vía marítima. Los principales puertos son los siguientes: Buenos Aires, La Plata-Ensenada, Bahía Blanca, los puertos del Up-River, Mar del Plata, Quequén-Necochea, Comodoro Rivadavia, Puerto Deseado, Puerto Madryn y Ushuaia. El puerto de Buenos Aires es históricamente el primero en importancia individual, pero la zona conocida como Up-River, que se extiende a lo largo de 67 km de la porción santafesina del río Paraná, reúne 17 puertos que concentran el 50% del total de las exportaciones del país.

El Aeropuerto Internacional de Ezeiza, a unos 35 km del centro de Buenos Aires, es el más grande del país y dispone de instalaciones para manejo y almacenaje de carga. La compañía Aerolíneas Argentinas, que fuera privatizada en 1990 y ahora nuevamente en manos del estado argentino; realiza vuelos nacionales e internacionales. Existen, también, diversas líneas aéreas domésticas. Las principales compañías aéreas internacionales utilizan Buenos Aires como

destino o escala en sus rutas.

#### **4.5 Restricciones al comercio.**

Los productos con salvaguardas especiales en Argentina son los presentados en la siguiente Tabla.

Cuadro n. 2 productos con salvaguarda

F.A. Estadounidenses	Descripción
0702.00.60	Tomates (menos tomate tipo cereza), frescos o congelados; Último día del mes de febrero
0702.00.20	Tomates (menos tomate tipo cereza), frescos o congelados. Si son importados durante el periodo de marzo primero a julio 14, inclusive.
0703.10.40	Cebollas y chalotes, frescos o congelados [sin incluir cebollas y no incluyendo cebollas tipo perla que no sean mayores a 16 mm. de diámetro) si son importadas del primero de enero al 30 de abril, inclusive.
0709.30.20	Berenjenas (aubergines), frescas o refrigeradas, si entran durante el periodo del primero de abril a junio 30, inclusive.
0709.60.00	Chile pimiento; si entra durante el periodo del primero de octubre a julio 31 del siguiente año.
0709.90.20	Calabaza, fresca o refrigerada; si entra durante el periodo del primero de octubre al siguiente junio 30, inclusive.
0807.10.40	Sandías frescas; si entran durante el periodo de mayo primero a septiembre 30, inclusive

Fuente: <http://www.sice.oas.org>

De lo anterior obtenemos que nuestro producto (mango), no tiene ninguna salvaguarda especial para la entrada a Argentina; sin embargo, existen diferentes normas sanitarias y fitosanitarias.

El Tratado establece dos compromisos bilaterales en el sector agropecuario entre México y Argentina. La cobertura del comercio agropecuario entre México y Argentina es de carácter universal. Además, México substituirá sus permisos de importación y las licencias por el mecanismo de arancel-cuota. En algunos productos sensibles del sector agropecuario, se contempla la desgravación arancelaria del Grupo C+ (desgravación en 15 años); en este caso se encuentran el maíz, el frijol y la leche en polvo.

Por otra parte, el Tratado contempla un programa de liberalización comercial inmediata para los principales bienes de capital que requiere el campo mexicano, como tractores, fertilizantes, semillas mejoradas y otros implementos agrícolas.

La desgravación inmediata en el sector agropecuario para exportaciones mexicanas alcanza el 61% de los productos. A cambio, la desgravación inmediata de México es del 33% para las importaciones de los productos agropecuarios procedentes de Argentina. La apertura mexicana del sector agropecuario estará sujeta a plazos más largos que la de sus socios: el 60% de las importaciones de productos agropecuarios a México serán desgravadas en plazos de 10 y de 15 años.

Sobre los subsidios, marca como principio general su eliminación en el comercio regional. No obstante, se permiten algunas excepciones si alguna parte importa productos subsidiados importados de un país fuera de la región o si la parte importadora decide permitirlos. Asimismo, se mantiene el derecho de imponer impuestos de carácter compensatorios.

Eliminación inmediata de aranceles a 61% de las exportaciones agrícolas a:

🇦🇷 Argentina: ganado bovino en piel, miel de abeja, nueces, flores (excepto rosas), tequila, fresas, mijo, melaza de caña y ajos; en periodos estacionales: tomate, berenjena, chile, calabaza, sandía y cebolla.

Transcurrido el primer plazo de desgravación, quedan libres de arancel en Argentina, a partir del 10 de enero de 1998: naranja, mango, aceituna, jugo de piña, verduras en conserva, frambuesa, zarzamora, fruta en conserva y zanahoria; calabaza, cebolla, ajo, chocolate, rábano, verdura congelada, alubia, mayonesa; en temporada: col de Bruselas, pimiento, calabacitas y maíz dulce.

Las normas internacionales relevantes serán la referencia básica para las Normas Sanitarias y Fitosanitarias contempladas en el Tratado. De igual forma, se permite a cada país adoptar medidas más estrictas que las internacionales, siempre y cuando sean apoyadas por estudios científicos. Se establecen zonas libres y áreas de escasa prevalencia de plagas y enfermedades. Además, se creará un Comité de Consultas Técnicas con la finalidad de establecer un proceso de armonización de equivalencias de las normas sanitarias y fitosanitarias de los tres países.

## 4.5 Canales de distribución

La distribución de los bienes de consumo se da por diferentes canales, los cuales mencionaremos a continuación:

✚ Canal directo (Productor - consumidor): Este es el más breve y simple para distribuir bienes de consumo sin incluir a intermediarios.

✚ Canal detallista (Productor - detallista - consumidor): Dentro de éste muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.

✚ Canal mayorista (Productor- mayorista- detallista- consumidor): Es el único tradicional para los bienes de consumo.

✚ Productor - agente - detallista – consumidor: El desarrollo de este canal de distribución se distingue del anterior ya que en lugar de usar a mayoristas, muchos productores prefieren servirse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, especialmente a los detallistas a gran escala.

✚ Canal agente/intermediario (Productor - agente - mayorista - detallista - consumidor): Los fabricantes a veces recurren a agentes intermediarios quienes a su vez usan a mayoristas que venden a las grandes cadenas de tiendas o a las tiendas pequeñas.

Para el proyecto se seleccionara un canal de Productor – Mayorista-Detallista-Consumidor, dado que es el que nos conviene para desarrollar el proyecto de forma integral.

Agentes aduanales, se adoptara el sistema Casa, por ser el más benéfico para el proyecto el cual consta de lo siguiente:

 Sistemas Casa.

Sistemas de apoyo al comercio exterior, captura de pedimento SAAI, control de tráfico, legislación aduanera, tipos de cambio, diseño web, etc.

## 4.6 Análisis de mercado y competitividad

Todo producto con calidad de exportación debe ser innovador, atractivo y con demanda internacional; estas son algunas de las características del mango Ataulfo cultivado en la región de costa michoacana y sus alrededores, cabe destacar que este producto cuenta además con las características necesarias para su exportación; es decir puede pasar satisfactoriamente las barreras no arancelarias que se le presente en cualquier tipo de país.

Entre las características del producto podemos mencionar:

- ✚ Peso promedio de 350 gramos.

- ✚ Está compuesto de: 69% pulpa, la cual contiene muy poca fibra, con sabor dulce y muy baja acidez; 19% cáscara, es firme y de color amarillo (resistente al manejo); y 8.5 % hueso (semilla).

- ✚ Proceso de producción: se inicia con un patrón de mango criollo, llamado mango de coche, sobre el cual se injerta el mango Ataulfo para hacerlo tolerante a las plagas y enfermedades de raíz.

- ✚ Plantaciones aproximadas de 51 árboles por hectárea.

- ✚ Fertilización: se hacen dos aplicaciones de una mezcla con: nitrógeno, fósforo y potasio.

- ✚ La cosecha del mango Ataulfo se tiene en los meses de febrero a mayo aunque es posible obtenerlo en enero y junio en menor volumen.

Todas estas características las presenta el producto que en el presente trabajo tiene calidad de exportación para abarcar nuevos mercados.

Figura n. 6 Ilustración del producto, Mango Ataulfo.



Imagen de un mango Ataulfo , en estado de madurez.

Fuete : [www.Sagarpa.com](http://www.Sagarpa.com)

El mango es una de las frutas tropicales con mayor aceptación en Argentina ya que desde los años 90's, el consumo de éste ha incrementado sustancialmente, posicionándose como una de las frutas más consumidas dentro del territorio Argentino.

Esta creciente demanda se relaciona con la clase media y alta que son una parte importante de la población. Cabe destacar que entre las principales clases de mango consumidas son: Tommy Atkins, Haden, Kent y en los últimos años el mango Ataulfo (de producción exclusiva de México).

Aunque la mayor parte del mango proviene de la importación, también se tiene producción nacional en las provincias de Misiones y Corrientes; sin embargo el mayor volumen proviene de: Brasil, y en menor cantidad, Ecuador, Nicaragua, Costa Rica, Venezuela y República Dominicana. Países que han mantenido constante y en aumento la exportación del mango.

Los meses donde se registra un mayor volumen de importación son: abril, agosto y un máximo en junio; mes donde se da la mayor variedad del mango mexicano.

En el mercado Argentino el mango se comercializa en cajas de 4.5kg; el precio por kilogramo es variable teniendo sus valores más bajos entre mayo y septiembre y los más altos para finales de cada año. Es importante el mencionar que el precio varía también según la región de donde provenga siendo el más costoso el mango de Brasil; puesto que este es transportado vía Carretera.

Como es evidente el mercado meta tiene una gran aceptación por este tipo de producto; sin embargo es importante el destacar lo que esto significa para el mango Ataulfo en particular, por lo que podemos mencionar:

## Ventajas

El mango Ataulfo, de origen mexicano, tiene un gran número de ventajas competitivas sobre las otras variedades de mango. El mango Ataulfo es uno de los favoritos del mercado argentino, lo que le permite tener una mayor demanda y con ello mayor posibilidad de aceptación a nuevos proveedores. Otra de las ventajas es que el mango Ataulfo es exclusivo de México, por lo cual la competencia no será a nivel internacional sino que se limita a los productores mexicanos de este tipo de producto. Como tercera ventaja de nuestro producto, destacamos su ubicación, puesto que la cercanía geográfica con el mercado meta permite disminuir los costos logísticos y con ello el precio final a nuestro mercado meta; es decir nos da la oportunidad de competir en costos con la competencia internacional. Estas son algunas de las ventajas que el producto por su propia naturaleza tiene y permiten ser fácilmente explotadas.

#### **4.7 Mayores problemas y resistencia al producto basada en la evaluación precedente**

Por la información previamente presentada se puede señalar que el mango ha tenido una plena aceptación en el mercado Argentino, pues es una de las frutas tropicales más importadas y consumidas en los últimos años; por esto podríamos decir que el producto ha tenido plena aceptación y no ha enfrentado ningún tipo de resistencia en lo que al mercado se refiere.

Sin embargo como todo producto con calidad de importación se enfrenta a otra clase de resistencia y problemas, con esto nos referimos a las barreras arancelarias y no arancelarias; barreras que todo producto importado hace frente.

Tomando en cuenta esto, es necesario que el producto cuente con calidad de exportación cumpliendo con todas las normas y estándares sanitarios y fitosanitarios; es decir que no ponga en riesgo la salud del mercado meta. Es importante que el mango no contenga ninguna clase de residuos agroquímicos, por lo que es vital el uso de fertilizantes y pesticidas naturales, lo que garantiza un producto de la más alta calidad que sea capaz de cumplir con las barreras no arancelarias y de esta forma no encontrar ninguna clase de resistencia para su ingreso al país del cono sur.

## 4.8 El Mercado

El mercado se ha analizado con mayor profundidad en los capítulos previamente presentados; en esta sección sólo se hará un breve análisis de los puntos más importantes y ventajas que el mercado meta representa para la exportación del mango Ataulfo.

El mercado meta de la presente tesis es Argentina ya que este mercado representa un gran número de ventajas para la exportación de cualquier tipo de producto mexicano, entre estas ventajas podemos mencionar:

.  
✚ En materia de importaciones, Michoacán cuenta con un recinto portuario de clase mundial, lo que significa menores costos de transportación y mayor facilidad para el traslado del producto; cabe destacar que México no es el único país que exporta mango a Argentina sin embargo si es el único que cuenta con la variedad en el tipo Ataulfo. La embarcación será directa Lázaro cárdenas México – Buenos Aires Argentina.

✚ Los medios de comunicación tienen una amplia cobertura en Argentina, proporcionando así la comunicación por cualquier medio con nuestro cliente en el mercado meta.

✚ El idioma en el mercado meta es español, esto facilita los términos de negociación.

🇲🇵 Los hábitos de compra de los consumidores dentro del sector de alimentos en Argentina generalmente se realizan en los supermercados tradicionales y comercios rápidos, los cuales ofrecen muy poca variedad de productos frescos pero cumplen con la principal característica que todo Argentino busca: agilidad y eficiencia en el uso de su tiempo.

Puesto que en la actualidad los consumidores viven un ritmo muy agitado, no se permiten dedicarle mucho tiempo a sus compras y dedican aún menos tiempo a la compra y preparación de sus alimentos; por lo tanto los consumidores de origen Argentino compran muy pocos productos frescos y prefieren en su lugar alimentos preparados; sin embargo, al segmento de mercado que vamos dirigiendo, el producto ha provocado expectativas de consumo relevantes.

Es importante el mencionar que en los últimos años como resultado de estos hábitos de consumo la población Argentina ha sufrido problemas de salud por su mala alimentación y sobrepeso en la mayoría de la población, por lo que se han iniciado diversos programas para promover una buena alimentación y actividad física como parte de su vida cotidiana. Para ello se impulsa que dentro de su dieta diaria se incluyan: frutas y verduras, principalmente de color verde y amarillo; es por esto que muchos consumidores han incluido entre sus compras las frutas exóticas y tropicales, lo que ha incrementado aún más el consumo de productos como el mango. Este incremento ha sido visible en el consumo per cápita, el cual en los años 90's era muy bajo, mientras que en los últimos años ha incrementado aproximadamente en un 10%, según estudios realizados al mercado Argentino.

Es importante el mencionar que el mango es una de las frutas frescas con mayor éxito, ya que se puede utilizar de muchas formas y no solamente es consumido fresco sino que también lo encontramos dentro del mercado en otras presentaciones como congelado, seco, enlatado, entre otras.

El mercado meta ha utilizado el mango como materia prima para otros productos entre los que podemos mencionar jaleas, gelatinas, conservas, helados, entre otro gran número de postres.

Como es evidente el mango no sólo tiene como meta a los consumidores finales, sino que también puede dirigirse a un gran número de industrias que le dan diferentes usos al producto, extendiendo de esta forma la demanda y el mercado para esta fruta.

Cabe destacar que los consumidores Argentinos cuentan con una amplia variedad de mango; es decir pueden escoger el mango que más se adapte a sus necesidades y que cumpla mejor con sus expectativas; mas, sin embargo, el tipo de mango que más ha destacado en la preferencia de los consumidores Argentinos, es el mango Ataulfo de origen mexicano, que como se mencionó anteriormente, es el que cuenta con las características que la mayoría de la población en Argentina busca; ya que es un producto muy carnoso, de sabor dulce, poco fibroso y con un hueso de menor tamaño que otros en su tipo. Todas estas características le han permitido a esta clase de mango colocarse entre las preferencias de los consumidores.

#### **4.9 Distribución del producto**

Debido a la naturaleza del producto y las características del mercado meta el sistema de distribución que se maneja se basa principalmente en dos grandes grupos:

🚚 Distribuidores mayoristas: productores, mayoristas, mercados terminales, intermediarios e importadores especializados.

✚ Distribuidores minoristas: los supermercados y grandes cadenas de comida.

Los distribuidores mayoristas son aquellos que generalmente abastecen a los detallistas dentro del mercado local. Estos operan a nivel central; es decir como intermediarios, y cuentan con contacto y personal directo en la zona de producción para garantizar la calidad y volúmenes de producción del producto.

En los últimos años estos agentes de distribución han ido perdiendo fuerza por lo que en la actualidad ofrecen una amplia gama de servicios como: clasificación, maduración, empaque, entrenamiento y apoyo en la promoción. Con la finalidad de ser más atractivos para sus clientes, y así evitar, el que sus clientes deseen un trato directo con los productores.

Es importante el mencionar que a pesar del problema hay grupos de agentes mayoristas que no se enfrentan con la misma magnitud al problema debido a las características de su servicio, entre estos podemos mencionar a: los mercados terminales que al encargarse de la distribución de productos especiales y exóticos principalmente aquellos que son altamente perecederos, tiene una ventaja sobre los demás agentes mayoristas. Otros que podemos mencionar son los agentes intermediarios (por ejemplo comercializadoras) que sólo negocian el producto, en nombre de alguna de las partes, sin tomar la responsabilidad del manejo o propiedad de los mismos; su beneficio se ve limitado a una comisión sobre la venta (compra) o una tarifa estándar.

Si bien es cierto que algunos agentes minoristas enfrentan el problema en menor magnitud hay un grupo dentro de los mismos que se ha visto beneficiado en los últimos años, el grupo al cual nos referimos es el de los productores quienes han reforzado sus servicios para cumplir mejor con las exigencias de los grandes

minoristas, obteniendo de esta forma mejores ganancias sin necesidad de compartir la misma con un intermediario. Entre los servicios que han ido mejorando es el poder ofrecer a sus clientes grandes volúmenes y variedad de producto, gracias a su nuevo enfoque multirregional y multiproducto que le permite el acopio de varios productores dentro de territorio nacional.

A pesar de toda esta situación los mayoristas siguen como los clientes más importantes para los proveedores; sin embargo ahora los proveedores tienen un mayor poder de negociación al contar con una mayor gama de clientes.

Por su parte los distribuidores minoristas han tomado mayor fuerza pues mientras que los supermercados se han ido fortaleciendo, las cadenas de comida cumplen con las expectativas de los consumidores; rapidez y eficiencia en sus compras. Es por esta fuerza que han buscado en los últimos años el trato directo con los proveedores fuera de su país para ser ellos los encargados principales de la distribución de esta clase de productos al consumidor final.

Con el fin de facilitar la comunicación con los proveedores las compañías se han valido de medios como el Internet para agilizar y simplificar los costos del producto eliminando de esta forma el trato con intermediarios, lo que les permite ofrecer productos de calidad homogénea en todos sus puntos de venta y aumentar la eficiencia en tiempo y costo de sus operaciones.

Este es el sistema de distribución, para productos como el mango, manejado por el mercado Argentino el cual ha ido cambiando con el paso de los años y ha permitido una mayor diversidad de distribución del producto; además de que ha fortalecido la posición del productor que ahora cuenta con una amplia gama de clientes a los que puede ofrecer el producto y abre más el mercado a nuevos competidores.

#### **4.10 Publicidad y promoción.**

Actualmente el departamento de Agricultura de Argentina está interesado en el aumento del consumo del mango, para lo cual se ha decidido llevar a cabo una estrategia promocional y publicitaria del mismo, con el fin de lograr un mayor conocimiento de los beneficios nutricionales de esta fruta por parte de la población; puesto que en el pasado no se hizo nunca campañas publicitarias, la población no tiene un conocimiento de esta fruta.

Se pretende dar a conocer las diferentes clases de mango disponibles en el mercado, sus propiedades nutricionales, forma de manejo y selección. Todo esto a través de la degustación y distribución de folletos en supermercados, acción apoyada por la publicación de diversos artículos en diferentes medios impresos.

Este esfuerzo tiene como objetivo alcanzar a los consumidores finales de Argentina; sin embargo, no son los únicos esfuerzos realizados para la publicidad del producto en el mercado Argentino; ya que otras campañas están dirigidas a los canales de distribución del producto. Para el mercado Argentino es necesario hacer uso de otra clase de medios como: las ferias internacionales donde los diferentes distribuidores del producto, se pueden informar a través de folletos, degustaciones y stands..

Otra forma de llegar a esta clase de mercado es por medio de revistas especializadas, correo directo e Internet. Es importante el destacar que en la actualidad el Internet ha sido la herramienta más útil para la publicidad de esta clase de productos, puesto que tanto los minoristas como mayoristas encargados de la distribución se han valido de ella para contactar a los proveedores.

#### **4.11 Estrategia de precio.**

La estrategia que se ha seguido en el mercado Argentino se basa principalmente en la estacionalidad del mango; es decir como todo producto se mueve en base a la oferta y demanda del mismo, alcanzando el menor precio durante los meses de mayo y septiembre gracias a que se tiene una amplia oferta de mango mientras que para finales y principios de año este producto alcanza sus mayores precios por la escasez del mismo.

Los márgenes de beneficio que el mango ofrece a sus productores dependen en gran parte de la ubicación del productor, puesto que algunos llegan a tener mayores márgenes por su cercanía al mercado mientras que otros tienen un menor beneficio e incluso ofrecen mayores precios perdiendo así una ventaja. Cabe destacar que muchos productores se ven atraídos por el mercado Argentino pues el producto en este mercado alcanza mayores precios que en su país de origen; es importante de igual forma señalar que el mercado mexicano, tiene un gran número de competidores que ofrecen el producto, que si bien tiene una amplia variedad los precios por lo general suelen manejarse de la misma forma. Este gran número de competidores ocasiona a su vez que se tenga que competir en base a precios o descuentos ofrecidos al mercado de los mayoristas, quien generalmente son los que tienen el trato directo con los productores.

Como se mencionó anteriormente existe un gran número de competencia en el mercado Argentino para el mango, derivado, de que no sólo existe producción local del mismo sino también se importa de un gran número de países. Entre los que podemos mencionar: Brasil, en menor escala Ecuador, Haití, Costa Rica y República Dominicana.

Es importante mencionar que al existir una amplia variedad de mangos no todos los países exportan el mismo tipo de mango, es decir no todos ofrecen exactamente el mismo tipo de producto, por lo que es importante el mencionar que tipo de mango ofrece cada país.

Cuadro n. 3 Variedades de mango por país

País	Tipo de mango
México	Criolla, Manila, Super, Haden, Keitt, Ataulfo, Haden. Tommy Atkins, Irwin, Sensation, Van Dick, Palmer y Ataulfo
Guatemala	Tommy Atkins, Kent y Haden
Perú	Haden, Kent y Davis Haden
Venezuela	Haden, Tommy Atkins y Kent
Colombia	Tommy y Criollo
Brasil	Atkins Haden, Tommy Atkins y Keitt
Ecuador	Tommy Atkins
Haití	Francine (madame francis)
Costa Rica	Tommy Atkins
República Dominicana	Madame Francis, Tommy Atkins y Keitt

Fuente: Elaboración propia

Como es evidente la mayoría de los países ofrecen las mismas variedades de mangos entre los que destacan principalmente:

🚩 Haden: color y sabor agradable, tamaño mediano, forma ovalada y pulpa firme.

🚩 Kent: agradable sabor, tamaño grande, forma ovalada orbicular y poca fibra con alto contenido de azúcares.

🚩 Tommy Atkins: ofrece un mayor periodo de conservación, tamaño grande y forma oval.

🚩 Ataulfo: de tamaño mediano a pequeño, bajo contenido en fibras y alto contenido de azúcar. Es importante destacar que este sólo es producido en México.

Estas son las principales variedades de mango que forman la competencia y al ofrecer un producto como el mango Ataulfo, el cual solamente es producido en el país y tiene un alto nivel de preferencia en el mercado meta, tenemos una ventaja competitiva. Debemos señalar que existen un gran número de productos sustitutos.

Cabe destacar que el mango Ataulfo a comparación de las otras variedades ofrece características que lo hacen más atractivo al mercado como son: su sabor, dulce y alto en azúcares, su tamaño, de pequeño a mediano, y sobre todo su bajo contenido de fibra lo que hace que sea más atractivo al paladar.

Al existir este gran número de competidores tanto en países como en variedad de producto es importante el realizar un estudio a mayor profundidad de la competencia y para ello desarrollaremos puntos específicos.

#### 4.12 Nombre de la marca.

Existen un gran número de marcas, sin embargo para este tipo de producto y mercado meta (mayoristas) no es tan fuerte la asociación e importancia de la marca; ya que muchas de éstas no sólo se relacionan con el mango, puesto que ofrecen todo tipo de fruta.

Es por ello que no se tiene mucha información acerca de este tema, entre las principales marcas encontradas dedicadas a la comercialización del mango entre otras frutas encontramos:

 Agradan – Brasil.

 Bella Nova – Brasil.

 Bonita – Ecuador.

 DFT Guatemala.

 Dole – Perú.

Estas son algunas de las marcas que se manejan en el mercado internacional con las que nos enfrentaremos con nuestro producto. La marca que nosotros manejaremos será “Frutas Mexicanas”, este nombre servirá para comercializar todo tipo de fruta en un futuro y no se enfocará sólo al mango; al igual es importante el destacar que al incluir la palabra México en nuestra marca se logrará una mayor relación del producto con su país de origen.

#### **4.13 Empaque.**

El departamento de Agricultura de Argentina ha decidido que se fijarán posteriormente algunos estándares para el empaque de este tipo de producto, ya que requiere de un manejo cuidadoso para evitar el maltrato en la mercancía.

En la actualidad en Argentina se comercializa el mango en cartones (layers) de 4 a 5 kg. Pudiendo variar el número de piezas por su peso y tamaño.

Estos layers se manejan en cajas abatibles y en algunos casos telescópicas, en el interior de las mismas los mangos se ordenan por niveles y están protegidos por película de cera alimenticia, para previamente ser aislada por travesaños o envolturas. Las medidas de la caja generalmente se encuentran entre los 40 x 30 cm.

En general estas son las características del empaque que la competencia maneja, mientras que nuestro empaque será con medidas más amplias, puesto que el mango Ataulfo es pequeño a mediano en su tamaño, lo que nos permite tener un mayor número de producto por caja, al igual que la competencia se tomarán las medidas necesarias para proteger el producto entre estas medidas podemos mencionar: la película de cera alimenticia, los layers para tener cada producto de forma individual y finalmente cajas que protegen y facilitan el transporte de la mercancía ya que por sí solos los layers no pueden cubrir con esta función.

#### **4.14 Precio de la competencia.**

Al tratar con un producto estacionario los precios estarán determinados por la oferta que los distintos países puedan presentar y esta oferta varía mes con mes, es por esto que nos encontramos con distintos periodos:

En el periodo de enero, febrero y marzo la mayor oferta proviene de: Ecuador, Haití y Perú. Los precios en este periodo se han ubicado en: el mango ecuatoriano USD 6.75 por caja de 4 Kg., mientras que el mango peruano USD 6.50 por caja al igual que el mango proveniente de Haití.

Por otra parte en los meses de julio, agosto y septiembre la oferta está en manos de Haití y México. En estos meses los precios han llegado a incrementarse hasta en un 31%.

Cabe destacar que los precios no sólo se ven influenciados por la demanda y capacidad de oferta, también tiene gran repercusión la logística utilizada por cada país; es por esto que el mango brasileño maneja los precios ligeramente menores en un 8%, mientras que otros países hacen uso de vías marítimas lo que reduce en gran parte sus costos; es importante el mencionar que México posee un importante y moderno sistema de transporte marítimo al cono sur.

De igual forma es importante el destacar que al ser un producto nuevo para los Argentinos, estos no se guían por el precio sino que su decisión de compra está más influenciada por la apariencia estética del producto, ya que aún no se tiene en mente un precio justo es decir no se sabe si es muy costoso o barato.

Se ha decidido fijar el precio en \$11 USD en general por la caja de 14's, este precio variará dependiendo de la temporada; información que posteriormente se verá con mayor profundidad.

#### **4.15 Métodos de publicidad y promoción**

Se dice que el mango es un producto para el cual se están iniciando esfuerzos publicitarios con el objetivo de dar a conocer el producto por el momento; no tanto la marca. Es por esto que en este campo no se tiene gran referencia ya que la mayoría de los países exportadores de mango han ubicado sus esfuerzos publicitarios y promocionales a medios como el Internet y ferias internacionales donde tienen la posibilidad de alcanzar a los mercados mayoristas.

La empresa “Frutas Mexicanas” al igual que la mayoría de los exportadores tiene como objetivo el llegar a los mercados mayoristas para lo cual ocupará medios como: Internet, correo directo y ferias internacionales.

Los canales de distribución utilizados por la competencia son en gran parte mayoristas, en los últimos años se han fortalecido las relaciones con los supermercados y grandes cadenas de comida; sin embargo muchos países se han visto limitados o bien reforzados en su distribución por factores externos a la propia cadena de distribución de Argentina, un ejemplo de esto es:

En Haití debido a sus problemas políticos se tienen debilidades en infraestructura y almacenamiento, factores que llegan a afectar la eficiencia en la distribución.

Otro factor que es importante tomar en cuenta es la transportación del producto al país destino, la mayor parte del mango importado llega a través de medios marítimos debido a que esto implica una reducción considerable en costos, como se había hecho mención anteriormente, la transportación por este medio se realiza en contenedores refrigerados autónomos o bien de tipo Conair; manteniendo una temperatura entre 7 y 12°C, según el tipo y estado de maduración del mango que se maneje, la humedad se mantiene en 90% en atmósfera normal y la duración

del transporte no debe exceder a los 25 días.

Por nuestra parte el producto se transportará a través de medios marítimos, aprovechando la importante infraestructura portuaria con la que contamos y reduciendo aún más nuestros costos, el transporte cumplirá con las características necesarias, arriba mencionadas, para lograr una entrega eficiente de un producto fresco y con la más alta calidad. Este producto tendrá como objetivo el ser entregado a “intermediarios” en Argentina quienes serán los encargados en una parte de buscar compradores del producto en su mercado y por otra cubriremos sus demandas previamente establecidas; es decir a diferencia de la competencia no nos enfocaremos por el momento a los grandes supermercados y cadenas de alimentos, pues tenemos que adquirir experiencia para cumplir con su demanda y estándares de calidad.

Se espera, que año con año la demanda se incremente en promedio 7000 toneladas de mango como respuesta a los esfuerzos publicitarios, que buscan que el producto no sólo sea consumido por los grupos de Argentinos, sino que también se ubique dentro de los gustos y preferencias de los habitantes extranjeros, que por una u otra razón son residentes en Argentina.

Este crecimiento de demanda no es exclusivo del producto mexicano, sino que se comparte con otros países, por lo que se tiene que realizar un análisis de la participación que cada uno de los diferentes países exportadores de mango. Así poder hacer un aproximado de la participación de nuestra empresa, teniendo como base el país de origen, que influye en costos, preferencias y variedad de mango ofrecida.

Estimando que la empresa alcance a cubrir sólo un .5% de la demanda de mango mexicano, la empresaria tendría que exportar alrededor de 8 mil toneladas de mango.

#### **4.16 Participación del gobierno en el mercado meta**

El gobierno de Argentina fomenta el comercio exterior a través de instituciones que apoyan las importaciones y exportaciones entre este país y diferentes países destino o bien origen de la mercancía, entre estas instituciones podemos nombrar:

🇲🇽 La Cámara de Comercio México - Argentina. En el año 1973, un grupo de empresarios integrado por Argentinos y mexicanos fundaron la Cámara de Comercio México-Argentina como una asociación sin fines de lucro ubicada en la provincia de Córdoba, en Argentina. Dicha organización fue creada con la intención de promover el comercio, las inversiones y la asociación de empresas entre ambos países. Hoy, en su tercera década de operación, la Cámara se ha convertido en una corporación única con 3 oficinas a través de México y Argentina. En donde todas las oficinas, presentan amplias membresías locales y contactos internacionales, orientan a las empresas en cuanto a las diferencias existentes entre los sistemas legales, económicos, culturales e idiomáticos.

Esta institución apoya a importar el producto en el mercado Argentino cumpliendo con todas las regulaciones necesarios para vencer todas las barreras impuestas por el gobierno de Argentina, que para este caso la única barrera sería la referida a las normas fitosanitarias, la cual pide que el producto cuente con el certificado del tratamiento hidrotérmico o bien el tratamiento de aire caliente, el cual fue recientemente aprobado por el departamento de Agricultura.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 EL PLAN DE MARKETING.**

Es el instrumento básico de gestión que debe realizar toda empresa dirigida al mercado que quiera ser competitiva, cuando inicia la realización del plan deben quedar claramente especificadas las diferentes acciones que deben realizarse en el área de marketing, para alcanzar los objetivos. Es necesario que este sea coordinado y sea congruente con el plan estratégico.

El marketing debe ser realizado con cierta planificación ya que de lo contrario supone un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan.

El plan de marketing provee un enfoque claro del objetivo final y de lo que se desea lograr en el camino hacia la meta, a la vez, informa detalladamente de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su seguimiento.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

## 5.2 Objetivos del plan de marketing.

Dentro del plan de marketing internacional se encuentra respuestas a las 4 preguntas principales que existen cuando se inicia un proceso de exportación que son:

✚ ¿Qué exportar?, lo anterior implica la selección del producto.

✚ ¿Dónde exportar?, lo cual implica la elección de un mercado meta.

✚ ¿Cómo exportar?, que es la selección de las formas de presencia dentro de los mercados.

✚ ¿A qué precio exportar?, implicando posicionamiento, distribución, Incoterm, entre otros.

El marketing tiene cuatro objetivos principales que son:

✚ Aumentar las ventas de exportación anuales según la capacidad productiva.

✚ Tener un Posicionamiento dentro del nuevo mercado al cual deseamos ingresar.

✚ Contar con una rentabilidad y viabilidad del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

✚ Contar con una cuota del mercado la cual tengamos capacidad de satisfacer

con todos los estándares de calidad, precio y cantidad.

El segmento de mercado al cual está dirigido nuestro producto es a los intermediarios dentro de Argentina, que estén interesados en el mismo; para importarlo.

La penetración y cobertura del mercado variará dependiendo de la demanda y de la capacidad productiva que se tenga, ya que como es visible, el producto es vulnerable a factores externos no controlables como lo son el clima, lo cual hace que nuestra cobertura y penetración varíen. Por lo que en el capítulo 7, se realizará un análisis financiero con los tres tipos de escenarios donde se establecerán las diversas capacidades de ventas.

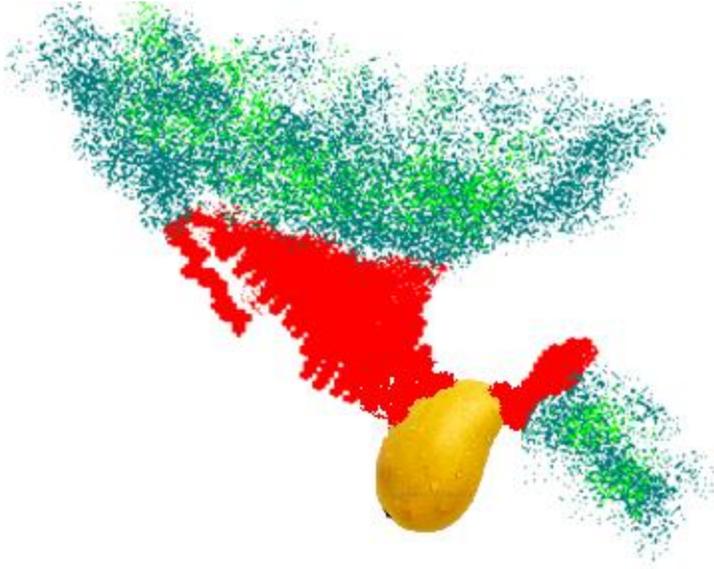
### **5.3 Adaptaciones al producto**

El producto necesitará de ciertas adaptaciones en cuanto al etiquetado, empaque y precio, para hacer frente a las diferencias culturales existentes y a las normas fitosanitarias.

Nuestro componente base que nos pone dentro del mercado es el producto por sí mismo “mango Ataulfo” la cual, es un fruta exótica con una demanda ascendente en los últimos años, además de tener en cuenta una alta calidad.

El empaquetado será adaptado a las necesidades específicas necesarias para poder ser exportado de México e importado a Argentina. Entre las adaptaciones destacan que el etiquetado sea en Español eh Inglés, contar con el lema “Hecho en México” para tener uso de la preferencia arancelaria proporcionada por los tratados de comercio.

Figura 7 La Etiqueta



**“FRUTAS MEXICANAS”**

**“HECHO EN MÉXICO”**

**“MADE IN MÉXICO”**

Fuente: Elaboración Propia

Figura n. 8                  Diseño de caja de embalaje

El empaque será en layers de 14's, con una película de cera alimenticia que proteja directamente al producto dentro de una caja telescópica la cual se muestra

Caja telescópica



Diseño de caja de embalaje

Fuente: Elaboración Propia

Esta caja telescópica varía según las necesidades en la forma de cerrar que sea requerida ya que puede ser automático, pegado o grapado.

Para contar con cierta confianza y acercamiento a nuestro segmento de mercado deseamos tener una disponibilidad de cursos para capacitación del manejo, carga, descarga y transporte de nuestro producto, ya que dentro del mercado meta en el cual estamos trabajando existen grandes preguntas acerca de lo mismo por ser un producto que necesita de un cuidado especial por ser perecedero y muy delicado.

#### **5.4 mezcla promocional**

Los objetivos dentro de la mezcla promocional son el tener conocimiento de las estrategias que se deben llevar a cabo en cuanto al precio, producto, plaza, promoción y distribución de nuestro producto, para alcanzar un adecuado desarrollo dentro del mercado que vamos a incursionar.

Es necesario tener en cuenta estas estrategias de las variables mencionadas con anterioridad, ya que representan la entrada y aceptación del producto en el país destino, y será con lo que tendrá contacto directo nuestro segmento de mercado.

Se desea tener una publicidad dentro de diversos medios, ya que se incursionará dentro de nuevos mercados y es necesario tener una presencia intensa para lograr obtener clientes dentro del mercado.

Para ellos haremos uso de ferias internacionales como es: 8th Feria de la naturaleza efectuada en la provincia de Buenos Aires que se realizará del 7 al 9 de mayo del 2014 o el 31st Espectáculo de Alimentos tropicales con sede en Santa fe se realizará del 22 al 24 de Mayo del 2014, la presencia dependerá de la producción del producto.

Deseamos contar también con una página en Internet, ya que actualmente existen intermediarios que buscan información en la red acerca de las ofertas que hay de algún producto en específico, llegando también por este medio al alcance de nuestros clientes potenciales.

El correo electrónico lo utilizaremos para ponernos en contacto directo con potenciales compradores de nuestro producto y al mismo tiempo daremos a conocer nuestra empresa.

Al estar dentro de estos medios de publicidad tenemos como objetivo dar a conocer nuestro producto y que sea identificado por la alta calidad con la que cuenta y al mismo tiempo crear una imagen similar para la empresa a través del producto.

También deseamos llegar a nuestro segmento de mercado, contar con cierto posicionamiento para ser competitivos. Y finalmente crear una preferencia por esta variedad de producto, para que día con día el mercado meta potencial sea menor y el cautivo aumente en la proporción en la que disminuye el potencial.

Dentro de la mezcla de medios, encontramos que el correo directo, Internet y las ferias internacionales representan para nosotros las mejores formas para darnos a conocer e iniciar un posicionamiento del mercado.

Y se tiene previsto para un futuro estar dentro de ciertas publicaciones especializadas y otras ferias internacionales.

El mensaje que deseamos dar con nuestra etiqueta es:

Que nuestro producto es de México, señalando claramente que el mango proviene de la parte sureste de la república mexicana, para que el consumidor que desee una mayor precisión acerca del lugar de donde proviene el producto, tenga una idea más clara. Las imágenes que estamos promoviendo son de frutas frescas, para que seamos asociados con los mismos, y contiene el nombre de la empresa y la leyenda “Hecho en México” por cuestiones de origen.

Los colores que se manejan dentro de la misma tienen diversos significados dentro la cultura Argentina pero nosotros deseamos alcanzar los siguientes:

🚩 Con el color rojo buscamos expresar una la alegría entusiasta y comunicativa ya que es el más excitante de los colores, puede significar pasión y acción.

🚩 El color verde que expresa cierta armonía con el color amarillo donde deseamos expresar naturaleza y equilibrio, ya que nuestro producto es para formar parte de una dieta natural y balanceada.

🚩 El amarillo fue utilizado con el fin de comunicar placer.

🚩 El negro lo utilizamos dentro del nombre de nuestra empresa para provocar una sensación de seriedad.

## 5.5 La promoción de ventas

La promoción de ventas son incentivos directos para incrementar las ventas tanto a distribuidores como a consumidores buscando ventas inmediatas, acciones de tipo comercial bajo una estrategia de marketing, que se enfocan en mejorar el nivel de ventas principalmente a corto plazo.

Los Objetivos de la promoción de ventas son:

- ✚ Alentar a la prueba buscando que las personas prueben el producto por “primera vez”, aumentando así su demanda.
- ✚ Distribuir información acerca de nuestro producto, mostrando todas las ventajas del mismo en cuanto a su calidad.
- ✚ Fidelizar el uso del punto de venta ya que deseamos que nuestro segmento de mercado que “consumirá” el producto se acerque a la empresa como punto de venta principal para la obtención del producto, que la prefiera y se acostumbre a usarla.

Dentro de nuestra promoción de ventas deseamos implementar mecanismos los cuales planean buscar cierto seguimiento del comprador, atención con amabilidad y todas las herramientas que hagan que el comprador sea fiel y confíe en de la marca.

Lo anterior deseamos lograrlo por medio de programas de premios por puntos donde al acumular determinada cantidad comprada puede ganarse producto adicional. Este tipo de programa también lo deseamos implementar pero a futuro, ya que en la primera etapa de vida de la empresa, se espera experimentar ciertas perdidas. Por lo cual en un principio nos sería imposible efectuarlos.

Dentro de la promoción de ventas también deseamos tener presentes que en un futuro será necesario contar con ventas personales, por lo cual este tipo de promoción ha sido considerada necesaria para un futuro, ya que en este momento no se cuenta con un mercado meta que necesite de las mismas, por lo que en el momento que la empresa empiece a crecer y necesitar de este tipo de promoción, se iniciará el proyecto de desarrollo de las mismas teniendo como base que los agentes de ventas serían designados si así se requiere.

### ***DISTRIBUCION DEL PAIS DE ORIGEN AL PAIS DESTINO.***

En capítulos anteriores se ha expuesto la información acerca de la distribución y manejo del producto dentro del mercado Argentino, sin hacer mención del manejo que se le dará en nuestro propio país, por esto en esta sección nos enfocaremos a dicho procedimiento.

En primer lugar el encargado del manejo del producto será por obvias razones el productor, originario de la costa michoacana, de quien pasará a manos de la Comercializadora “Frutas Mexicanas”, encargada de buscar comprador en el mercado Argentino este comprador será un intermediario en Argentina; es decir un distribuidor mayorista con la capacidad de contactar a un comprador en Argentina, ya sea minorista, supermercados, cadenas de comida, etc. teniendo la ventaja de que el intermediario se quedará solamente con un porcentaje por el contacto.

Finalmente es importante el mencionar que para llegar al mercado meta se hará uso de medios terrestres para minimizar nuestros costos y tiempo de entrega gracias a la cercanía geográfica al mercado meta.

Para lograr realizar eficientemente esta cadena de distribución debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

📍 Punto de origen: el producto saldrá de la región de la costa michoacana, donde se ubican los principales productores de la variedad de mango que se busca exportar, Ataulfo.

📍 Punto de destino: este variará según las preferencias de nuestro cliente que puede escoger la frontera donde la mercancía será desembarcada por él, debido al Incoterm utilizado. Las opciones entre las que podrá escoger el cliente dependerán de la ubicación de las aduanas mexicanas.

📍 Selección de Aduana: El punto de destino que el cliente podrá escoger deberá ser las aduanas mexicanas por donde nuestro producto podrá ser exportado, cabe señalar que el cliente deberá tomar en cuenta su ubicación y horarios.

📍 El recinto portuario de lázaro cárdeno. Cuenta con horario de exportación: lunes a viernes de 8 a 18 hrs. y sábados de 10 a 16 hrs.

🚚 Elección de transporte: El medio que hemos escogido para transportar nuestro producto es el Intermodal (Marítimo – terrestre) debido al ahorro en costos, ubicación geográfica, permite el transporte de grandes volúmenes y el uso de los contenedores necesarios para el transporte del mango.

Cuadro n. 4 Análisis de los medios de transporte

Medio	Ventajas	Desventajas
Ferrocarril	Bajo costo, uso de contenedores, grandes volúmenes y distancias.	Tiempo, inseguridad, mala infraestructura, poca periodicidad de los envíos, uso de otros medios de transporte.
Aéreo	Tiempo, mayor seguridad, mejor trato a la mercancía (menores costos de empaque) y frecuencia de envíos.	Alto costo, uso de otros medios de transporte, sometido en gran parte a las cuestiones climáticas.
Marítimo	Manejo de cualquier clase de producto, bajo costo, grandes volúmenes, uso de contenedores, intercontinental.	Tiempo, uso de otros medios de transporte, sometido a cuestiones climáticas.
<i>Auto transporte</i>	No necesita otros medios de transporte (incluso es utilizado en compañía de otros medios), permite el rastreo satelital, uso de contenedores, maneja cualquier producto, adaptación de los envíos a las necesidades de la empresa, lo puede realizar la misma empresa.	Inseguridad, distancias, infraestructura, tráfico, alto costo de casetas.

Fuente: Elaboración propia

✚ Empaque: Para lograr elegir el empaque más adecuado para la transportación del producto se tomó en cuenta la actual presentación del producto en el mercado meta, así como las normas que existen en este ámbito y gracias a todo esto se eligió que el empaque se hará de la siguiente forma:

✚ Envase primario: el producto será protegido por una película de cera alimenticia.

✚ Envase secundario: el producto una vez protegido se colocará en layers de 5kg (14's).

✚ Envase terciario: el layers será protegido en una caja telescópica.

✚ Envase cuaternario: finalmente las cajas serán colocadas en contenedores refrigerados y con condiciones de humedad para mayor conservación del producto.

El envase terciario es el que presentará toda la información que nos exigen las regulaciones del departamento de Agricultura de Argentina

✚ El etiquetado debe ser honesto e informativo - evitar los envases engañosos y el nombre no debe engañar acerca de su origen.

✚ Declaración de identidad - nombre común o usual del producto.

✚ Panel primario debe contener:

✚ Marca : Frutas Mexicanas.

🇲🇽 Descripción – Mango Ataulfo.

🇲🇽 Contenido neto – 5kg (14´s).

🇲🇽 Leyenda – Hecho en México en emblema.

🇲🇽 Fotografía o grafismo – la imagen de un mango.

🇲🇽 Panel secundario:

🇲🇽 Nombre y dirección del productor – Productores Varios , Costa Michoacana.

🇲🇽 Nombre y dirección del distribuidor – Frutas Mexicanas.

🇲🇽 Fecha de caducidad – variable.

🇲🇽 Condiciones de conservación – preferentemente en refrigeración.

🇲🇽 Código de barras.

🇲🇽 Toda la información debe ser presentada en español e inglés.

🇲🇽 Documentación requerida: con el fin de lograr una distribución eficiente es importante el tomar en cuenta y cumplir con todos los documentos necesarios para cualquier transacción en el comercio internacional y como exportadores

Debemos tener en cuenta los siguientes documentos:

✚ Carta de Porte (Bill of lading): conocido con varios nombres según el medio utilizado, en nuestro caso “la carta de porte”; este documento lo expide la compañía transportista indicando que la mercancía se ha embarcado a un destino determinado y se hace constar la condición en que se encuentra. Debe contener: nombre del embarcador, consignatario, el puerto de embarque y llegada, el nombre y matrícula del transporte, características de la mercancía (cantidad, peso, medidas y marca), valor del flete y fecha.

✚ Recibo de muelle: este documento es parecido al Bill of lading sólo que es expedido en el puerto de llegada dando la fecha en que se recibe la mercancía, así como las condiciones de la misma.

✚ Factura comercial: este documento lo expedimos nosotros especificando el valor de la mercancía que será cubierto por nuestro cliente. Debe contener: exportador, destino final, fecha, número de orden de compra, orden de compra, condiciones de venta, número de factura tanto comercial, teléfono del destino final, número de cliente, transportista, puerto de descarga, estado, último destino, cantidad, código de identificación, descripción de la mercancía, número de arancel, precio unitario, valor total (tomando en cuenta el valor CIP, empaque, cargas, seguros, etc.)

✚ Factura pro forma: esta es una factura expedida por nosotros sin valor comercial, ni fiscal. Utilizada por ejemplo para mercancía empleada en ferias internacionales.

✚ Certificado de origen: expedido por el productor, Dicho documento hace

referencia al país de donde proviene el producto, al igual que su fracción arancelaria. Tiene gran importancia pues en base a este se le da el trato aduanal adecuado, en nuestro caso se le exenta de aranceles.

✚ Documentación especial: por la naturaleza del producto deberá contarse con un certificado fitosanitario, donde se especifica que el producto a cumplido satisfactoriamente con el estudio hidrotérmico, estudio exigido por el gobierno Argentino para el mango. Este documento se validará en la SAGARPA.

✚ Otros documentos que se tienen en cuenta son: la lista de empaque, pedimento de exportación, póliza de seguro.

✚ Seguro: Este forma parte del servicio que ofrece la compañía transportista, donde se cobra un 3% al millar.

✚ Promotor de carga: este se hará cargo de la exportación del mango cumpliendo con todos los reglamentos y documentos necesarios para cumplir adecuadamente con las normas internacionales y nacionales para este tipo de transacciones. De igual forma éste nos asesorará acerca de: costos de transportación, costos de documentación, costos de seguros, sus honorarios, etc. información que nos será útil para el cálculo del precio de venta. En el ámbito de embalaje también tiene la capacidad de asesorarnos y apoyarnos en este tema. Una vez que la orden de envío esta lista el promotor de carga revisa todos los documentos, esto es de vital importancia para las cartas de crédito, una vez que la mercancía es enviada el promotor envía todos los documentos al comprador, vendedor y en caso necesario al banco. En nuestro caso el promotor de carga será la compañía que se encargará del transporte de la mercancía, compañía encargada de llevar la mercancía de Lázaro cárdenas Michoacán al puerto que el comprador prefiera.

🇺🇦 Agente aduanal: será nuestro representante durante el despacho aduanero, se encargará del pedimento de exportación, clasificación de la mercancía, también puede ofrecer servicios de distribución, almacenaje y asesoría en todo lo referente a la aduana.

## **5.6 Canales de distribución (micro análisis).**

Como se hizo mención en el capítulo anterior la cadena de distribución en Argentina ha sufrido algunos cambios; sin embargo siguen teniendo gran fuerza los intermediarios y distribuidores para esta clase de producto, a continuación se hará un análisis con mayor profundidad acerca de los intermediarios al por mayor, que podrían ser nuestros posibles clientes potenciales.

Tipo y número de intermediarios al por mayor: los intermediarios en Argentina son de diferentes tipos dependiendo de que tanto tiempo manejan la mercancía es decir existen intermediarios que compran la mercancía para más tarde venderla a minoristas y el otro tipo son aquellos que no adquieren la mercancía sino que sólo buscan comprador o vendedor a cambio de un porcentaje de la ganancia. En total y tomando en cuenta los dos grupos existe en Argentina alrededor de 73 intermediarios al por mayor.

Estas distribuidoras tienen distintos métodos de operación pero la mayoría que llevan a cabo transacciones de importación manejan el pago por crédito debido a las grandes cantidades que se manejan y a la seguridad que esto les brinda. Sin embargo algunos tienen una menor escala en sus transacciones lo que les permite el uso de otras formas de pago, sobre todo efectivo.

## 5.7 términos de la venta

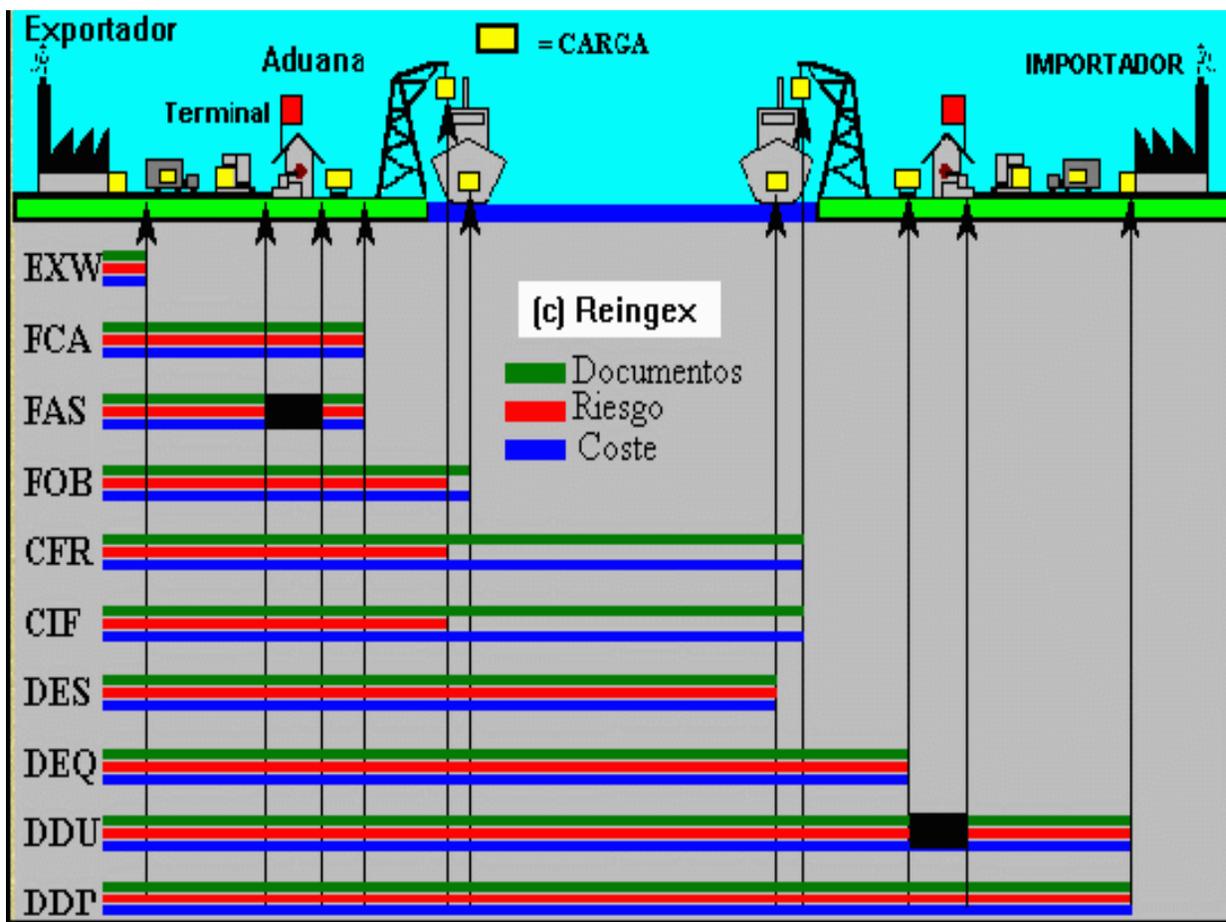
Los términos en los cuales vamos a basar la realización de la venta son los Incoterms, los cuales son normas a nivel internacional que se utilizan para la interpretación de los términos comerciales fijados por la Cámara de Comercio Internacional. La palabra INCOTERM viene de la contracción del inglés de: Internacional Commercial TERMS.

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, dispuestos por la Cámara de Comercio Internacional, que especifican el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, pues cada uno de ellos permite determinar los elementos que componen el precio. La selección del tipo de Incoterm que se utiliza, influye sobre el costo del contrato.

El objetivo de los Incoterms es el de suministrar un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio Internacional.

Figura n. 9 Ilustración de los incoterms



Fuente: [www.camaracuba.cu/Extranet/Incoterms.asp](http://www.camaracuba.cu/Extranet/Incoterms.asp)

Los Incoterms regulan y determinan lo siguiente dentro de los contratos internacionales:

- ✚ El alcance del precio según el Incoterm que se esté utilizando.
  
- ✚ El momento y lugar donde se produce la transacción de los riesgos sobre la mercancía del vendedor al comprador.
  
- ✚ El lugar donde se realizará la entrega de la mercancía.
  
- ✚ Determina quién contrata y paga el transporte.
  
- ✚ Determina quién contrata y paga el seguro.
  
- ✚ La distribución de los documentos.
  
- ✚ Las condiciones de entrega de la mercancía.
  
- ✚ La distribución de costes de la operación.
  
- ✚ La distribución de riesgos de la operación.
  
- ✚ Qué documentos tramita cada parte y su costo.

Los lineamientos que no son determinados dentro de un Incoterm son los siguientes:

- ✚ La legislación aplicable a los puntos no reflejados en los Incoterms.
- ✚ La forma de pago de la operación.

Existen diferentes tipos de Incoterms, entre los cuales consideraremos y analizaremos únicamente el aplicable a nuestro producto, ya que de ante mano sabemos que el mismo, será manejado a través de transporte marítimo, y algunos Incoterms son únicamente para un tipo de transporte marítimo, por lo cual dentro de este espacio analizaremos únicamente: el CIP .

## 1 Incoterms vía marítima

Como ya se sabe del EXW al DDP se van transfiriendo los riesgos y responsabilidades del comprador al vendedor, por lo que tanto un extremo como el otro es insatisfactorio para alguna de las dos partes, por lo cual la empresa considera que lo ideal tanto para nosotros (vendedores), como para nuestro comprador es un punto medio como se puede observar en el CIP.

En este punto donde ya se tomó la elección del Incoterm, hay que tomarlo en consideración en el momento de obtener el costo de ventas. Por lo cual determinaremos a continuación nuestras obligaciones y las obligaciones de nuestro comprador.

CIP Carriage and Insurance Paid to ó Transporte y Seguro Pago Hasta:

El vendedor entrega las mercancías al transportista designado por él, pero debe pagar los costos de transporte que sean necesarios para llevar las mercancías al destino, conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, por pérdida o daños de las mercancía durante el transporte. El comprador asume cualquier otro riesgo y cualquier otro coste en el cual se incurra después de que la mercancía haya sido entregada.

Obligaciones del Vendedor:

- ✚ Entregar la mercancía y los documentos necesarios.
- ✚ Empaque y embalaje.
- ✚ Flete de la fábrica al lugar de exportación.
- ✚ Costos aduanales entre los que destacan los documentos, permisos, requisitos e impuestos.
- ✚ Gastos de exportación donde están incluidas las maniobras, almacenaje, agentes, etc.
- ✚ Flete y seguro del lugar de exportación al lugar de importación.
- ✚ Gastos de importación en cuanto a maniobras, almacenaje, agentes entre otros se tenga que cubrir, pero en forma parcial.

## Obligaciones del Comprador:

 Pago de la mercancía.

 Aduana en cuanto a documentos, permisos, requisitos, impuestos, entre otros.

 Flete y Seguro del lugar de importación a la planta.

 Gastos de importación como son maniobras, almacenaje, agentes, entre otros, parcialmente.

 Demoras.

## 5.8 métodos de pago

Una última pero de las más importantes decisiones es la forma en que se realizará el pago, es importante el tener en mente que los términos del pago estarán abiertos a la negociación pero nunca fuera de los límites aquí señalados: se pedirá un adelanto del 15 al 20% del valor de la factura, de preferencia se pedirá que el adelanto se realice en efectivo para lograr una capitalización. El resto del pago se hará por medio de una carta de crédito, la carta de crédito ideal sería irrevocable y confirmada sin embargo la esperada es una carta de crédito irrevocable y notificada. Esta decisión se basa en el siguiente análisis de cada una de las formas de pago posibles:

✚ Efectivo: este es poco utilizado en las transacciones internacionales por los altos riesgos que representa.

✚ Cuenta abierta: en este tipo de pago el cliente no liquida operación por operación sino que realiza sus pagos con cierta periodicidad. Esta forma de pago es muy riesgosa para cualquier exportador y más para una empresa como “Frutas Mexicanas ” porque está iniciando, tiene poco conocimiento y experiencia con sus clientes.

✚ Ventas a consignación: en este caso el exportador conserva la documentación y el importador paga una vez que ha vendido la mercancía, en caso contrario la devuelve al exportador. Por la naturaleza del producto, perecedero, este tipo de transacción no es posible.

✚ Cartas de crédito internacionales: es la forma más confiable y por tanto más utilizada en el comercio internacional. Dependiendo de donde sea emitida

existen CC de exportación, recibidas por un banco local para el pago al exportador (Frutas Mexicanas ), y CC de importación, establecidas en el país del comprador para realizar el pago. En este documento intervienen: el beneficiario (vendedor), banco notificador o confirmador (banco en el país del vendedor), solicitante (comprador) y el banco emisor (banco en el país del comprador). Existen diversas modalidades de este documento:

🚧 Revocable: el banco emisor puede modificar o cancelar la carta sin previo aviso al beneficiario.

🚧 Irrevocable: sólo podrá modificarse o cancelarse una vez que las partes estén en acuerdo.

🚧 Notificada: el banco notificador recibe la carta pero no realiza el pago hasta recibir los recursos del banco emisor.

🚧 Confirmada: el banco confirmador recibe y revisa los documentos necesarios para realizar el pago aun si no ha recibido los recursos.

Es importante que como beneficiarios tengamos en mente que para el cobro de la carta será necesario presentar los siguientes documentos: factura, lista de empaque, certificado de origen, bill of lading, certificado de sanidad y contrato. Por lo que es necesario tenerlos en orden y con los dictámenes de la ley.

## **CAPÍTULO 6**

### **6.1 ANALISIS TECNICO**

Dentro del proceso de comercialización de frutas y hortalizas frescas, se ha implantado la utilización de bodegas refrigeradas, para prolongar la preservación de los productos cosechados. Para la construcción de estos cuartos fríos se requiere una cuidadosa planificación en el diseño, construcción y operación, si se quiere aprovechar los recursos invertidos en su montaje.

#### 5.2 Diseño y Construcción de la bodega refrigerante.

Previamente a la construcción de una bodega refrigerada se deben considerar los requerimientos y condiciones ambientales del lugar donde se edificará. Para su diseño es importante tener en cuenta las características de los productos, que serán almacenados, así como los períodos de producción y las condiciones de almacenamiento exigidas tanto por el producto como por el mercado.

El tamaño de la bodega es uno de los factores que se deben tener en cuenta en el momento de su construcción, dado que una bodega pequeña implica mayores costos de montaje y de operación que una bodega de mayor tamaño, a pesar de esto, en las bodegas de mayores dimensiones se pueden presentar dificultades en el manejo y control de las existencias.

A su vez, el volumen de la bodega refrigerada está ligado al tipo de estiba requerido para la buenas circulación de aire y la consecuente disipación del calor; la altura está relacionada con los métodos y forma en que se proceda a construir la estiba, que puede ir de 2.5 a 3 metros para la manipulación manual y de 6 hasta 9 metros si se usa un sistema mecánico de palets. Al considerar estos factores se puede proceder a realizar el cálculo de las necesidades de refrigeración y con ello entrar a determinar la capacidad y asilamiento requeridos.

Igualmente, para cubrir las necesidades de conservación, se debe elegir la maquinaria adecuada, que garantice la correcta preservación. Se considera que la potencia para un almacenamiento refrigerado a largo de plazo, de frutas y hortalizas, debe estar en el orden de 30-50 Watts por metro cúbico.

En la etapa de construcción se pueden usar diversos tipos de obra para bodegas refrigeradas, dependiendo del manejo y manipulación del producto, si ésta será en forma manual, la altura de la edificación permite el uso de materiales económicos, como la arcilla y la grava, que actúan como aislantes efectivos. En el caso de bodegas de mayores dimensiones, se requiere del diseño de una red de estructuras metálicas idóneas para soportar el sistema de aislamiento o cubiertas prefabricadas. Finalmente, el aislante utilizado debe ser apto en el proceso de contención de filtraciones excesivas de calor y la transmisión de humedad de paredes y techo al interior de la bodega.

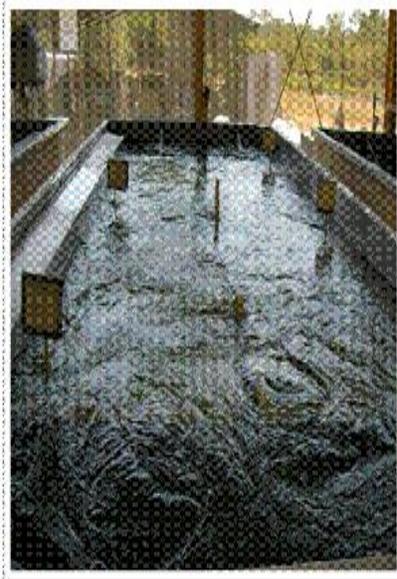
Figura n. 10 Imagen de una bodega refrigerada



Fuente: [www.Sagarpa.com.mx](http://www.Sagarpa.com.mx)

Figura n.11 Proceso y manejo del producto

Proceso y manejo del producto



Lavado



Selección



Empaque

Fuente: Elaboracion propia.

Cabe mencionar que con la única finalidad de eliminar mayor endeudamiento posible, se utilizaran al principio equipo de los socios, así como mobiliario y flotilla de transporte propia, esto dejándolo delimitado, una vez que se construya la sociedad como donaciones, así como el terreno y accesorios varios.

Los activos que se darán en donación, son los siguientes.

- 1 Camioneta de 3 toneladas marca Ford.
- 2 Camioneta Chevrolet tipo pick –up modelo 2006
- 3 Terreno en la Lázaro Cárdenas de 40 \* 70 metros, Bardeado.
- 4 Camión Torthon de Marca Mazda modelo 2007
- 5 3 Escritorios de madera tipo ejecutivo
- 6 2 Archiveros
- 7 2 Libreros
- 8 Una Tina para lavado de Verduras y Hortalizas
- 9 10 Sillas , diferentes modelos
- 10 2 Computadoras de escritorios
- 11 Adornos varios
- 12 Diversos modelos de Telefonía celular personal

## **CAPÍTULO 7**

### **ANÁLISIS FINANCIERO.**

Antes de iniciar el presente análisis financiero es conveniente mencionar que todos los datos que se manejarán están dados en Moneda Nacional, salvo que se indique lo contrario. Las tablas que se presentan son de elaboración propia.

Basándonos en el estudio de costos que se han decidido fijar el precio de nuestro producto en \$11 USD por caja de 14's, ya que en base a este precio se obtiene una ganancia y se está dentro de los precios competitivos del mercado.

Para lograr determinar esto tuvimos que tomar en cuenta varios costos como:

- ✚ Costo de transporte: que incluye el envío de 20 toneladas de mango de la región de Lázaro Cárdenas, Michoacán a La bodega ubicada en Buenos Aires Argentina. Las condiciones del transporte serán en un contenedor refrigerado con humedad. Este costo se ha estimado en \$63,000.00.
- ✚ Costo de mano de obra: incluye el lavado, el empaquetado (colmador) y el embarque del transporte; este costo se da por caja (5kg) a \$5.25.
- ✚ Costo del seguro: el seguro se calcula dependiendo del valor factura de cada envío, el cálculo se hace de 3 al millar. Este seguro se compra junto con el transporte.
- ✚ Aranceles: gracias a los tratados con el Merco Sur el producto está libre de aranceles, así como de impuestos especiales.

🚧 Barreras no arancelarias: para lograr exportar nuestro producto al mercado meta debemos cumplir con certificados fitosanitarios, otorgados por la SAGARPA una vez que se realizó el estudio hidrotérmico, lo que representa un costo de \$100 por embarque, con un costo unitario de \$.10; debido a que el tratamiento se le realiza a 4 cajas con un costo estimado de \$20 por caja. Los productos son sumergidos en agua caliente a 46.1°C por 75 minutos.

🚧 Márgenes de beneficio de la compañía: para este proyecto se buscará obtener una ganancia anual; es decir que se mantenga en utilidad y que en ningún año se recurra en pérdida, de igual forma será necesario que este nivel de utilidades a lo largo de 5 años sean suficientes para cubrir la inversión inicial y dejar una ganancia después de ello. Es importante el destacar que la inversión es muy fuerte por lo que serán necesarios altos márgenes de beneficio.

🚧 Precio del producto: al ser un producto estacionario el precio varía según la temporada y los cortes del mismo. Obteniendo un promedio de estos precios se calcula que el precio del producto manejado en el presente análisis será de \$25 por caja (5kgr).

🚧 Gastos de marketing: los principales gastos a los que se incurrirán en este ámbito serán en la feria internacional y la página de Internet, teniendo un total de \$55,000.00. Cabe destacar que aquí se cubre: el stand, publicidad, producto para la feria, el promotor; además se toma en cuenta el costo de la página web.

Nota: Cabe aclarar que dentro de los costos anteriormente expuestos no se han tomado en consideración los costos fijos que cada embarque representará.

Al mismo tiempo es necesario el realizar una medición monetaria del proyecto para conocer su viabilidad a través de un análisis financiero; el cual será presentado a continuación.

## **7.2 inversión inicial**

Al ser un proyecto con grandes alcances y proyecciones, pero como se explicó anteriormente con limitaciones económicas por parte de los accionistas. Será necesario hacer una inversión en el inicio; sin embargo se espera que esta inversión nos sea retribuida en el futuro.

Cuadro n. 5 Inversion inicial

<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>
Constitución de la sociedad	\$4,500.00
Producto	\$29,220.00
Bodega refrigerada	\$1,000,000.00
Insumos de empaque	\$10,000.00
Gastos de operación	\$50,000.00
Total	\$1,093,720.00

Inversión inicial, también se conoce como inversión semilla.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro n.6

## Gastos de capital

Concepto	Inversión
Bodega refrigerada	\$1,000,000.00
Insumos de empaque	\$10,000.00
Gastos de operación	\$50,000.00
Total	\$1,060,000.00

Gastos de capital

Fuente: Elaboracion propia.

La depreciación se aplicará sobre los activos y se hará en 5 años y en línea recta; obteniendo al final un valor de salvamento del 25% al final de este periodo; sin embargo aplicando la tasa fiscal obtenemos un valor de salvamento .

### **7.3 Precios y costos de ventas**

El mango al ser un producto estacionario tanto su precio como su costo de ventas variara dependiendo de la temporada.

Cuadro n. 7

## Precios y costos de ventas

Producto	Precio	Costo de ventas
Mango de Enero	\$138.00	\$50.00
Mango de Febrero	\$115.00	\$30.00
Mango de Marzo	\$100.00	\$24.00
Mango de Abril	\$108.00	\$12.00
Mango de Mayo	\$93.00	\$12.00
Mango de Junio	\$120.00	\$18.00

Precios y costos de ventas.

Fuente: Elaboracion propia.

#### **7.4 Costos fijos**

Los costos presentados en el cuadro n.8 son aquellos en que se incurrirán sin importar el volumen de ventas y el nivel de actividades que se lleven a cabo.

Cuadro n. 8 Costos fijos.

Concepto	Costo
Salarios	\$16,000.00
Flete (parte proporcional)	\$24,000.00
Teléfono	\$24,000.00
Luz	\$70,000.00
Agua	\$2,800.00
Mantenimiento de Bodega	\$12,000.00
Gastos publicitarios	\$4,900.00
Total de costos fijos	\$153,700.00

Costos fijos

Fuente: Elaboracion propia

**Cuadro n. 9 Costos variables**

Concepto	Costo
Transporte	\$25.00
Empaque	\$7.00
Mano de obra	\$5.25
SAGARPA (Impuesto)	\$0.10
Total costos variables	\$37.35

Estos costos son los que variarán junto con el volumen de ventas que se presente cada año, y son equivalentes a una caja.

Fuente: Elaboracion propia.

## **7.5 Otros gastos**

Dentro de estos gastos están los realizados en promoción y publicidad \$55,000.00 en el primer año, gasto realizado en la feria internacional y el inicio de la página de Internet.

Además se sumará el costo del agente aduanal que es de .36% sobre valor factura, tomando como base el total de ventas por cada año.

Al igual que el seguro que será 3 al millar del total del embarque, basándonos en el valor factura de cada año.

## **7.6 Calculo de ventas, costos de venta y variable por año**

Cada año se calcula en base a diferentes volúmenes de venta en las distintas temporadas. Estos volúmenes de ventas, costos de ventas y costos variables son presentados a continuación.

Cuadro n.10 Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del primer año.

Ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$138.00	1000	\$138,000.00
\$115.00	1600	\$184,000.00
\$100.00	1600	\$160,000.00
\$108.00	1600	\$172,800.00
\$93.00	1600	\$148,800.00
\$120.00	1000	\$120,000.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>8400</b>	<b>\$923,600.00</b>

Costo de ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$50.00	1000	\$50,000.00
\$30.00	1600	\$48,000.00
\$24.00	1600	\$38,400.00
\$12.00	1600	\$19,200.00
\$12.00	1600	\$19,200.00
\$18.00	1000	\$18,000.00
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>8400</b>	<b>\$192,800.00</b>

Costos variables:

Costos variables	Volumen de ventas	TOTAL
<b>\$37.35</b>	<b>8400</b>	<b>\$313,740.00</b>

Cuadro n.11 Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del segundo año.  
Ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$138.00	1000	\$138,000.00
\$115.00	1600	\$184,000.00
\$100.00	1600	\$160,000.00
\$108.00	2000	\$216,000.00
\$93.00	2000	\$186,000.00
\$120.00	1000	\$120,000.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>9200</b>	<b>\$1,004,000.00</b>

Costo de ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$50.00	1000	\$50,000.00
\$30.00	1600	\$48,000.00
\$24.00	1600	\$38,400.00
\$12.00	2000	\$24,000.00
\$12.00	2000	\$24,000.00
\$18.00	1000	\$18,000.00
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>9200</b>	<b>\$202,400.00</b>

Costos variables:

Costos variables	Volumen de ventas	TOTAL
<b>\$37.35</b>	<b>9200</b>	<b>\$343,620.00</b>

Cuadro n. 12 Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del tercer año.

Ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas (kg)	TOTAL
\$138.00	1000	\$138,000.00
\$115.00	2000	\$230,000.00
\$100.00	2000	\$200,000.00
\$108.00	2000	\$216,000.00
\$93.00	2000	\$186,000.00
\$120.00	1000	\$120,000.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>10000</b>	<b>\$1,090,000.00</b>

Costos de ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$50.00	1000	\$50,000.00
\$30.00	2000	\$60,000.00
\$24.00	2000	\$48,000.00
\$12.00	2000	\$24,000.00
\$12.00	2000	\$24,000.00
\$18.00	1000	\$18,000.00
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>10000</b>	<b>\$224,000.00</b>

Costos variables:

Costos variables	Volumen de ventas	TOTAL
<b>\$37.35</b>	<b>10000</b>	<b>\$373,500.00</b>

Cuadro n. 13 Cálculos de ventas, costo de ventas y variable del cuarto año.

Ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$138.00	1000	\$138,000.00
\$115.00	2000	\$230,000.00
\$100.00	2600	\$260,000.00
\$108.00	2600	\$280,800.00
\$93.00	2000	\$186,000.00
\$120.00	1000	\$120,000.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>11200</b>	<b>\$1,214,800.00</b>

Costos de ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$50.00	1000	\$50,000.00
\$30.00	2000	\$60,000.00
\$24.00	2600	\$62,400.00
\$12.00	2600	\$31,200.00
\$12.00	2000	\$24,000.00
\$18.00	1000	\$18,000.00
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>11200</b>	<b>\$245,600.00</b>

Costos variables:

Costos variables	Volumen de ventas	TOTAL
<b>\$37.35</b>	<b>11200</b>	<b>\$418,320.00</b>

Cuadro n.14 Cálculo de ventas, costo de ventas y variable del quinto año.  
Ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$138.00	1000	\$138,000.00
\$115.00	2600	\$299,000.00
\$100.00	2600	\$260,000.00
\$108.00	2600	\$280,800.00
\$93.00	2600	\$241,800.00
\$120.00	1000	\$120,000.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>12400</b>	<b>\$1,339,600.00</b>

Costos de ventas:

Precio del producto	Volumen de ventas	TOTAL
\$50.00	1000	\$50,000.00
\$30.00	2600	\$78,000.00
\$24.00	2600	\$62,400.00
\$12.00	2600	\$31,200.00
\$12.00	2600	\$31,200.00
\$18.00	1000	\$18,000.00
<b>TOTAL COSTO VENTAS</b>	<b>12400</b>	<b>\$270,800.00</b>

Costos variables:

Costos variables	Volumen de ventas	TOTAL
<b>\$37.35</b>	<b>12400</b>	<b>\$463,140.00</b>

### Cuadron. 15 Estado de resultados para el año uno.

A continuación se presentan los estados de resultados basados en la información previamente establecida:

Año 1

#### Estado de resultados

Ventas	\$923,600.00
Costo de ventas	\$192,800.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$313,740.00
Costo Aduanal	\$3,324.96
Costo Seguro	\$2,770.80
Otros gastos	\$55,000.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$200,264.24
Impuestos	\$30,039.64
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$170,224.60</b>

**Cuadro n.16 Estado de resultados para el año dos.**

Año dos

Estado de resultados

Ventas	\$1,004,000.00
Costo de ventas	\$202,400.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$343,620.00
Costo Aduanal	\$3,614.40
Costo Seguro	\$3,012.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$295,653.60
Impuestos	\$44,348.04
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$251,305.56</b>

## Cuadro n. 17 Estado de resultados para el año tres

Año tres

Estado de resultados

Ventas	\$1,090,000.00
Costo de ventas	\$224,000.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$373,500.00
Costo Aduanal	\$3,924.00
Costo Seguro	\$3,270.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$329,606.00
Impuestos	\$49,440.90
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$280,165.10</b>

**Cuadro n. 18 Estado de resultados para el año cuatro.**

Año cuarto

Estado de resultados

Ventas	\$1,214,800.00
Costo de ventas	\$245,600.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$418,320.00
Costo Aduanal	\$4,373.28
Costo Seguro	\$3,644.40
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$387,162.32
Impuestos	\$58,074.35
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$329,087.97</b>

**Cuadro n. 19 Estado de resultados para el año quinto.**

Estado de resultados

Ventas	\$1,339,600.00
Costo de ventas	\$270,800.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$463,140.00
Costo Aduanal	\$4,822.56
Costo Seguro	\$4,018.80
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$441,118.64
Impuestos	\$66,167.80
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$374,950.84</b>

## 7.7. Cálculo de los flujos de efectivo operacionales.

Estos nos servirán para realizar la proyección del proyecto, tomando en cuenta que la depreciación es positiva.

### AÑO 1

Utilidad antes de impuestos	\$200,264.24
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$30,039.64
<b>F.E.O</b>	<b>\$172,224.60</b>

### AÑO 2

Utilidad antes de impuestos	\$295,653.60
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$44,348.04
<b>F.E.O</b>	<b>\$253,305.56</b>

### AÑO 3

Utilidad antes de impuestos	\$329,606.00
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$49,440.90
<b>F.E.O</b>	<b>\$282,165.10</b>

### AÑO 4

Utilidad antes de impuestos	\$387,162.32
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$58,074.35
<b>F.E.O</b>	<b>\$331,087.97</b>

AÑO 5

Utilidad antes de impuestos	\$441,118.64
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$66,167.80
<b>F.E.O</b>	<b>\$376,950.84</b>

## Cuadro n. 20 Capital de trabajo neto.

Este se determinará anualmente tomando un 5% de las ventas del año correspondiente y para el año cero esta partida tendrá un valor de \$50,000.00, para los 5 años restantes de la proyección.

Año	Ventas	CTN
0		-\$50,000.00
1	\$923,600.00	\$46,180.00
2	\$1,004,000.00	\$50,200.00
3	\$1,090,000.00	\$54,500.00
4	\$1,214,800.00	\$60,740.00
5	\$1,339,600.00	\$66,980.00

Fuente: Elaboracion propia.

**Cuadro n. 21 Proyección del proyecto.**

Esta nos ayudará a evaluar finalmente el proyecto, ver su viabilidad y conveniencia tomando como base la información previamente establecida.

Año	0	1	2	3	4	5
FEO	\$172,224.60	\$253,305.56	\$282,165.10	\$331,087.97	\$376,950.84	
GC	-\$1,060,000.00				\$2,125.00	
CTN	-\$50,000.00	\$46,180.00	\$50,200.00	\$54,500.00	\$60,740.00	\$66,980.00
	-\$1,110,000.00	\$218,404.60	\$303,505.56	\$336,665.10	\$391,827.97	\$446,055.84

Fuente: Elaboracion propia.

## **7.8 Cálculo e interpretación del Valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR).**

Para evaluar este proyecto se manejará un rendimiento requerido del 9.8%; ya que éste es mayor al que se obtendría de invertir en CETES, los cuales para finales del presente año (2012) sólo han otorgado un rendimiento no mayor al 8.8% según el grupo financiero Afirme (El financiero 2012).

El Valor Presente Neto (VPN) bajo estas condiciones es igual a \$144,059.38, al obtener un valor positivo en este rubro con la tasa de rendimiento requerido podemos aceptar el proyecto, ya que este método toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y aun presenta una ganancia cubriendo con la inversión en los primeros 5 años.

Mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) nos da un valor de 14.20% que es más alta de la ofrecida por los CETES, por tanto este método al igual que el primero nos dan por conclusión que el proyecto es aceptado.

## Cuadro n. 22 Análisis de escenarios

Para llevar a cabo este análisis tenemos que observar 3 escenarios (optimista, base y pesimista). Para poder realizar estos escenarios será necesario tener diferentes volúmenes de venta y costos fijos.

Caso	Volumen de ventas	Costo Fijo
Optimista	12400	\$108,000.00
Base	10000	\$153,700.00
Pesimista	8400	\$200,000.00

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro n.23 *Escenario base*

Información intermedia con mayor probabilidad de que suceda, este caso es presentado en el siguiente estado de resultados:

Estado de resultados;

Ventas	\$1,090,000.00
Costo de ventas	\$224,000.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$373,500.00
Costo Aduanal	\$3,924.00
Costo Seguro	\$3,270.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAII	\$329,606.00
Impuestos	\$49,440.90
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$280,165.10</b>

F.E.O.

Utilidad antes de impuestos	\$329,606.00
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$49,440.90
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$282,165.10</b>

Fuente: Elaboracion propia.

**Cuadro n. 24 Proyección del esecenario base.**

Proyección

Año	0	1	2	3	4	5
FEO	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10
GC	<b>-\$1,060,000.00</b>					\$2,125.00
CTN	<b>-\$50,000.00</b>	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26
	<b>-\$1,110,000.00</b>	\$296,273.36	\$296,273.36	\$296,273.36	\$296,273.36	\$298,398.36

VPN = \$20,202.61

TIR = 10.51%

Fuente: Elaboracion propia

Este escenario nos presenta una situación que podemos calificar como viable, ya que representa una ganancia y una TIR mayor al rendimiento buscado; por lo tanto si la empresa logra mantener este nivel de ventas al final de este periodo de 5 años tendrá beneficios y habrá recuperado su inversión.

**Cuadro n. 25 Escenario pesimista.**

En el siguiente escenario se presenta la peor situación a la que la empresa se podría enfrentar, representada en el siguiente estado de resultados:

Estado de resultados:

Ventas	\$923,600.00
Costo de ventas	\$192,800.00
Costos fijos	\$200,000.00
Costos variables	\$313,740.00
Costo Aduanal	\$3,324.96
Costo Seguro	\$2,770.80
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$208,964.24
Impuestos	\$31,344.64
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$177,619.60</b>

F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$208,964.24
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$31,344.64
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$179,619.60</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro n. 26 Proyección del escenario pesimista.**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO		\$179,619.60	\$179,619.60	\$179,619.60	\$179,619.60	\$179,619.60
GC	<b>-\$1,060,000.00</b>					\$2,125.00
CTN	<b>-\$50,000.00</b>	\$8,980.98	\$8,980.98	\$8,980.98	\$8,980.98	\$8,980.98
	<b>-\$1,110,000.00</b>	\$188,600.58	\$188,600.58	\$188,600.58	\$188,600.58	\$190,725.58

VPN = **-\$390,055.97**

TIR = **-5.12%**

Fuente: Elaboración propia.

Al mantener un volumen tan bajo de ventas y los costos fijos tan altos la decisión acerca del proyecto se vería totalmente distorsionada; puesto que si esta situación se mantuviera se obtendrían pérdidas y no se recuperaría la inversión del mismo, a pesar de que anualmente se registrarán utilidades estas no serían suficientes; por lo tanto sería más conveniente invertir en otro proyecto o herramienta de inversión.

### Cuadro n. 27 Escenario optimista

Gracias a este escenario se percata e el estudio los beneficios que se alcanzarían con grandes volúmenes de venta y el costo fijo asociado:

Estado de resultados:

Ventas	\$1,339,600.00
Costo de ventas	\$270,800.00
Costos fijos	\$108,000.00
Costos variables	\$463,140.00
Costo Aduanal	\$4,822.56
Costo Seguro	\$4,018.80
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAII	\$486,818.64
Impuestos	\$73,022.80
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$413,795.84</b>

F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$486,818.64
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$73,022.80
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$415,795.84</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro n. 28 Proyección de escenario Optimista.**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO		\$415,795.84	\$415,795.84	\$415,795.84	\$415,795.84	\$415,795.84
GC	-\$1,060,000.00					\$2,125.00
CTN	-\$50,000.00	\$20,789.79	\$20,789.79	\$20,789.79	\$20,789.79	\$20,789.79
	-\$1,110,000.00	\$436,585.64	\$436,585.64	\$436,585.64	\$436,585.64	\$438,710.64

VPN = \$554,825.35

TIR = 27.82%

Fuente: Elaboración propia.

En las condiciones más óptimas el proyecto presenta expectativas muy altas para los dos métodos de evaluación, VPN y TIR, por lo que teniendo un escenario como este se aceptaría totalmente el proyecto; sin embargo cabe recordar que es muy difícil que se mantengan estos niveles de venta ya que factores externos podrían afectarlos; así como es muy difícil mantener este bajo nivel de costos fijos.

Es importante el destacar que tanto el escenario optimista como pesimista son muy extremos para basar nuestras decisiones en ellos; por lo tanto al enfocarnos más al escenario base tomamos la decisión de aceptar el proyecto puesto que es una situación más factible, puesto que brinda beneficios al inversionista.

## **7.9 Análisis de sensibilidad.**

Basándonos en los datos de costos fijos y volúmenes de venta utilizados en el anterior ejercicio haremos ahora un análisis de sensibilidad, para determinar a que es más sensible el proyecto y de esta forma ser proactivos en este rubro.

**Cuadro n. 29 Sensibilidad al volumen de ventas (escenario A).**

*Volumen de ventas de 8400 unidades:*

Estado de resultados:

Ventas	\$923,600.00
Costo de ventas	\$192,800.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$313,740.00
Costo Aduanal	\$3,324.96
Costo Seguro	\$2,770.80
Depreciación	\$2,000.00
UAI	\$255,264.24
Impuestos	\$38,289.64
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$216,974.60</b>

F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$255,264.24
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$38,289.64
<b>F.E.O</b>	<b>\$218,974.60</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro n. 30 Proyección de la sensibilidad (escenario A).**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO	\$218,974.60	\$218,974.60	\$218,974.60	\$218,974.60	\$218,974.60	\$218,974.60
GC	<b>-\$1,060,000.00</b>					\$2,125.00
CTN	<b>-\$50,000.00</b>	\$10,948.73	\$10,948.73	\$10,948.73	\$10,948.73	\$10,948.73
	<b>-\$1,110,000.00</b>	\$229,923.33	\$229,923.33	\$229,923.33	\$229,923.33	\$232,048.33

VPN = **-\$232,606.59**

TIR = 1.24%

Fuente: Elaboracion propia.

Este volumen de ventas afecta en gran parte al proyecto teniendo una situación como esta se deberá rechazar el proyecto.

**Cuadro n. 31 Sensibilidad al volumen de ventas (escenario B).**

*Volumen de ventas de 10000*

Estado de resultados

Ventas	\$1,090,000.00
Costo de ventas	\$224,000.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$373,500.00
Costo Aduanal	\$3,924.00
Costo Seguro	\$3,270.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$329,606.00
Impuestos	\$49,440.90
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$280,165.10</b>

F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$329,606.00
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$49,440.90
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$282,165.10</b>

Fuente: Elaboracion propia

**Cuadro n. 32 Proyección de la Sensibilidad (escenario B).**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10
GC	-\$1,060,000.00					\$2,125.00
CTN	-\$50,000.00	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26
	-\$1,110,000.00	\$296,273.36	\$296,273.36	\$296,273.36	\$296,273.36	\$298,398.36

VPN = \$20,202.61

TIR = 10.5%

Fuente: Elaboración propia.

Con este volumen de ventas es posible aceptar el proyecto obteniendo un beneficio y cubriendo con la inversión.

**Cuadro n.33 Sensibilidad al volumen de ventas (escenario c).***Volumen de ventas de 12400:*

## Estado de resultados

Ventas	\$1,339,600.00
Costo de ventas	\$270,800.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$463,140.00
Costo Aduanal	\$4,822.56
Costo Seguro	\$4,018.80
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$441,118.64
Impuestos	\$66,167.80
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$374,950.84</b>

## F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$441,118.64
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$66,167.80
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$376,950.84</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro n. 34 Proyección de la Sensibilidad (escenario C).**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO		\$376,950.84	\$376,950.84	\$376,950.84	\$376,950.84	\$376,950.84
GC	-\$1,060,000.00					\$2,125.00
CTN	-\$50,000.00	\$18,847.54	\$18,847.54	\$18,847.54	\$18,847.54	\$18,847.54
	-\$1,110,000.00	\$395,798.39	\$395,798.39	\$395,798.39	\$395,798.39	\$397,923.39

VPN = \$399,416.34

TIR = 23.02%

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente bajo estas condiciones se acepta el proyecto.

**Cuadro n. 35 Sensibilidad de los costos fijos (Escenario A).**

🚩 Costos fijos de \$200,000.00:

Estado de resultados

Ventas	\$1,090,000.00
Costo de ventas	\$224,000.00
Costos fijos	\$200,000.00
Costos variables	\$373,500.00
Costo Aduanal	\$3,924.00
Costo Seguro	\$3,270.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$283,306.00
Impuestos	\$42,495.90
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$240,810.10</b>

F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$283,306.00
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$42,495.90
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$242,810.10</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro n. 36 Proyección de los costos fijos (escenario A).**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO	\$242,810.10	\$242,810.10	\$242,810.10	\$242,810.10	\$242,810.10	\$242,810.10
GC	-\$1,060,000.00					\$2,125.00
CTN	-\$50,000.00	\$12,140.51	\$12,140.51	\$12,140.51	\$12,140.51	\$12,140.51
	-\$1,110,000.00	\$254,950.61	\$254,950.61	\$254,950.61	\$254,950.61	\$257,075.61

VPN = **-\$137,246.78**

TIR = 4.85%

Fuente: Elaboración propia.

A este nivel de costos fijos deberá rechazarse el proyecto.

### Cuadro n. 37 Sensibilidad de los costos fijos (escenario B)

✚ Costos fijos de \$153,700.00

Estado de resultados

Ventas	\$1,090,000.00
Costo de ventas	\$224,000.00
Costos fijos	\$153,700.00
Costos variables	\$373,500.00
Costo Aduanal	\$3,924.00
Costo Seguro	\$3,270.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$329,606.00
Impuestos	\$49,440.90
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$280,165.10</b>

F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$329,606.00
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$49,440.90
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$282,165.10</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro n. 38 Proyección de los costos fijos (escenario B).**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10	\$282,165.10
GC	<b>-\$1,060,000.00</b>					\$2,125.00
CTN	<b>-\$50,000.00</b>	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26	\$14,108.26
	<b>-\$1,110,000.00</b>	\$296,273.36	\$296,273.36	\$296,273.36	\$296,273.36	\$298,398.36

VPN = \$20,202.61

TIR = 10.5%

Fuente: Elaboración propia.

Donde se observa claramente en base a estos indicadores que el proyecto es viable.

### Cuadro n. 39 Sensibilidad de los costos fijos (escenario C).

✚ Costos fijos de \$108,000.

#### Estado de resultados

Ventas	\$1,090,000.00
Costo de ventas	\$224,000.00
Costos fijos	\$108,000.00
Costos variables	\$373,500.00
Costo Aduanal	\$3,924.00
Costo Seguro	\$3,270.00
Depreciación	\$2,000.00
<hr/>	
UAI	\$375,306.00
Impuestos	\$56,295.90
<hr/>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$319,010.10</b>

#### F.E.O

Utilidad antes de impuestos	\$375,306.00
Depreciación	\$2,000.00
Impuestos	\$56,295.90
<hr/>	
<b>F.E.O</b>	<b>\$321,010.10</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro n. 40 Proyección de los costos fijos (escenario C).**

Año	0	1	2	3	4	5
FEO	\$321,010.10	\$321,010.10	\$321,010.10	\$321,010.10	\$321,010.10	\$321,010.10
GC	-\$1,060,000.00					\$2,125.00
CTN	-\$50,000.00	\$16,050.51	\$16,050.51	\$16,050.51	\$16,050.51	\$16,050.51
	-\$1,110,000.00	\$337,060.61	\$337,060.61	\$337,060.61	\$337,060.61	\$339,185.61

VPN = \$175,611.61

TIR = 15.79%

Fuente: Elaboracion propia.

Nuevamente bajo estas condiciones el proyecto vuelve a ser aceptado.

Como podemos observar el proyecto es muy sensible a los dos factores; ya que cualquiera de los dos ubicados negativamente; es decir bajos volúmenes de venta o altos costos fijos, provocan el rechazo del proyecto. Por lo tanto deberá tenerse sumo cuidado en el manejo de estos dos rubros.

## **CONCLUSIONES.**

El objetivo indicado al inicio de este proyecto fue alcanzado al finalizar el presente Plan de Exportación. Los resultados que presentamos son satisfactorios al concluir con logros viables para la puesta en marcha del proyecto, ya que a lo largo del mismo se tuvieron soluciones provechosas a los objetivos específicos planteados al inicio de la presente tesis.

A lo largo del proyecto podemos observar el desarrollo de los puntos principales del plan de exportación como se muestra a continuación.

Se Inició con la elección de nuestro producto “el mango Ataulfo” , el cual deberá contar con ciertas adaptaciones en su transportación para poderlo exportar. La adaptación más importante que podemos encontrar es la del empaquetado, el cual debe estar constituido primero por una película de cera alimenticia, posteriormente dentro del layer y finalmente dentro de una caja telescópica.

Además el producto deberá ser sometido al estudio hidrotérmico para obtener la certificación necesaria de exportación. El estudio lo realiza la SAGARPA, y es básicamente para detectar que el mango este limpio de plagas y que cumple con los estándares de calidad.

Otro punto que se obtuvo dentro del presente plan de exportación es que como todo proyecto internacional donde se va a penetrar en nuevos mercados, será necesario hacer uso de ciertas estrategias promocionales para darnos a conocer en el mercado meta. Las estrategias que planteamos para iniciar la introducción al mercado meta es la feria internacional, la cual es especialmente para la presentación de productos alimenticios, y la presencia en el Internet, ya que como se había planteado anteriormente, dentro de Argentina existe una gran cantidad de usuarios de este medio de comunicación entre los que destaca nuestro mercado meta, intermediarios y mayoristas, quienes utilizan esta herramienta para contactar posibles proveedores.

Es importante resaltar que existen otros medios de comunicación, como serían las publicaciones especializadas, las cuales en un futuro pueden ser otro medio efectivo para contar con una mayor presencia en el mercado. Aquí hacemos mención también que nuestra promoción de ventas, donde se plantea la necesidad en un futuro de las mismas, esto es porque necesitamos fidelizar a nuestro comprador motivándolo a través de un programa de premios por puntos donde después de determinada cantidad de producto que haya comprado se le dará algún plus. También se planea contar con la fuerza de ventas para darles un trato más personalizado a nuestros clientes.

Asimismo se obtuvieron resultados positivos acerca de la elección del mercado meta que es Argentina, ya que como pudimos observar, el producto es aceptado por ser una fruta exótica, además de contar con segmentos ya cautivos para esta clase de productos ubicados en este territorio. Cabe destacar que el consumo se ha visto impulsado a través de campañas para mejorar los hábitos alimenticios y para aumentar el conocimiento del mercado meta de este producto, en lo que se refiere a manejo, selección y uso.

Una vez que se ha determinado el producto y el mercado debemos establecer la forma en que haremos llegar el mango a la república Argentina. En este ámbito se hizo la elección del medio de transporte, que se hará por vía marítima, en las condiciones necesarias para su manejo, ya que se trata de una distancia relativamente corta y a costos accesibles.

También se determina el Incoterms más eficiente para la realización del Plan de Exportación que conviene tanto al comprador, como al vendedor. El Incoterms al cual nos estamos refiriendo es el CIP, ya que éste es un punto intermedio donde ambas partes corren con riesgos, documentos y costes relativamente balanceados.

Dentro del presente proyecto también se determina la mejor forma de cobro; por medio de un anticipo con una doble finalidad por un lado capitalizar a la empresa y por el otro se garantiza la compra. Es necesario añadir a esto que el pago de la mercancía se realizará por medio de una carta de crédito, con el fin de

no tener cuentas incobrables, las cuales pueden perjudicar fuertemente a la empresa.

También es necesario que para realizar una distribución del producto y una exportación exitosa se tengan en cuenta los documentos necesarios entre los que encontramos:

La carta porte, la cual especifica la fecha de embarque y las condiciones del mismo, al mismo tiempo será necesario el recibo de muelle, el cual contiene lo mismo que la carta porte pero en ésta se especifican las características de llegada de la mercancía.

Del mismo modo es necesaria la factura comercial para efectos aduanales y comerciales.

Añadiendo a todos los documentos antes mencionados, es necesario y de suma importancia el certificado de origen, ya que éste va a garantizar el trato preferencial aduanero a nuestro producto bajo los lineamientos de los tratados de comercio para México y Argentina.

De igual forma se llegó a la conclusión que la determinación del precio, el cual será por medio de la oferta y la demanda ya que el mango es producido únicamente en determinadas épocas del año, lo cual propicia que los precios varíen.

Finalmente se observa la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero, donde se realiza la proyección a 5 años. Además de contar con análisis de sensibilidad que dan como resultado el tener en cuenta el volumen de nuestras ventas y la modificación en nuestros costos variables, ya que somos sensibles a ambos.

## **RECOMENDACIONES.**

✚ Se recomienda que mientras no se esté en épocas de cosecha del producto que se desea exportar, la bodega sea rentada para poder recuperar el costo que ésta implica en un menor tiempo.

✚ Además debe tomarse en consideración que a la larga sería más eficiente mandar a imprimir las cajas que se utilizan para la exportación, y así sustituir el etiquetado reduciendo los costos.

✚ Es conveniente señalar también que se debe negociar con el agente aduanal su pago, para que en lugar de cobrar sobre valor factura cobre por tramite aduanal.

✚ Es también favorable estar en contacto con nuestro agente aduanal, para tener siempre conocimiento en caso de que se imponga una nueva norma sanitaria o fitosanitaria a nuestro producto seamos informados oportunamente.

✚ Es beneficioso el tener siempre en cuenta la sensibilidad de nuestro producto a los costos fijos y el volumen de ventas, ya que en caso de perder el control de los mismos, podemos incurrir en pérdidas en lugar de ganancias.

✚ Es de suma importancia tener en cuenta que las necesidades de los consumidores cambian constantemente, por lo cual tenemos que estar atentos, por medio de encuestas a nuestros clientes y posiblemente a

consumidores finales para conocer las necesidades del mismo.

 Estipular dentro de los contratos comerciales que nuestro producto es sumamente susceptible a los eventos climatológicos y desastres naturales, por los cuales no podemos ser responsables en caso de incumplimiento de algún contrato.

## Bibliografía

-  Marketing Internacional 10ª Ed. Cateora, Gram. Editorial McGraw-Hill
-  <http://www.geocities.com/Athens/Parthenon/3234/chiapas.htm>
-  <http://www.wsws.org/es/articles/2003/ene2003/span-j09.shtml>
-  [http://66.102.7.104/search?q=cache:84A7uC\\_DsDMJ:www.antorcha.net/biblioteca\\_virtual/derecho/confederacion/conf6.html+impuestos+especiales+en+estados+unidos&hl=es](http://66.102.7.104/search?q=cache:84A7uC_DsDMJ:www.antorcha.net/biblioteca_virtual/derecho/confederacion/conf6.html+impuestos+especiales+en+estados+unidos&hl=es)
-  <http://www.banaservibanaservi.homestead.com/files/materiaorganica/Textoorganico/y1669s0g.htm>
-  <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9002>
-  <http://www.univision.com/content/content.jhtml?chid=10&cid=125101&schid=1936&secid=6881>
-  <http://www.cci.org.co/publicaciones/Noticiero/noticiero%2008.html>
-  <http://www.ific.org/sp/nutrition/adult/index.cfm?renderforprint=1>
-  [http://64.233.167.104/search?q=cache:s71WHA\\_yxwwJ:www.lpp-uerj.net/olped/noticias/ventura.pdf+desnutricion+en+estados+unidos&hl=es](http://64.233.167.104/search?q=cache:s71WHA_yxwwJ:www.lpp-uerj.net/olped/noticias/ventura.pdf+desnutricion+en+estados+unidos&hl=es)
-  <http://neuroc99.sld.cu/usa.htm>
-  [http://www.uprm.edu/library/patents/espanol/patentes\\_eu.html](http://www.uprm.edu/library/patents/espanol/patentes_eu.html)
-  [http://www.sba.gov/espanol/Anuncios\\_Comerciales/patentes.html](http://www.sba.gov/espanol/Anuncios_Comerciales/patentes.html)
-  <http://usinfo.state.gov/journals/itsv/0101/ijss/numbers.htm>
-  <http://www3.who.int/whosis/country/compare.cfm?country=USA&indicator=PcGDP&language=spanish>
-  <http://yaleglobal.yale.edu/display.article?id=5848>

-  <http://www3.who.int/whosis/hale/hale.cfm?language=spanish>
  -  <http://www.census.gov/acs/www/Products/Profiles/Single/2003/ACS/US.htm>
  -  <http://www.census.gov/prod/2004pubs/04statab/app2.pdf>
  -  <http://www.cci.org.co/Manual%20del%20Exportador/EEUU/EEUU02.htm>
  -  [http://www.grupoese.com.ni/2000/economica/ed6MM/p9\\_6MM02.htm](http://www.grupoese.com.ni/2000/economica/ed6MM/p9_6MM02.htm)
  -  <http://www.florbilbao.com/colores.htm>
  -  <http://www.cfsan.fda.gov/~mow/sregresp.html>
  -  <http://www.marketing-xxi.com/introduccion-150.htm>
  -  <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no15/promoventas.htm>
  -  <http://www.afirme.com.mx/Portal/VisualizadorContenido.do?>
-