



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

**INCURSIÓN DE UNA FAMILIA PRODUCTORA DE ZARZAMORA  
EN EL COMERCIO EXTERIOR**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Teresita de Jesús Martínez Iurbe

**Dirigido por:**

M.C.I. Rafael Espinosa de los Monteros López

**SINODALES**

M.C.I. Rafael Espinosa de los Monteros López  
Presidente

Dra. Patricia Luna Vilchis  
Secretario

M.A. Alfonso Rodríguez Coss  
Vocal

M.A. Juan Manuel Peña Aguilar  
Suplente

Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma  
Suplente

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

Rúbrica

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Septiembre 2013  
México

## RESUMEN

Las zarzamoras, frutillas producidas en el Estado de Querétaro por una familia del municipio de San Juan del Río, es un producto con historia de exportación en México. El objetivo de esta investigación fue realizar un modelo siguiendo el proceso de exportación considerado por la Secretaría de Economía, desde la consolidación de la empresa hasta la exportación del producto. En este modelo se presentan pasos claramente definidos, fáciles de seguir y están enfocados en las necesidades que presentan las pequeñas empresas familiares productoras de zarzamoras. La metodología realizada inicia con el planteamiento del caso, exponiendo a la familia y buscando impulsar las gestiones que se deben realizar en el proceso de exportación; esto a favor de un ágil acceso a la información y obteniendo las bases necesarias a considerar para el comercio exterior. La familia cumplió con las características necesarias para la realización de este modelo bajo el proceso de exportación, como: ser una pequeña empresa productora, pertenecer al campo mexicano, contar con posibilidad futura de actividad exportadora, dar consentimiento para revelar información concerniente a sus operaciones. Se utilizó la entrevista como método de recolección de datos y por ello, la información obtenida fue de carácter cualitativo. Los resultados presentan en el primer bloque, las necesidades a cubrir para tener una empresa consolidada, desde formar una empresa legalmente constituida, conocer las cualidades del producto, la implicación del éxito en un mercado local, el conocimiento de la capacidad de producción; en el segundo bloque se describe la viabilidad exportadora, donde se evalúa el potencial con que debe contar el exportador, desde la formación del precio hasta el plan de exportación y una revisión del entorno y sus mercados; en el tercer bloque se describe la exportación del producto. Se concluye que el uso y seguimiento del modelo definido aporta la información necesaria para realizar la exportación de la zarzamora, desafortunadamente el segundo y tercer bloque del modelo son realizados por las empresas consolidadoras, quienes acopian los productos, los productores no entran en el mercado de exportación y esto evita la consolidación exportadora de los productores.

**(Palabras clave:** Modelo de exportación, zarzamoras, Secretaría de Economía)

## SUMMARY

Blackberries, a fruit produced in the State of Queretaro by a family from the Municipality of San Juan del Rio, are a product with a history of exportation in Mexico. The objective of this study was to make a model following the exportation process establishment by the Ministry of Economy, from the consolidation of the company to exportation of the product. This model sets forth clearly defined, easy to follow steps that are focused on the needs of small family companies producing blackberries. The methodology used begins with setting forth the case, getting to know the family and attempting to set in motion the steps to be followed in the exportation process. This is to promote easy access to the information and to obtain the necessary foundations for foreign commerce. The family complied with the characteristics necessary for carrying out this model in accordance with the exportation process, such as: being a small producing company, being from the Mexican countryside, having a future possibility for exportation activity and consenting to reveal information concerning their operations. Interviews were used for collecting data and, as a result, the information obtained was qualitative type. Results are contained in the first section - the needs to be covered in order to have a consolidated company, beginning with the establishment of a legally constituted company, knowledge of the product's quality, implications of success in the local market and knowledge of production capacity. The second section describes the exportation feasibility, evaluating the potential the exporter should have, from the determination of the price to the export plan, as well as a review of the environment and its market. Section third describes exportation of the product. It was concluded that the use and following of this model provides the necessary information for the exporting blackberries. Unfortunately, the second and third sections are carried out by brokers who gather the products. Producers do not enter the exportation market and this limits exportation on the part of these producers.

**(Key words:** Exportation model, blackberries, Ministry of Economy)

## DEDICATORIA

A México, su naturaleza y su gente.

A mamá, por la vida y el amor; tras de mí, tu espíritu.

A papá, por la fortaleza y el gran ejemplo; tras de mí, tu confianza.

A Armando, por tu cariño y el ejemplo de esfuerzo; en mí tu carácter y abrazo diario.

A César, por el tiempo, ideas y grandes momentos de risas.

A la memoria de Enano; por la compañía y cuidado eterno, la fuerza sin insolencia y la valentía sin ferocidad. Te extraño.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Querétaro, la Facultad de Contaduría y Administración.

A Patricia Luna, Alfonso Rodríguez Coss y Alberto Pastrana por su paciencia, comentarios, opiniones y recomendaciones.

A todos los profesores que participaron en mi formación profesional.

A la familia Olvera, por las facilidades y apoyo brindados para la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	vii
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Las zarzamoras en exportación	1
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>2</b>
2.1. Antecedentes prehispánicos y españoles de la agricultura	2
2.2. La zarzamora en comercio internacional	4
2.3. Regulaciones al comercio	5
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>

3.1. Planteamiento del caso	6
3.2. Justificación	7
3.3. Objetivo	7
3.4. Hipótesis	7
3.5. Tipo de investigación	7
3.6. Variables	11
4. INVESTIGACIÓN	12
4.1. Investigación de campo	12
4.2. Investigación documental	13
4.3. Resultados de la investigación	14
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS	57
APÉNDICES	61

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1.	Estándares Estadounidenses para la Zarzamora	29
2.	Estructura de Costos para la exportación	34
3.	Evolución de la fracción arancelaria 081020.01	38
4.	Balanza comercial de la fracción arancelaria correspondiente a zarzamora	47

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figuras</b>		<b>Página</b>
1.	Frutos de Zarzamora	3
2.	Proceso de Exportación	16
3.	Flor (capullo) de zarzamora	21
4.	Fruta de Zarzamora	21
5.	Comportamiento mensual de los precios de zarzamora en E.U.	29
6.	Envase, almeja plástica	30
7.	Envase, caja de cartón	31
8.	Sello de México Calidad Suprema	50
9.	Base del pallet o tarima con protección	53
10.	Etiqueta de embalaje para tarimas	54

## 1. INTRODUCCIÓN

Para iniciar la exportación de un producto y la incentivación de éste, se requiere como condición necesaria contar con un producto que cumpla ciertas características y tener conocimiento del proceso que es necesario para realizar la exportación. En este sentido, este caso presenta puntos basados en el proceso de exportación que la Secretaría de Economía de México considera, mostrando a una familia productora de zarzamora, con una huerta instalada en la localidad de Senegal de las Palomas, Municipio de San Juan del Río, Estado de Querétaro. Este caso es considerado, por existir una frutilla, cuyo desarrollo puede ampliar el mapa frutícola de México, si es aprovechado para producir frutos para el mercado de exportación aunado al mercado interno. Esta frutilla cuya producción en el estado de Querétaro aún es incipiente, pero con gran potencial, es denominada globalmente como “frutal menor” al igual que la frambuesa.

### 1.1. Las zarzamoras en exportación

Comercialmente, la zarzamora pertenece al grupo de las llamadas berries, especies poco producidas en México, pero de gran popularidad en Norteamérica y Europa. Debido al desconocimiento del proceso de exportación y a la importancia creciente que ha adquirido la zarzamora en la agricultura mexicana, se presenta el caso para explicar los instrumentos y aspectos básicos necesarios para que esta frutilla, que es producida en México, pueda convertirse en un producto de exportación para el comercio mundial.

Para incursionar en la exportación, se debe tener experiencia como productor, con un prestigio local y contar con información puntual e importante, mostrada y explicada de acuerdo con estas características la familia productora de zarzamora.

## 2.MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes prehispánicos y españoles de la agricultura

La agricultura prehispánica mexicana, en esa época era una de las más ricas en la historia de la humanidad, surgió gracias a la domesticación del maíz y su cultivo, imbricado con el del frijol, el chile y la calabaza. Esta combinación fue tan exitosa que se logró alimentar a toda la región Mesoamericana y la intensidad lograda en las zonas chinamperas del Valle de México le permitió generar excedentes amplios que forjaron la civilización tolteca, náhuatl, tenoxca, así como en el suroeste, el cultivo hidráulico de camellones permitió el surgimiento del Imperio Maya Clásico (Martínez, 1983).

Al llegar, el conquistador encontró un sistema agrícola ajeno a su realidad ecológica que no comprendió y destruyó en gran parte. Pero, en cambio, aportó la tradición ibérica que se aplicó a grandes zonas de México. En este periodo el territorio se incrementó y se ensanchó hacia el norte. Así, la agricultura a partir de 1550 se dividió en dos grandes tipos: la agricultura prehispánica maicera e intensiva que no desapareció, sino simplemente se vio alterada, modificada y mutilada, y la agricultura española extensiva con tracción animal. Estas dos estampas forman el México agrícola: la coa y el arado; el buey y la mula; el español y el indio; el campesino mestizo y el hacendado.

#### 2.1.1. Antecedentes de la Zarzamora

La zarzamora pertenece al género de las *Rubus*, de la familia de las rosáceas (*Rosaceae*). El género *Rubus*, se distribuye por toda Europa en los claros de los bosques, matorrales, así como en los bordes de los campos y caminos, lo que se puede observar en toda la península Ibérica. Comprende alrededor de 700 especies nativas de Asia, Europa y

Norte de América. Su nombre científico deriva del latín *Ruber* (rojo), por el color de sus frutos. La zarzamora ha sido usada en Europa por 2,000 años o más, como alimento, con usos medicinales y cerco vivo (Giorgis, 2006).

La planta de la zarzamora es un arbusto caducifolio de hasta 2 metros de altura, muy ramificado y espinoso, tiene hojas muy aserradas de color verde oscuro por la haz y verde grisáceo y con pilosidad por el envés, sus flores son blancas o rosadas, de 2 cm de diámetro, sus frutos son negros, brillantes, de sabor agradable, muy aromáticas y algo ácidas, que se da con maduración veraniega (Morales, s. f.).



*Figura 1.* Frutos de la zarzamora. Fuente: Fotografía tomada septiembre 2012.

### **2.1.2. La zarzamora en México, antecedentes de su comercialización internacional**

El género *Rubus* comprende alrededor de 500 especies distribuidas prácticamente por todo el mundo; pero las especies cultivadas para comercialización, considerando la calidad de sus frutos son tres: la zarzamora, el arándano y la frambuesa; frutas que pertenecen al grupo de los llamados *berries*. Estas especies son producidas en México,

con oportunidad de exportación a países de Norteamérica y Europa. A partir de 1992, llamó la atención la producción la zarzamora, al grado que la superficie dedicada a la producción de la zarzamora se ha incrementado constantemente (Muñoz, 1995).

Esto se debe a razones como: elevada rentabilidad, rápido retorno de la inversión, a partir del segundo año, uso intensivo de mano de obra, grandes posibilidades de exportación.

La variedad que se ha generalizado más en México es la Brazos, con un mayor porcentaje de superficie total con respecto a otras variedades como Comanche y Logan.

Entre las principales características de la variedad Brazos, destacan las siguientes: Originada en Texas y liberada en 1959, tiene un hábito de crecimiento semi-erecto, vigoroso y desparramado, lo que obliga a establecer menos plantas por hectárea. La floración es temprana y prolongada, lo que conlleva a largos periodos de cosecha. Tarda 56 días de flor (2.5 cm de diámetro) a fruto (6.8 cm) y este es grande. Su fruto es suave y más ácido y menos dulce que la variedad Comanche (Muñoz, 1995).

La estacionalidad de la oferta de zarzamora fresca en México, inicia en el mes de noviembre hasta el mes de junio.

## **2.2. La zarzamora en comercio internacional**

La fracción arancelaria 0810.20.01 denominada genéricamente: frambuesa, zarzamora y moras y moras-frambuesa, da información de diferentes frutillas y la información estadística de las fuentes oficiales no distingue entre uno y otro producto, se confunden los datos, dificultando el análisis.

Hasta 1993, México exportó 188 toneladas de frambuesa y zarzamora correspondiente el 64 % (12.1 Toneladas) a la presentación de congelados y 36 % (67 Toneladas) a la presentación en fresco (Muñoz, 1995).

En 1995 la producción mundial de la zarzamora alcanzó las 65,000 toneladas, donde México participó con un 4,000 ton. (7 %), Estados Unidos con 13,000 toneladas y el resto fue producido por Chile, Guatemala (Muñoz, 1995).

Una ventaja comparativa de México, es que casi el 50% de sus exportaciones se realizan en la época donde la zarzamora alcanza los precios más elevados, debido a la escasez de oferta (octubre-enero). Por el contrario, un factor que ha limitado el incremento de las exportaciones lo constituye la nula organización por parte de los productores, considerando que resulta difícil para los exportadores compactar volúmenes que justifiquen la exportación (Muñoz, 1995).

### **2.3. Regulaciones al comercio**

Las regulaciones al comercio internacional de la zarzamora se pueden clasificar en dos grupos: Regulaciones Arancelarias y Regulaciones no Arancelarias.

Regulaciones arancelarias: éstas incluyen los impuestos (aranceles) que deben pagar los exportadores e importadores en las aduanas de entrada y salida de los productos.

Regulaciones no arancelarias: estas regulaciones pueden ser de dos tipos: cuantitativas y cualitativas. En zarzamora no existe ningún tipo de regulaciones de carácter cuantitativo (permisos previos, cuotas, precios oficiales, impuestos compensatorios y antidumping) que limiten el comercio entre países. En las regulaciones

de tipo cualitativo existe una serie de medidas que regulan y dan transparencia y seguridad a los consumidores, entre las principales se destacan las normas de calidad y las regulaciones sanitarias y fitosanitarias.

### **3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Planteamiento del caso**

Ha sido comprobado que las principales fallas de la micro y pequeña empresa se dan por errores de gestión, ya que al ser en su gran mayoría empresas de carácter familiar, las decisiones administrativas carecen de formalidad, de organización, de planeación y de seguimiento.

En México existen familias productoras de diferentes tipos de alimentos, este caso se refiere a una familia productora de zarzamoras, de Senegal de las Palomas, Municipio de San Juan del Río, Estado de Querétaro. Esta familia incursionó en la producción de zarzamoras en el año de 2005 y después de un largo proceso en la formación de un grupo de trabajo, la espera de las cosechas y la venta del producto a una empacadora para realizar la exportación de la frutilla, se decidió cambiar el giro del negocio y convertir la huerta en una experiencia de ecoturismo rural, dejando el grupo de trabajo y la posibilidad de exportación de la frutilla.

Estos cambios y la poca información conjunta para realizar y seguir correctamente el proceso de exportación en los negocios familiares, provoca el abandono de proyectos que pueden dar un valor agregado a las familias productoras del Estado de Querétaro como exportadoras.

Siguiendo este caso, la presente investigación se enfoca en elaborar un modelo puntualizando los pasos a seguir, basado en el proceso de exportación que ha sido desarrollado por la Secretaría de Economía en México.

### **3.2. Justificación**

La presente investigación busca impulsar las gestiones que deben realizarse antes del proceso de exportación, a favor de un ágil acceso a la información para las empresas familiares mexicanas productoras de bienes, siendo esta información una base que es necesaria para el comercio exterior.

### **3.3. Objetivo**

La presente investigación tiene como objetivo: realizar un modelo siguiendo el proceso de exportación de la Secretaría de Economía (SE), con pasos claramente definidos, fáciles de seguir, enfocado en las necesidades que presentan las pequeñas empresas familiares productoras de zarzamoras.

### **3.4. Hipótesis**

Si el proceso de exportación presentado por SE es óptimo para desarrollar el modelo se obtendrá información confiable, definida y fácil de seguir.

### **3.5. Tipo de investigación**

La investigación presentada se desarrolla de forma mixta, tomando las descripciones, experiencias e interpretaciones de los fenómenos percibidos por la familia, basados en un enfoque cualitativo y a la vez, describir y explicar el proceso de exportación, basado en un enfoque cuantitativo (Hernández, S. R.)

La planeación de la redacción de este caso incluye: identificar la necesidad, establecer los objetivos, sus alcances y límites, el estudio de factibilidad de su redacción y los recursos para hacerlo.

Para llevar a cabo la redacción de un caso Leenders, M., y Erskin, J.A. (1989) proponen el siguiente proceso:

1. Identificar los orígenes del caso: identificar las necesidades que llevan a redactar el caso.
2. Identificar el material necesario para el caso: de acuerdo a las características del caso, se debe identificar el tipo de organizaciones, compañías, instituciones, personas y material bibliográfico, hemerográfico, que proveen la información necesaria para su elaboración.
3. Realizar el contacto inicial: una vez identificados los lugares, organizaciones, materiales y personas necesarias para la recolección de datos, hacer contacto para el acceso a dichos datos.
4. Recolección de datos: recabar, analizar y seleccionar los datos a utilizar.
5. Redactar el caso: consiste en la organización de los datos y de la información de acuerdo a la estructura del caso.
6. Publicación: Obtención del permiso de las organizaciones y personas respectivas para la publicación de la información revelada en el caso.

En la estructura del caso para la investigación, el investigador expone sus experiencias y puntos de vista de manera persuasiva para que el lector los acepte.

### ***3.5.1 Descripción de la investigación***

En este apartado se describe el desarrollo del caso, considerando los puntos necesarios, como la búsqueda del tema, el origen, el material y la recolección de datos para tener la información necesaria.

#### *Búsqueda de un tema*

Esta tesis se inicia buscando un tema a desarrollar, considerando que éste, debe estar enfocado a problemas relacionados con el campo mexicano, por la carencia de información que normalmente se presenta y conjuntando la relación que existe con el comercio exterior para ayudar a su desarrollo.

#### *Origen del caso*

El origen del presente trabajo de investigación fue por el reconocimiento de la carencia de información o modelos sencillos adaptados a la realidad del entorno, ya que aún cuando existe una gran cantidad de información para realizar la exportación, está basada en información demasiado amplia, en ocasiones confusa o considerada entorno a grandes empresas. Además de que pocos son los casos adaptados a la realidad del contexto empresarial en el campo mexicano, generalmente esta información es generada por universidades privadas y hasta el momento no se cuenta con cultura para compartir estos materiales didácticos entre instituciones educativas para beneficios de profesionistas y productores del campo. El caso de la familia productora de zarzamoras pretende mostrar los problemas enfrentados por una pequeña empresa familiar mexicana por lo que se muestra los obstáculos que encaran estas pequeñas empresas.

*Material necesario para el caso*

La mayor parte de la presente investigación se realizó en la ciudad de Querétaro y comenzó en Junio de 2012, cuando se hizo contacto inicial con diferentes empresarios, entre ellos Alejandro Pérez, contacto de Productores QZar y con Marcos Olvera propietario de la huerta productora de zarzamora “Las palomas”.

La selección de la empresa familiar objeto de estudio de este trabajo, se realizó con base a las características deseadas para la realización de un modelo bajo el proceso de exportación. Estas características fueron las siguientes:

- Micro o Pequeña empresa,
- Perteneciente al campo mexicano,
- Con posibilidad futura de actividad exportadora,
- Consentimiento para revelar información concerniente a sus operaciones.

Dado que la información requerida para la redacción del caso es de carácter cualitativo y solo puede ser obtenida a través de la misma familia, se utilizó la entrevista abierta como método de recolección de datos. Las entrevistas se dirigieron a la persona con más conocimiento de las operaciones de la empresa, en este caso, al dueño, Marcos Olvera. La primera entrevista fue abierta sin estructurar formalmente y se realizó con el objetivo de conocer más a fondo las características y la operación de la empresa, su ubicación, su historia y su estructura organizacional; después de conciliar y analizar la información obtenida, se decide realizar una segunda entrevista. La segunda entrevista, abierta y estructurada, se da 15 días posteriores a la primera entrevista y fue enfocada a la obtención de datos referentes a la información con que se contaba al momento de

concebir la idea de exportar la frutilla, siguiendo el esquema de bloques que presenta el proceso de exportación de la Secretaria de Economía.

Para la aplicación de la segunda entrevista, se redactó un borrador de las preguntas que deberían ser hechas al propietario de la huerta, utilizando un formato flexible, que permitiera la interacción con el entrevistado y el surgimiento de nuevas preguntas en el transcurso de la entrevista (Apéndice A. Entrevistas)

### *Recolección de datos*

Como fue mencionado anteriormente, la recolección de datos de la presente investigación se realizó mediante las siguientes fuentes:

1. Recolección de datos: recabar, analizar y seleccionar los datos a utilizar.
2. Redactar el caso: consiste en la organización de los datos y de la información de acuerdo a la estructura del caso.
3. Publicación: Obtención del permiso de las organizaciones y personas respectivas para la publicación de la información revelada en el caso.

## **3.6. Variables**

### **3.6.1. Variable dependiente**

El modelo a desarrollar da información confiable y de fácil manejo.

### **3.6.2. Variable independiente**

La información puede ser aplicada a micros o pequeñas empresas exportadoras.

## 4. INVESTIGACIÓN

### 4.1. Investigación de campo

#### 4.1.1. *La familia productora de zarzamoras*

La familia Olvera fue contactada en época de cosecha de la zarzamora, en junio del año 2012; investigando si estaban interesados en proporcionar información de su experiencia en el negocio de la zarzamora. Durante los meses de julio y agosto se realizaron entrevistas obteniendo los pormenores de las situaciones que vivieron durante su presencia en el grupo de trabajo.

#### *Las entrevistas realizadas*

La información obtenida durante las entrevistas realizada durante los meses de julio y el agosto del año 2013<sup>1</sup>, recopila puntos que son mencionados a continuación, las necesidades del mercado: la zarzamora criolla fue descartada para la exportación durante la década de los 90's, donde EU inicio con el consumo del producto, por esto se iniciaron con variedades mejoradas, que son cruza de las nativas de diferentes regiones del mundo y que el mercado consume porque cumple con los requisitos de exportación, a partir de este momento se busca mejor tamaño, color, sabor y dulzor (alto nivel de grados Brix).

Se inicia la idea de explotar un nuevo cultivo, considerando los conocimientos y experiencias del campo y sus granos básicos, utilizando este cultivo como un cultivo alternativo complementando con la siembra de granos básicos como: maíz, frijol y amaranto durante todo el año. La idea de una huerta de zarzamora se expande y se

---

<sup>1</sup> Preguntas consideradas durante las entrevista en apéndice A y B.

logra realizar un proyecto con diferentes personas interesada en explotar este cultivo, con más de 40 participantes de diferentes municipios del estado de Querétaro.

La inversión inicial fue de 90 mil pesos por hectárea, amortizada a 5 años, pero los resultados de la cosecha de zarzamora no fueron los esperados, debido al tiempo que la planta necesita para poder obtener su fruta, siendo éste de 6 meses con cantidades muy pequeñas de rendimiento, el cual va en aumento hasta los 5 años, donde se obtiene un 100 % de la producción; toda fue una difícil situación, lo cual generó un difícil y lento retorno de la inversión<sup>2</sup>.

Aunado al tiempo de espera para el retorno de la inversión, se encontraron con otras situaciones que no habían considerado como: la inexistencia de líneas de crédito, la mano de obra muy intensa, la necesidad de mucha investigación de mercado, la falta de un análisis de mercado, la búsqueda de compradores/intermediarios, la existencia de empresas consolidadoras o brokers extranjeros, pocas hectáreas de cultivo (14.5 hectáreas) en el grupo y diferentes opiniones, puntos de vista y desorganización, por todo esto, el grupo se extinguió. Desafortunadamente, la pérdida del interés en su proyecto ha generado que no cuenten con información contable para poder soportar un estado financiero que nos pudiese dar información de los gastos que genera el huerto para considerarlos en la presente investigación.

#### **4.2. Investigación documental**

A la par de la investigación de campo, se fue realizando una investigación documental, considerando esta información con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o el estado actual del tema (Bernal, 2006).

---

<sup>2</sup> Preguntas consideradas durante las entrevista en apéndice A y B.

### 4.3. Resultados de la investigación

Siguiendo los bloques que presenta el proceso de exportación de la Figura 2, se describen los resultados de la presente investigación, en la cual se incluye la información obtenida durante la investigación de campo y la investigación documental, iniciando en el bloque de empresa consolidada y finalizando en el bloque de exportación, dado que se obtendrá la información hasta la exportación.

#### 4.3.1. Empresa consolidada



Se consideran inicialmente las necesidades que deben cumplirse para contar con una empresa consolidada, primer bloque.

#### *Perfil básico requerido*

El perfil básico da las bases con las que se debe contar o iniciar, para cumplir formalmente con las características y descubrir de esta forma si la empresa está consolidada antes de medir el potencial exportador.

*Empresa legalmente constituida:* Es necesario contar con una empresa para son realizar los trámites que deben cumplirse para abrir una empresa en México, estos son:

- a. Registrar el nombre de la empresa: Esto puede realizarse ante un notario público o para el uso de Denominaciones o Razones para cualquier tipo de Sociedad o Asociación de naturaleza civil o mercantil, la SE ha implementado un sistema simplificado dentro de su portal ([www.tuempresa.gob.mx](http://www.tuempresa.gob.mx))

- b. Constitución de sociedades: Se debe obtener un permiso se puede realizar de manera electrónica dentro del portal ([www.tuempresa.gob.mx](http://www.tuempresa.gob.mx)). Los trámites que tradicionalmente se realizaban, se mencionan para conocimiento del lector, a pesar que ellos ya fueron simplificados y los tiempos de respuesta reducidos gracias al manejo de medios electrónicos.
- c. Autorización del nombre de la sociedad: Este trámite (SRE-02-001) debe realizarse para obtener de la Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE) la autorización de la denominación o razón social. Tiene un plazo de 5 días hábiles, si al cumplirse el plazo la autoridad no ha resuelto la solicitud, se entenderá que se aprobó la misma.
- d. SER-02-008, este trámite debe realizarse para informar a la SRE que el permiso que fue autorizado fue utilizado por constitución de sociedad o cambio en su denominación o razón social, además de notificar a la propia Secretaría que la persona moral se liquidó, fusionó o escindió.
- e. Debe presentarse en escrito libre ante: Secretaria de Hacienda y Crédito Público, SAT-01-001: Solicitud de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes de personas físicas y morales. En caso de representante legal o apoderado deberá presentar documento otorgado ante federativo público donde consten cargo y facultades para actos de dominio, o de administración o de pleitos y cobranzas, o



Figura 2. Proceso de Exportación. Fuente: Secretaría de Economía (2012, s.p.).

especial para suscribir diversos trámites ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de acuerdo a los requisitos solicitados en cada trámite. Este trámite debe realizarse para obtener la Cédula de Identificación Fiscal y dar aviso de inicio de actividades. En la práctica este trámite es resuelto en 1 día hábil, si es presentado en el modulo de atención fiscal correspondiente al domicilio fiscal del contribuyente; en caso de que el trámite se presente en el modulo de recepción de trámites fiscales, será resuelto 5 días hábiles posteriores a su recepción (Secretaría de Economía, Servicio de Administración Tributaria, 2013).

En los siguientes apartados se mencionan los requisitos para cada una de las tipos de personas de acuerdo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Para Persona Moral:

1. Es el contribuyente que se constituye por una empresa, asociación u organización.
2. Cédula de identificación fiscal del Registro Federal de Contribuyentes.
3. Acta constitutiva de la empresa con los datos de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio.
4. Poder notarial, documento otorgado ante fedatario público donde consten cargo u facultades para actos de dominio, o de administración o de pleitos y cobranzas, o especial para suscribir diversos trámites ante la Secretaria

de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo a los requisitos solicitados en cada trámite.

5. Documento que compruebe el registro o actualización en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) vigente (Secretaría de Economía, Servicio de Administración Tributaria, 2013).

- Para Persona Física:

1. Es aquel contribuyente que se constituye de un solo individuo.
2. Cédula de identificación fiscal del Registro Federal de Contribuyentes.
3. Modificaciones al Registro Federal de Contribuyentes (cambio de domicilio fiscal, aumento de obligaciones en su caso).
4. Documento que compruebe el registro o actualización en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) vigente.
5. Constancia de la Clave Única de Registro de Población (Secretaría de Economía, Servicio de Administración Tributaria, 2013).

La SE ha realizado diversas modificaciones para poder facilitar las actividades y agilizar la creación de una empresa, dando beneficios y acortando tiempos, y se han eliminado los derechos correspondientes (Secretaría de Economía, Servicio de Administración Tributaria, 2013).

*Empresa Productora de bienes y/o servicios:* Es imprescindible el conocimiento del producto, para lo cual se consideran las cualidades intrínsecas (internas-propias) y

extrínsecas (externas) del producto, y a la vez, se toman en cuenta algunos de los siguientes puntos:

- a. Amplio conocimiento del producto: para nuestro caso el producto es la fruta zarzamora, la cual es producida por un arbusto llamado también zarzamora. Las zarzamosas, tienen distintas características cualitativas que las distinguen; son apreciadas por su color, aroma, sabor y la textura suave y/o crujiente que presentan.

Taxonomía:

Nombre Común: *Rubus ulmifolius* (zarzamora)

Reino: *Plantae*

División: *Magnoliophyta*

Clase: *Magnoliosida*

Orden: Rosales

Familia: *Rosaceae*

Subfamilia: *Rosoideae*

Tribu: *Rubeae*

Rubus: *Rubus*

Subgénero: *Eubatus*

Nombre binominal: *Rubus ulmifolius* (Rzedoswki, J., 1996)

Los arbustos que producen la zarzamora son espinosos de la familia de las *rosáceas*, en el caso, la huerta cuenta con cultivos del género *Rubus sp.* Su crecimiento se da entre los 2,000 y 3,000 metros sobre el nivel del mar, en suelos ácidos y profundos, en ocasiones en pedregales y en suelos ricos en materia orgánica. Se da tanto en condiciones de luz como en sombra, sin embargo en la primera condición crece con más

vigor. La siembra se establece teniendo en cuenta que no se utiliza maquinaria de gran tamaño en el cultivo. El ancho de las hileras es de 2 a 2.5 m. se abren surcos, se extiende adecuadamente el sistema radicular en las platas de raíz desnuda. Se debe compactar el terreno alrededor de las plantas y dependiendo de la situación hídrica del suelo se decidirá el tipo de riego, finalmente, al tener el arbusto la fruta, se practica la primera poda, de acuerdo al arbusto y sus características de desarrollo. La recolección de la fruta se debe realizar a mano, preferentemente por la mañana o al atardecer, empleando para ello un recipiente pequeño, que se cuelga para tener las dos manos libres y así facilitar el cuidado para separar la fruta con eficacia. Una vez lleno el recipiente se traspa la fruta a los envases comerciales que se ponen, lo más pronto posible en refrigeración. Las filas de zarzamora deberán ser recolectadas cada dos días. La maduración se da durante los meses de verano y otoño. La zarzamora, es un fruto constituido por pequeños granos que se agrupan entre sí. Primero son de color verde, después se tornan rojos y cuando están maduros se tornan negros brillantes con sabor dulce y aromático. La calidad constituye una combinación de atributos que hacen que éstos sean apetecibles al consumidor. Uno de los aspectos que juega un papel importante en la calidad y que a su vez capta la primera atención del consumidor, lo constituye la apariencia, permitiendo que el producto sea apetecible o no de acuerdo a su brillo; la cual es evaluada en primera instancia por el color. Sin embargo la apariencia no siempre constituye un indicador del estado interno y mucho menos de los cambios que se suceden durante la maduración.



*Figura 3.* Flor (capullo) de zarzamora. Fuente: Fotográfica tomada agosto 2012.



*Figura 4.* Fruta de zarzamora. Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, SAGARPA.

- b. Realización de un Estudio FODA: donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto, en comparación con lo ofrecido por la competencia a nivel nacional e internacional.

Al realizar el estudio FODA, deben considerarse puntos como:

#### Fortalezas:

- El conocimiento del cultivo debe ser con experiencia previa, sabiendo aprovechar éste para los tiempos correctos de corte y envasado y haciendo mención que el producto obtenido cuenta con las características de un producto orgánico.

- Las buenas características del producto deben cubrir las características establecidas por el comprador de acuerdo a normas o estándares como: calibre, color, tolerancia de defectos, madurez, al igual que las características del envase y el empaque previstas (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

- La estacionalidad de la demanda y la oferta de la zarzamora en fresco, para el mercado de Estados Unidos, se abastece durante los meses de Enero a Marzo, teniendo la ventaja de presentar una oferta más prolongada, lo cual les permite beneficiarse de los precios altos que registra la zarzamora durante los últimos meses del año (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

#### Oportunidades:

- Crear organizaciones de productores: considerar la experiencia previa para poder realizar una mejor gestión y obtener un grupo de trabajo más

fuerte, con planteamientos y políticas firmes desde el inicio de las operaciones; considerar las asesorías que se brindan por parte de diferentes organizaciones gubernamentales.

- Potencial productivo por aprovechar: el clima, el tipo de suelo y la disponibilidad de nuevas tecnologías para la producción de zarzamora brindan para el estado de Querétaro alternativas viables de y con alto potencial para explotar estos cultivos (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

- Demanda de productos orgánicos: Cada día, el aumento de la demanda de productos orgánicos, genera oportunidades de oferta para los productores de nuestro país, esta demanda se ha desarrollado principalmente es los países desarrollados por los altos estándares de consumo de productos naturales, libres de fertilizantes o productos químicos, que aporten un rápido crecimiento del producto, por ejemplo (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

- La realización de prácticas de higiene que logran mejoras en la limpieza personal entre los jornaleros agrícolas, logrando gastos de infraestructura para la higiene de todos los trabajadores, repercute en el valor agregado del producto y da confianza a los compradores extranjeros.

- Cuenta con propiedades antioxidantes ya conocidas, por lo cual cuenta con un posicionamiento en el rango de los superfoods (alimentos que de manera particular proporcionan salud y bienestar), por ello, se puede aprovechar el procesamiento de la fruta, a la vez, para elaborar jugos o dulces, ya que son de elaboración relativamente sencilla y gozan de creciente popularidad (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

#### Debilidades:

- Técnicas no eficientes: considerar que por cultivar zarzamora orgánica, se corre el riesgo de obtener producto con características externas que pueden no ser agradables al consumidor o que mientras se encuentre en desarrollo la frutilla pueda ser invadida por plagas como: Eriófidos (*Aceria manguifera*), escamas, chinches, gusano medidor, araña roja (*Tetranychus sp.*), que afecten al producto final. Las técnicas de producción deben ser actualizadas y considerar en esto una inversión extra para el futuro. (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

- Poco control en la comercialización: La comercialización, desafortunadamente, está controlada por brokers o empresas consolidadoras y el productor no tiene control de los precios para poder obtener buenos pagos por lo producido y se tiene que ajustar al precio de compra que el broker decida y la comercialización final es controlada por el mercado (oferta/demanda) (Secretaría

de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

- Falta de estructura para la exportación: Debido a que la producción de zarzamora es realizada por pequeños grupos de productores y la cosecha se da durante un cierto periodo al año, las estructuras para la realización de las exportaciones son controladas por las emparadoras, las empresas consolidadoras o los brokers que se encuentran en las aduanas o cerca de los lugares de distribución de las frutillas (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

#### Amenazas:

- Globalización: La apertura de mercados genera que los mercados consuman productos que fueron producidos en zonas muy lejanas y ayudados por los métodos de conservación prolongan la vida de las frutillas, dando una desventaja para los productores que se encuentran más cerca de los mercados, como es el caso, las frutillas europeas son consumidas en Norteamérica.

- Competencia de otros países: la competencia está basada en el volumen y variedad de especies ofrecidas, la calidad, la seguridad de los productos ofrecidos, la estacionalidad de la oferta y la proximidad a los mercados.

- **Financiamiento deficiente:** Es muy extraño o poco conocido que los financiamientos para el campo se den de manera amplia, como puede ser el caso en otro tipo de industrias, por lo general, son cubiertos por parte gubernamental y no todos los productores tienen el conocimiento para manejar adecuadamente los financiamiento, pudiéndose aprovechar de mala manera de los llamados "financiamientos a fondo perdido" (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

- **Mafia en mercados y monopolios:** Estas mafias y monopolios son los brokers y compañías consolidadoras, que mantienen cautivos a los productores y distribuidores, logrando controlar la oferta de la zarzamora y a la vez, controlando el precio durante la comercialización (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca, Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal, 2005).

c. **Determinar las características físicas del producto, como tamaño, peso y capacidad de producción.** Como ya se ha mencionado, es necesario conocer las características del producto cultivado: La planta de zarzamora presenta tallo, drupelas y envés de hoja, lampiños y brillantes; tallos cubiertos comúnmente con espinas; las drupelas permanecen firmes en la maduración y adheridas al receptáculo, de ella se obtiene un fruto color negro, brillante, de sabor agradable, muy aromáticas y algo ácidas (Muñoz, 1995).

Al momento del despacho las frutas, deben cumplir con los siguientes requerimientos mínimos:

1. Ser sanas, esto es, libres de defectos que puedan afectar su capacidad natural de resistencia, tales como indicios de deterioro o descomposición, machacaduras o heridas no cicatrizadas (Muñoz, 1995).

2. Estar intactas, limpias, libres de materia extraña, libres de olor o sabor anormal y sin humedad superficial anormal, considerando la naturaleza del producto.

3. Ser de apariencia y tamaño normal, de acuerdo a la variedad, estación y área de producción (Muñoz, 1995).

4. Haber alcanzado un grado de madurez tal, que considerando la duración normal del trayecto, asegure el arribo del producto en buenas condiciones, especialmente un sabor satisfactorio, teniendo en cuenta la variedad.

- d. Realizar pruebas de control de calidad con parámetros internacionales de medición: En México, las exigencias relativas a calidad comercial son de responsabilidad exclusiva de la empresa privada, ya que no existe control de calidad obligatorio o una norma oficial de calidad. Las normas internacionales de calidad presentan marcadas diferencias, incluso hasta contradictorias, sobre todo en lo que refiere al color de la fruta, por lo que, los parámetros internacionales de control de calidad para la frutilla son establecidos entre el vendedor y el comprador del producto, considerando. Para conocer un parámetro de diferenciación, de acuerdo a las normas europeas, para algunos la zarzamora

de calidad es aquella que tiene un color pintón o rojizo (dado que ello le permite mayor vida de anaquel), mientras que para otros la zarzamora debe ser completamente negra, maciza y brillante, pues por eso se llama *blackberry*, afirman. Para mantener un buen producto en el mercado, la mayoría de los productores, se van por la segunda opción para realizar la exportación, la cual exigirá un manejo post-cosecha muy estricto en cuanto al empaque y conservación de la cadena de frío a lo largo de todo el proceso comercial y dejando la primera opción para la zarzamora de consumo nacional, observando los estándares estadounidenses para la zarzamora, ver tabla 1.

- e. calidad, los volúmenes y el tiempo establecido en el contrato. También se debe asegurar que el precio del producto este fijado de manera optima y con un buen control sobre los gastos de producción, para garantizar la utilidad al momento de la comercialización. Los niveles de precios varían a lo largo de la temporada, de acuerdo a los movimientos que se registren en los mercados mayoristas de los Estados Unidos de América, teniendo así que el mes con más alto precio es abril, continuando en orden, mayo, octubre, diciembre, marzo febrero y enero, como lo muestra la figura 5.
- f. *Éxito en el mercado*: Se debe contar con un producto competitivo, gozando de atributos como: calidad, buen precio, buena aceptación en el mercado local y esto, la vez satisface las necesidades del mercado meta. Los factores de competitividad que pueden ser considerados son: las características de la economía domestica, la internacionalización de la economía, las características del gobierno, las finanzas, la infraestructura disponible, las características de la

organización, la capacidad científica y tecnológica, las características de los recursos humanos, la posición.

Tabla 1.

*Estándares Estadounidenses para la zarzamora*

Grados	Exigencias	Tolerancia
U.S. Grado A	Zarzamora de una misma variedad brillantes y bien coloreadas, bien desarrolladas, no blandas y ni sobre-maduras. Sin quemaduras por sol, moho o pudrición, libre de daño causado por polvo u otra materia extraña, marchitez, humedad, enfermedades, insectos, daños mecánicos u otros.	No más de 10% por volumen de los berries de un lote pueden no cumplir los requerimientos de este grado, incluyendo de este no más de 5% para efectos graves e incluyendo en esta cantidad no más del 1% afectado por moho o pudrición.
U.S. Grado B	Zarzamora de una misma variedad que reúne los requisitos para la US No. 1	No más de 10% por volumen de los berries de un lote pueden estar dañados gravemente por alguna causa, incluyendo es estas normas 2% para berries afectados por moho o pudrición.
Aplicación de tolerancia: envases individuales que pueden contener no más de una y media vez de tolerancia especificada, siempre que el promedio para el lote esté dentro de la tolerancia señalada.		

Fuente: United States Standards for Grades of Frozen Berries, publicado por: United States Department of Agriculture.

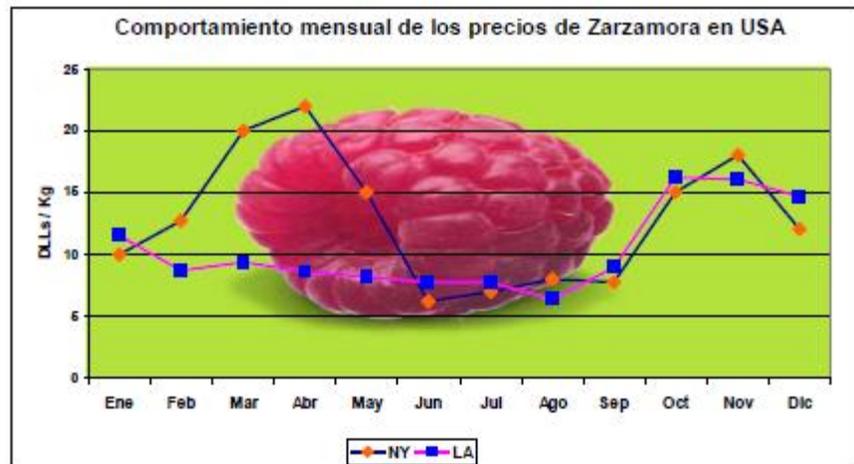


Figura 5. Comportamiento mensual de los precios de zarzamora en EUA. Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Pesca. (2005, p. 18).

*Contar con proveedores de calidad:* en este punto es importante considerar que para el caso de las zarzamoras, el envase es una pieza clave e importante para la correcta conservación del producto durante todo el tiempo necesario, tanto para su traslado al extranjero como su venta en anaquel, pues le extiende la vida al producto, por lo tanto, tener proveedores bien calificados, es algo muy importante. Para ello se recomienda realizar evaluaciones periódicas a los proveedores, basados en un esquema de calidad que sea confiable, y seguido de considerar si las zarzamoras entraran en el mercado de exportación como un producto orgánico, donde se tendría que utilizar un envase que cubra los requisitos solicitados para el caso. Se consideran diferentes tipos de presentaciones comerciales: 5.6 oz con 12 almejas/caja y un peso de 180 a 190 gr/almejas; 12 oz con 8 almejas/caja y un peso de 340 gr c/almejas; 18 oz con 6 almejas/caja y un peso de 510 gr/almejas (Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, A.C., 2013) Dentro de cada almeja se debe colocar una pequeña tela acojinada que debe quedar adherida en el fondo. Las cajas son livianas, de cartón (flat o bandeja) con una capacidad de 6 a 12 cajitas, ver figuras 6 y 7.



*Figura 6.* Envase, Almeja plástica. Fuente: Fotográfica tomada septiembre 2012.

*Tener conocimiento de la capacidad de producción instalada y aprovechada:* Se debe considerar por lo menos 8 hectáreas de producción y de ellas obtener un rendimiento de promedio de 10 toneladas/hectárea, con el fin de estar en condiciones de reunir el equivalente a cinco contenedores (480 Kg aproximados) cada tercer día durante toda la temporada y así reducir los costos de exportación por charola, lo que a su vez permitirá obtener atractivas utilidades con los precios prevalecientes en el mercado mayorista de



*Figura 7.* Envase, Caja de cartón. Fuente: Fotográfica tomada septiembre 2012.

Estados Unidos, por ejemplo (Muñoz, 1995). Una condición que debe cumplir un productor para hacer viable su exportación, es que en caso de no cumplir con la cantidad de hectáreas que se necesitan, será agruparse con otros productores de zarzamora de un mismo tamaño y con el mismo nivel de rendimiento a fin de estar en condiciones de reunir el equivalente necesario a los cinco contenedores (480 Kg) (Muñoz, 1995).

*Contar con finanzas sanas:* Esto hace referencia al momento en que las empresas tienen sus razones financieras equilibradas, donde sus deudas no superan a sus bienes, su grado de endeudamiento es mínimo, y llegan a tener ciertas inversiones con rendimientos y

beneficios financieros. Un principio de las finanzas sanas es gastar menos de lo que se gana, de esta forma, se consigue ahorrar e invertir para poder realizar posibles expansiones planeadas, mejoras en las necesidades de equipo o materiales de trabajo. Esto es posible haciendo un presupuesto, cada determinado tiempo, registrando por escrito los ingresos o entradas y los egresos o gastos que se tienen en la empresa, para controlar la cantidad de dinero, identificando de esta forma en que se gasta más, cuanto puede ser el nivel de ahorro y en caso de adquirir deudas o préstamos, calcular la capacidad de pago de estos. Las razones financieras que deben ser consideradas son:

- a. **Liquidez**, evalúa la capacidad de la empresa para cumplir a tiempo con sus obligaciones financieras, ésta es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones que se han adquirido, a corto plazo, a medida que éstas se vencen. No solo se refiere a finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos (cuentas bancarias, inventario, maquinaria y equipo, equipo de transporte, etc.) y pasivos (proveedores, acreedores, impuestos y sueldos por pagar, etc.).
- b. **Rentabilidad**, permite analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Atiende el rendimiento que generan las utilidades de la empresa, mide la eficacia con la cual la empresa es capaz de generar utilidades y refleja el desempeño operativo.
- c. **Solvencia**, permite medir la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo; ésta depende de cómo administra y mantiene sus pasivos.

*Tener conocimiento preciso de estructura de costos:* La estructura de costos es el conjunto de la información necesaria para tener los números precisos de lo que cuesta producir vs el rendimiento obtenido después de gastos, es decir las ganancias al final de un periodo. Para determinar la estructura de costos de la empresa se deben considerar diferentes funciones o áreas como:

- a. Producción, donde se incluyen los procesos de adquisición de materias primas directas, mano de obra directa, otros insumos y gastos indirectos de producción, entre otros.
- b. Operación, donde se incluye los gastos relativos costos de administración como: sueldos salarios e impuestos; pudiendo incluir: promociones, gastos de representación, viáticos, etc.
- c. Financieros, donde se incluye lo relativo a intereses, comisiones, descuentos, penalizaciones, arrendamientos, etc.

Se muestra un ejemplo de una estructura de costos de exportación, tabla 2, basado en una empresa de producción, considerando que producimos zarzamora para exportación y que la empresa consolidadora o bróker se encarga de la comercialización.

Establecer una estructura de costos es útil para dos propósitos:

- a. Comparar el sector o la empresa con otros sectores o empresas, para sacar conclusiones respecto del propio(a).
- b. Conocer el impacto sobre el costo total, del incremento del costo de uno de sus elementos.

Tabla 2.

*Estructura de costos para la exportación.*

ESTRUCTURA DE COSTO DE EXPORTACION			
<p>COSTO DE PRODUCCION LOCAL</p> <p>MATERIA PRIMA DIRECTA</p> <p>MANO DE OBRA DIRECTA</p> <p>GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</p>	<p>COSTO DE OPERACIÓN</p> <p>COSTO DE ADMINISTRACION</p> <p>COSTO DE DISTRIBUCION LOCAL</p>	<p>COSTO FINANCIERO</p> <p>INTERESES</p> <p>COMISIONES</p> <p>DESCUENTOS</p> <p>FACTORAJE</p> <p>PENALIZACIONES</p> <p>ARRENDAMIENTOS</p>	<p>COSTO FISCAL</p> <p>I.S.R.</p> <p>IETU</p> <p>PTU</p>
MAS			
<p>COSTO DE PRODUCCION PRODUCTOS DE EXPORTACION</p> <p>MATERIA PRIMA DIRECTA DE EXPORTACION</p> <p>MANO DE OBRA DIRECTA CALIFICADA</p> <p>GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</p>	<p>COSTO DE OPERACIÓN PARA LA EXPORTACION</p> <p>COSTO DE ADMINISTRACION</p> <p>COSTO DE DISTRIBUCION INTERNACIONAL</p>	<p>COSTO FINANCIERO</p> <p>INTERESES</p> <p>COMISIONES</p> <p>DESCUENTOS</p> <p>FACTORAJE</p> <p>PENALIZACIONES</p> <p>ARRENDAMIENTOS</p>	<p>COSTO FISCAL</p> <p>I.S.R.</p> <p>IETU</p> <p>PTU</p>
IGUAL			
<p>COSTO DE PRODUCCION TOTAL</p> <p>MATERIA PRIMA DIRECTA</p> <p>MANO DE OBRA DIRECTA</p> <p>GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION</p>	<p>COSTO DE OPERACIÓN TOTAL</p> <p>COSTO DE ADMINISTRACION</p> <p>COSTO DE DISTRIBUCION</p>	<p>COSTO FINANCIERO TOTAL</p> <p>INTERESES</p> <p>COMISIONES</p> <p>DESCUENTOS</p> <p>FACTORAJE</p> <p>PENALIZACIONES</p> <p>ARRENDAMIENTOS</p>	<p>COSTO FISCAL TOTAL</p> <p>I.S.R.</p> <p>IETU</p> <p>PTU</p>

Fuente: Elaboración propia.

Desafortunadamente, la familia productora no cuenta con una estructura de costos claramente definida y no se obtuvieron datos que nos pudiesen mostrar cantidades de costos de producción o de operación, de los cuales se pudiera analizar.

### 4.3.2. Viabilidad Exportadora



En el segundo bloque, se evalúa la medición del potencial exportador con que se cuenta, después de asegurar que se tienen los elementos y características necesarias en la empresa, así como realizar un análisis del entorno y del mercado contando con toda la información antes de realizar la exportación y observando las diferentes opciones con que se puede contar para realizarla.

#### *Medición del potencial exportador*

Para la primera parte del segundo bloque del proceso, se debe contar con diferentes características, las cuales nos aseguren que tenemos precios y buena gestión de nuestra administración.

*Formación del precio de exportación:* El precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un producto, es el valor expresado en términos monetarios. Este precio se puede terminar de diferentes formas:

- a. Determinación de precios orientada por los costos, donde se calcula un costo para cada unidad de producción y a ese costo básico se le suma un porcentaje o margen de beneficio absoluto para determinar el precio.
- b. Determinación del precio orientada por el mercado/demanda: Parte de la intensidad de la demanda expresada por los consumidores. Los precios se

pueden basar en el balance entre las estimaciones de la demanda percibida en el mercado y los costos de producción y mercadotecnia. Se fijan precios altos cuando el interés de los consumidores es intenso y precios bajos cuando es débil.

- c. Determinación de precios orientada por la competencia: se basa en el comportamiento real o previsto de los competidores, los precios se determinan con relación a lo que hacen sus competidores.

Considerando que nuestro producto: *zarzamora* se encuentra ya en el mercado de exportación, los precios son determinados en base a los costos, la demanda y/o la competencia. Estos dos últimos aspectos están determinados por el mercado, y el primero por la empresa, lo que da origen a dos técnicas para la determinación de precios de exportación “Costing y Pricing”

- a. Costing: se basa en conocer los costos totales por producto, agregar una utilidad deseada y con ello, se obtiene el precio de venta. En comercio internacional, el exportador se basa en el precio puesto en planta (que por supuesto incluye utilidad), al que se deben agregar los costos relacionados con la logística internacional. Así, el exportador cuenta con alternativas de precio según el lugar donde se entregue la mercancía. Este método tiene la desventaja de que el precio que el exportador determina puede ser demasiado bajo para el mercado, lo que podría generar desconfianza o, en el mejor de los casos, se estará dejando de ganar. También puede tratarse de un precio muy alto que no sea competitivo en el mercado.

- b. **Princing:** Esta técnica consiste en determinar el precio de venta con base en el precio definido en el mercado. Partiendo de ello, se realiza un retroceso de gastos. Es decir, si al precio de mercancía se restan los márgenes de canales de distribución, los derechos impuestos, fletes y seguros, costos aduanales y costo de embalaje, entre otros, se habla de determinación de precios por princing, a diferencia de sumar a las utilidades la contribución de costos fijos + costos variables – precio de venta, costing (ProMéxico. 2012).

El precio de exportación incluye de esta manera despachos aduanales, transporte, flete, derechos e impuestos, canales de distribución, empaque y embalaje entre otros. Si la disparidad entre los costos y el precio de venta (*puesto en planta*) es grande, el exportador tendrá cierto margen de libertad y maniobra de relación con los precios.

Ante esta situación, el exportador podrá decidir utilizar una estrategia de “liderazgo en costos” y por ende, fijar el precio ligeramente inferior al promedio del mercado al que se dirige; o bien, una estrategia de “diferenciación”, con precios mayores al promedio del mercado basándose en los atributos o características que hacen diferente al producto.

La zarzamora, es un producto en el cual toda su información es referida a la fracción arancelaria 0810.20.01 denominada genéricamente “frambuesa, zarzamoras, moras y moras-frambuesas” que tiene registros de exportación desde 1992, cuando se inicia el registro de la dinámica del comercio exterior, en este año se exportaron 13 toneladas en estado fresco de todas estas frutillas, por un valor de 16 mil dólares, lo cual significa que en promedio se obtuvieron mil 238 dólares por tonelada, monto que da cuenta de los atractivos precios que suelen alcanzar estas frutas en los mercados internacionales.

Tabla 3.

*Evolución de la fracción arancelaria 081020.01, donde se considera a la zarzamora.*

Evolución de la fracción arancelaria 08102001									
	Cambio	Texto	Um	Ai	Ae	Publicación	Entrada en vigor	Observaciones	Observaciones
1	Se crea fracción	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras frambuesa.	Kg.	20		12feb1988	1jul1988		
2	Se corrige texto	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras- frambuesa.	Kg.	20		18dic1995	1ene1996		
3	Cambio de arancel de importación	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras- frambuesa.	Kg.	23		31dic1998	1ene1999		
4	Se corrige texto	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras- frambuesa.	Kg	23		18ene2002	1abr2002		
5	Cambio de arancel de importación	Frambuesas, zarzamoras, moras y moras- frambuesa.	Kg	20	Ex.	30dic2004	31dic2004		
Um = Unidad de medida Ai = Arancel de importación Ae = Arancel de exportación									

Fuente: Sistema de Información Arancelaria Vía Internet, Secretaría de Economía.

*Medición capacidad administrativa y logística:* La capacidad de la organización, se refiere al potencial que tiene ésta para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades, las cuales pueden ser: Estratégicas, que funcionan como una guía de orientación que incluyen evaluación y juicio de oportunidades alternativas, selección de mercados objetivos adecuados, uso de recursos empleados de la mejor manera, entre otros; Funcionales, que incluyen las capacidades de marketing, administración financiera y gestión de operaciones, entendiendo el ambiente externo como son clientes, competidores y cambios en el macro-ambiente; y Operacionales, que son las tareas individuales importantes como la operación de la maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o la finalización del proceso de pedidos. Estas capacidades pueden estar tanto en los individuos, en el grupo o a un nivel corporativo. La capacidad logística debe estar enfocada a la par de la capacidad administrativa, donde cada individuo realiza las actividades que en conjunto dan como resultado, siguiendo los procedimientos o pasos que iniciaron. La capacidad se define

también como el ritmo máximo de salidas del producto sostenible que se puede conseguir con las especificaciones normales del producto, con un esfuerzo normal de mano de obra. Se debe contar con un plan maestro de producción y con éste efectuar la planificación de las necesidades materiales, así como el cálculo de la capacidad requerida en términos de personas y materiales, para evitar estrangulamientos y colas de trabajo con pérdidas de servicio y costos adicionales (Anaya, 2011). En el proceso se debe considerar el plan de producción, el programa de producción, la planificación de las necesidades de materiales, la planificación de la capacidad y las fases de ejecución y control. Considerando el caso planteado, se deben realizar diferentes mediciones del tiempo necesario para cada actividad como: sembrar la planta de la zarzamora, cuidados de la planta (incluyendo riego, fertilización, cortes, etc.), recolección de la frutilla, envasado, con preparación previa de los envases y su etiquetado y finalmente la entrega a la empresa consolidadora. Cada una de estas actividades se ha dado a diferentes tiempos, conforme la planta de zarzamora crece, con lo que se van aumentando la capacidad de la producción, con ello, se tuvieron momentos en que el riego, la fertilización, los cuidados y la recolección de la frutilla se dio rápidamente, por tener poca producción y después de cinco años, a la fecha, se tiene casi al 100 % la capacidad de producción y el tiempo de cada actividad ha aumentado. Estos tiempos deben ser considerados para poder tener registros de cuanto se tardara en realizar una actividad y ser productivos en cada una de ellas.

Es importante, si es posible, desarrollar dentro de la empresa familiar o subcontratar funciones, por ejemplo, de diseño, producción, investigación y promoción en el mercado meta; búsqueda de mercados y contrapartes, negociación, desarrollo de

envase y embalaje, envío de la mercancía, transporte y servicios aduanales. Esto va enfocado a tratar de ser la propia empresa, la encargada de realizar la exportación y realizar el resto de las actividades que no se realizan.

*Evaluación de requerimientos financieros de la exportación:* Para justificar la exportación, se deben reunir el volumen equivalente entre tres o cinco contenedores (288-480 Kg). Desafortunadamente las empresas consolidadoras son las que realizan la exportación y son quienes realizan las evaluaciones de los costos de exportación, ejemplo de esto, es la realización de firmas de contratos, en los cuales se acuerda que la fruta cumpla los requisitos de calidad para poder ser exportada, a partir de esto la empresa consolidadora, se compromete a transportar la fruta vía terrestre desde el lugar de recolección acordado hasta D.F. y vía aérea hasta Dallas, Texas. Se compromete a realizar los trámites y gestión para la exportación, así como realizar la cobranza. El distribuidor estadounidense se compromete a aportar el material de empaque y distribuir el producto. Del ingreso obtenido por ventas, se descuentan todos los gastos de comercialización y el remanente se divide en dos partes: 50% para los productores y 50% para la empresa consolidadora y el distribuidor estadounidense. Regularmente la comisión cobrada por la empresa exportadora (consolidadora) por servicios de comercialización, son porcentajes respecto del valor Libre a Bordo (FOB), todos los costos restantes son fijos e independientes del precio que obtenga la fruta, lo cual provoca que sea el productor quien deba soportar todas las funciones de los precios.

Partiendo de un ejemplo, se tiene que los costos que implican enviar una cajita en presentación de 2 Kg a Dallas, Texas, es de US \$50 aproximadamente, si solo se envía

un contenedor (40 cajitas de 2 Kg, 90 Kg promedio), pero si se envían cinco contenedores, el costo de comercialización por cajita descendería a US \$17.45 aproximadamente. En caso de que se envíen diez contenedores el costo por cajita es de US \$1.37 aproximadamente, y así sucesivamente (Muñoz, 1995). Es decir, se observa un evidente efecto de economías de escala, básicamente por concepto de fletes terrestres y trámites aduanales. Considerando las variaciones de precio de acuerdo a la temporada del año y las cantidades de contenedores enviados, significa que si se desea permanecer en el mercado durante todo el año se debe considerar la posibilidad de perder durante algunos meses y recuperarse en otros.

*Evaluación de alianzas productivas:* Las alianzas tradicionalmente, representan oportunidades para ganar a corto plazo y el acceder a nuevos mercados. Algunos puntos que se deben considerar cuando se desea establecer nuevas alianzas son:

- a. Distinguir las alianzas que beneficiarán de las que van a propiciar pérdidas de tiempo.
- b. Realizar una lista de los mercados a los que se quiere explorar antes de acercarse a otras empresas.
- c. Pensar en alianzas a largo plazo, no a corto plazo.

Se debe tratar de buscar un balance entre competencia y cooperación, sabiendo diferenciar entre rivales y aliados, y explorar oportunidades colaborativas con ambos. La empresa familiar no cuenta con alianzas de ningún tipo, pues los conocimientos previos con el grupo de trabajo no le dejó experiencia satisfactoria para confiar en las alianzas. Se necesita contar con compromiso de las partes que se van a aliar, para concretar una

amplia confianza entre ellas, dejando claros los puntos que se consideraran y documentando estos para dar más certeza y firmeza a las relaciones, dando de esta manera certidumbre a los tratos y planes que se tengan a futuro.

*Elaboración del plan de exportación:* El plan de negocios es importante para cualquier tamaño de empresa que desea tener un acertamiento detallado por medio de un plan de acción. La planeación permite poder pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, así como en las amenazas que pudiera enfrentar y tomar la decisión de poder mitigar los riesgos, en caso de presentarse, con la creación de estrategias fundamentadas en información verídica y confiable. Por ser los negocios un ámbito cambiante se recomienda tener evaluaciones y revisiones del plan de exportación continuamente. El plan de negocios de exportación nos permite realizar o capitalizar la idea del proyecto. Para el caso presentado de la exportación de zarzamora, no se cuenta con un plan de exportación, ni con información de experiencia de la familia basado en ello. Los elementos que regularmente se recomiendan para incluirse en el plan de exportación, son los siguientes:

- a. Resumen ejecutivo. Deberá contener los objetivo de la organización, el concepto del negocio y la función de dicha organización, conforme elementos como:
  1. Introducción del perfil de la empresa.
  2. Ventajas competitivas del producto o servicio.
  3. Identificación del mercado meta.
  4. Tamaño y tendencias de crecimiento del mercado.
  5. Experiencias y habilidades de los ejecutivos.

6. Requisitos financieros.
  7. Pronósticos de venta y utilidades.
  8. Uso de fondos.
  9. Estrategia de salida.
- b. Descripción del negocio, mencionando en este punto cual es la actividad principal y la información necesaria para identificar a la empresa.
  - c. Análisis del mercado considerando puntos como: otros posibles participantes en el mercado, exportación e importación, desarrollos en los mercados relevantes, proceso de distribución o comercialización, los productos y su origen, demanda que será cubierta por la empresa, estacionalidad de la demanda y la oferta, la competencia, el consumidor, difusión y promoción, costos y precios
  - d. Figura jurídica y equipo administrativo con datos del organigrama de la empresa.
  - e. Operaciones y Oportunidades en este punto, se deben mencionar los procesos mediante los cuales la empresa realiza las actividades, la solución a posibles los problemas y las soluciones, requisitos del mercado y sus clientes, identificación de oportunidades, concepto de estrategia, tecnología, distribución, producción, post-cosecha).
  - f. Riesgos críticos y análisis de la competencia, uso del análisis FODA.
  - g. Pronósticos financieros que plasmen información sobre la cual se tenga ideas a futuro de las finanzas que se esperan se generen

### *Entorno y mercados*

Para la segunda parte del segundo bloque del proceso, se debe contar con información necesaria de los recursos que pueden utilizar y la competencia que se tendrá en el mercado para nuestro producto.

*Evaluación del acceso a apoyos financieros y no financieros:* México ha incursionado satisfactoriamente en el mercado internacional. De ser en décadas anteriores, un exportador exclusivamente de petróleo, ahora el país se caracteriza por tener industrias que elaboran una gran diversidad de productos de exportación.

Acorde con lo anterior, el gobierno mexicano ha puesto interés en desarrollar una industria más competitiva y dinámica, para fortalecer los vínculos entre el mercado interno y el externo, permitiendo con ello el desarrollo de cadenas productivas. La Secretaría de Economía, conjuntamente con otras dependencias del Gobierno Federal, ha instrumentado diversos apoyos destinados a fortalecer y desarrollar el ramo productivo del país, se hace mención de algunos, de manera informativa, ya que ninguno es aplicable a nuestro caso:

- PROSEC (Programas de Promoción Sectorial): el cual otorga aranceles preferenciales para empresas morales productoras, con el objeto de que adquieran insumos y maquinaria, necesarios para sus procesos productivos a precios competitivos (ProMéxico, 2013). Los beneficios del programa son respecto a los bienes a importar contenidos en un sector, para la producción de una mercancía y no podrán importarse bienes de un sector diferente.

- DRAW BACK (Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores): este es un esquema a las exportaciones, donde se da la devolución de los impuestos a los exportadores, mediante el cual se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación y posterior exportación de:
  - a. Materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado;
  - b. Por la importación de mercancías que se retornan al extranjero en el mismo estado en que fueron importadas; y
  - c. Mercancías importadas para su reparación o alteración.

Este esquema opera, siempre que las importaciones definitivas se hayan realizado dentro del plazo de un año y exportaciones realizadas dentro de los dos meses anteriores a la solicitud.

Considerando a las diferentes organizaciones productoras del campo mexicano, los esquemas actuales de financiamiento y crédito, no han llegado a la agricultura campesina porque se han enfocado a un modelo agroalimentario de grandes extensiones, dirigido a los mercados de exportación. La complejidad de los trámites que deben hacerse en la banca privada; los elevados niveles de las tasas de interés; los costos de transacción adicionales; así como las garantías reales solicitadas; obstaculizan a las familias campesinas el acceso al crédito y a otros servicios financieros bancarios. Por otra parte, la sofisticación de los esquemas financieros de la banca de desarrollo como

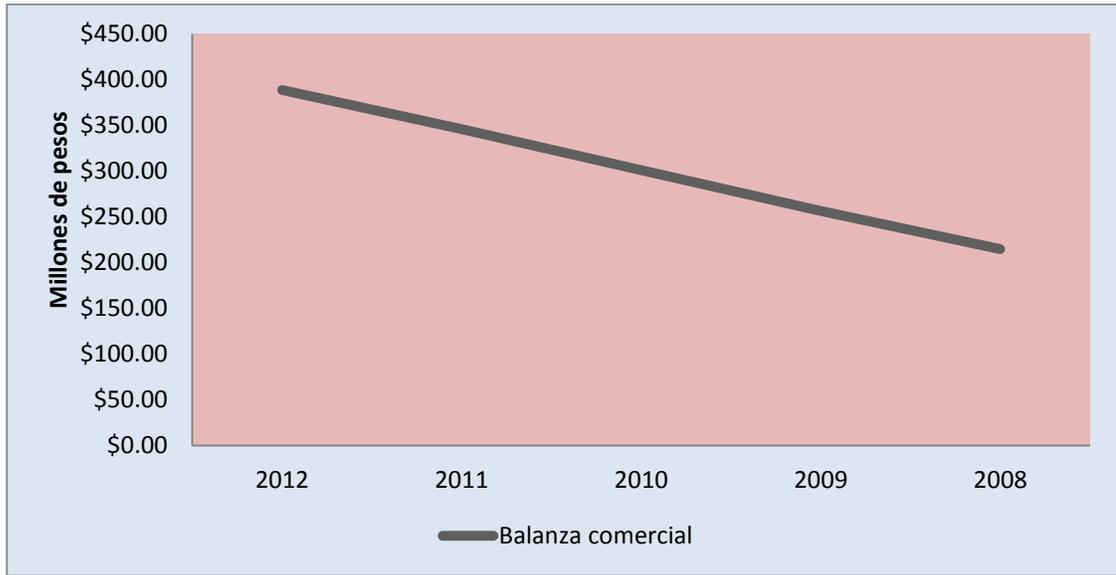
Bancomext, ProCampo, FIRA, entre otras; relativos a las garantías, los seguros, las coberturas y las aportaciones de capital asociadas a la línea de crédito, representa un impedimento para que accedan los agricultores mexicanos al financiamiento.

Se debe trabajar en una solución integral al problema del financiamiento a la agricultura campesina, con base en la organización económica de los productores rurales y el fomento de instituciones financieras populares especializadas en comunidades rurales marginadas, para que todo el campo mexicano pueda aprovechar los beneficios de financiamiento, sin riesgo a perder sus tierras o sus escasas propiedades.

*Selección e investigación del mercado:* De acuerdo a los valores y volúmenes que presenta el Sistema de Información Arancelaria Vía Internet (SIAVI), se tiene la siguiente balanza comercial de la fracción arancelaria 081020.01 Frambuesa, zarzamoras, moras y moras-frambuesas, tabla 4. La cual nos indica que tenemos un exceso de importaciones, el cual ha ido en aumento considerando los valores que se muestran en la gráfica, desde el año 2008 al año 2012, es decir un superávit comercial, en lo que a estas frutillas se refiere. Esto demuestra que la producción de zarzamora, es redituable y el inconveniente es la falta de contactos, para la realización de investigación del mercado Estadounidense, donde es comercializada la frutilla por terceros.

Tabla 4.

*Balanza comercial de la fracción arancelaria correspondiente a zarzamora.*



Fuente: elaboración propia, basada en Información Estadística y Arancelaria de Secretaría de Economía.

*Contratación de representante o agente aduanal:* Los agentes aduanales son personas físicas autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante una patente, para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías. De acuerdo a lo ya mencionada, en este caso, las empresas consolidadoras son las encargadas de contratar al agente aduanal, para realizar los trámites necesarios para la exportación de las zarzamoras. Independientemente de ello, a continuación se presenta información general referente a la contratación de un agente aduanal, de manera informativa.

El 98 % de los agentes aduanales son miembros de la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la Republica Mexicana, CAAAREM. Al elegir

uno, se debe pensar que el agente aduanal y la persona física o moral serán responsables solidarios ante el Fisco Federal, por cada una de las operaciones que se realice. Esto es bajo lo dictado por la Ley Aduanera, en el artículo 133 (Ley Aduanera, última reforma publicada por DOF 09 abril 2012).

Algunas recomendaciones a tomar en cuenta al contratar los servicios de una agencia aduanal:

- Se debe tomar consideración en conocer personalmente al agente aduanal y verificar que esa persona cuente con patente otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Se debe tener continua comunicación para asegurar las operaciones, ya que se compartirán las responsabilidades entre la empresa y el agente aduanal.
- Conocer la infraestructura con la que cuenta el agente aduanal y el alcance de los servicios que ofrece.
- Recordar, para que los pagos por servicios aduanales sean deducibles para el Impuesto Sobre la Renta, únicamente son validos los recibos de honorarios que emitan los propios agentes aduanales o las facturas de empresas constituidas por agentes aduanales, en donde estos aparezcan como socios.
- Verificar que el agente aduanal, este suscrito a la carta de adhesión del Código de Ética de la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la Republica Mexicana.

*Identificar canales y medios de distribución:* Regularmente el agente que representa el núcleo del sistema de comercialización lo constituye el acopiador. Este es el primer

agente que participa en la cadena comercial. Su función consiste en acopiar a pie de huerta o de empaque los pequeños y dispersos volúmenes producidos por productores hasta reunir el volumen equivalente a tres o cinco contenedores (288- 480 Kg) que justifiquen los envíos al mercado de exportación. No se realiza la exportación en forma directa, debido a que todos los acopiadores trabajan para empresas consolidadoras extranjeras que cuentan con su propia etiqueta y red de distribución.

*Adecuar envase y etiquetado:* Si un acopiador acuerda con un productor la compra del producto, pueden acordar realizar el envasado en envase, siendo estas charolas y almejas para posteriormente ser colocado en empaque donde se manejan cajas de cartón con 12 tazas de 250 g. En la mayoría de los casos, la empresa consolidadora cuenta con etiquetas propias que son colocadas en el envase del producto, ver figuras 6 y 7.

*Preparar la promoción:* Se propone el uso de los medios actuales de información por red internacional, vía el contacto por INTERNET, donde se colocan avisos de promoción comercial; considerando el diseño de la imagen a proyectar. Establecer un diálogo continuo con el sector exportador, así como con las instancias de apoyo financiero, mediante el financiamiento para apoyos comerciales de promoción, diseño de marca y participación en ferias de exposición nacional e internacional. Para un mercado de exportación es importante cumplir con los requisitos de calidad, para que de esta manera sea otorgado el sello de México Calidad Suprema, ver figura 8, para facilitar la aceptación y comercialización en cualquier parte del mundo. Con esta marca se garantiza un producto de calidad, donde el control de calidad se lleva a cabo desde el campo hasta el consumidor final.



*Figura 8.* Sello de México Calidad Suprema. Fuente: México calidad suprema.

#### ***4.3.3. Exportación***



La exportación está definida como el tráfico de bienes propios de un país con el fin de ser utilizados o consumidos en otro país. De manera general, ya se cuenta con el producto a exportar, para nuestro caso, la zarzamora.

#### ***Recepción de pedidos***

Los pedidos son realizados con anticipación de acuerdo a las negociaciones realizadas con las empresas consolidadoras y por lo regular, con una anticipación de un año. Con ello se garantiza al productor los materiales necesarios para envasar y empaçar.

### *Negociación de INCOTERMS*

Para el caso de la exportación de la zarzamora, desafortunadamente las empresas consolidadoras son las que realizan las negociaciones de los INCOTERMS con las empresas distribuidoras y de acuerdo a las necesidades de éstas. Se tiene información, que un INCOTERM utilizado puede ser DDP (Delivered Duty Paid) Entregado con derechos pagados, donde el exportador, que es la empresa consolidadora o broker, asume la responsabilidad de realizar los trámites de importación y de cubrir sus costos (impuestos, derechos, formalidades aduaneras), mientras que el vendedor del producto, pero no el productor, que de acuerdo al caso, también es la empresa consolidadora, debe asumir todos los costos y riesgos ocasionados al llevar el producto hasta el lugar, incluyendo la responsabilidad y los riesgos para realizar los trámites aduaneros y el pago de los tramites, derechos de aduanas, impuestos y tras cargas que puedan surgir en la importación al país del destino (ProMéxico, 2013). Durante el traslado del producto al extranjero los pasos y formalidades requeridos para exportar alimentos frescos son:

- a. determinación de la fracción arancelaria de exportación,
- b. pedimento de exportación,
- c. factura comercial del producto,
- d. certificado de origen,
- e. documento de embarque,
- f. lista de empaque,
- g. certificado fitosanitario internacional,
- h. otros documentos necesarios para el ingreso de la mercancía al país importador.

### *Definición de forma de pago y contratación de seguro*

La forma de pago, comúnmente se acuerda a la firma del contrato y en éste se pacta la cantidad a pagar, de acuerdo a las toneladas de producto entregadas, por ser inspeccionadas al momento de la recepción y de ello depende la clasificación de la frutilla, pudiendo ser de grado U.S. Grado A o U.S. Grado B, ver tabla 1.

### *Firma del contrato*

La firma del contrato se realiza en el momento del pedido, en este documento, se acuerdan las fechas de entrega que se realizarán durante el transcurso del año, y las condiciones de ella, lugares definidos para realizar el acopio y la entrega de envases y empaques y los precios de compra.

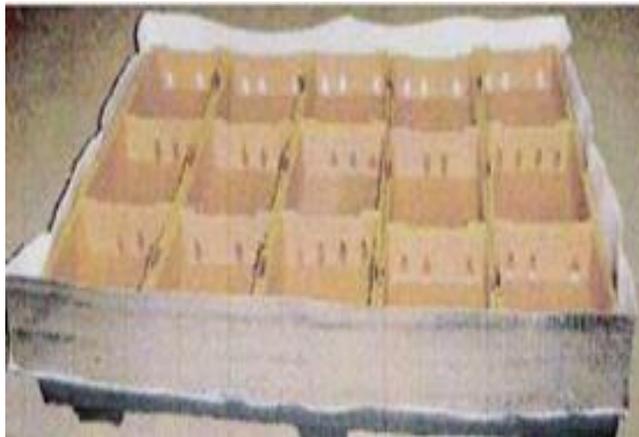
### *Diseño de logística y operación*

La logística y la operación también corren a cargo de la empresa consolidadora, ésta es quien decide la logística para las recolecciones y los envíos. Este diseño, se va dando con la experiencia, donde se ha aprendido la necesidad imperante de utilizar transporte refrigerado que conserve la cadena de frío de la fruta mientras llega a su destino.

### *Empaque y embalaje*

El envase o almeja plástica, ver figura 6, está diseñado para poder contener las zarzamoras por el tiempo necesaria hasta que llega al consumidor, es resistente y se debe empacar en cajas de cartón, ver figura 7, que a la vez son conservadas sobre tarimas plásticas higiénicas, con superficies cerradas; esto puede variar en las medidas de

acuerdo a los diseños de cada empresa consolidadora. Al armar el pallet o tarima completa, ver figura 9, se coloca una base que sirve de protección térmica, que a la vez permite la resistencia y se coloca hule espuma para amortizar los movimientos que se pueden dar, este hule también funciona para mejorar las condiciones térmicas del producto. Finalmente cuando ya se encuentra armada por completo toda la tarima con las cajas de cartón, se le adhiere una etiqueta para asegurar su buen manejo, como por ejemplo la mostrada en la figura 10.



*Figura 9.* Base del pallet o tarima con protección. Fuente: Fotográfica tomada septiembre 2012.

### *Seguimiento y cobro*

El seguimiento del producto transportado es dado por la empresa consolidadora, dependerá de la cadena de logística que administre y los lugares a donde distribuirá. El cobro del producto para el productor se da regularmente en el sitio de entrega, ya que por experiencia, no dejan que se lleven el producto sin antes recibir la remuneración correspondiente por las cantidades de zarzamora entregadas. Esta situación difícilmente

cambiara, ya que el campo se maneja con pagos en contratos donde se estipula previamente esto y no se da situación a realizarse de otra forma. La venta del producto finalmente se da a las tiendas locales o distribuidoras por las empresas consolidadoras y las tiendas minoristas son las encargadas de la venta al público, así como la correcta conservación del producto hasta el final de la cadena de frío.



Figura 10. Etiqueta de embalaje para tarimas. Fuente: Avalos, T.S. (2013).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El uso y seguimiento de un proceso bien definido aporta solo la información necesaria para el seguimiento del proceso de exportación, impulsando las gestiones que deben realizarse antes del proceso. Desafortunadamente, las empresas consolidadoras son un medio para realizar la venta de muchos de los productos que se tienen en el campo mexicano y de alguna forma ha logrado que este proceso no sea llevado por los productores.

De acuerdo al objetivo planteado, el presente trabajo define pasos e información fácil de seguir y enfocada a las pequeñas empresas que busquen un desarrollo, cumpliendo la hipótesis con información confiable y definida, aplicable a diferentes tipos de entidades.

Este trabajo es un detonante para llevar, forzar y lograr la exportación de cualquier producto que se quiere comercializar, brindando oportunidades a otras familias y dando empleo a otras personas dentro de las comunidades que están siendo abandonadas y en lugar de exportar productos estamos exportando gente. Esto aportará un desarrollo a la economía de la familia y del país.

La carencia de una cultura financiera obliga a los productores campesinos a depender de la intermediación de agentes especializados para la gestión de los apoyos financieros, por lo que las oportunidades de desarrollo de los productores campesinos se ve limitada por la ausencia de servicios financieros a su alcance.

Se espera que de este caso y dando seguimiento a cualquier tipo de empresa, se pueda investigar la información que es necesaria para obtener una empresa consolidada en la exportaciones y aporte información que pueda ser de utilizada para las nuevas experiencias a desarrollar, tanto en las importaciones de la zarzamora como de cualquier otro producto.

## REFERENCIAS

- Anaya, J.J. (2011). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. (4ª ed.) Madrid: ESIC Editorial.
- Avalos, T.S. (2012). *Morela Zazamoras*. Obtenido el 28 de noviembre de 2012 desde: <http://prezi.com/hq460l6f-kcg/morela-zazamoras/>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. (2ª ed.) México: Pearson Educación.
- BBVA Bancomer. Portal yo soy pyme. *Ideas para engrandecer tu negocio*. México. Fecha de consulta: 20 de febrero 2013, desde: <http://www.yosoypyme.net/2012/09/4-tips-para-hacer-alianzas/>
- Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la Republica Mexicana. CAAAREM . Fecha de consulta: 20 de febrero 2013, desde: <http://www.caaarem.mx/>
- Diario Oficial de la Federación. Cámara de Diputados. Ley Aduanera. Fecha de consulta: 24 de junio 2013, desde: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12.pdf>
- Giorgi, M.A., Tecco, P.A., Marcora, P., Cingolani, A.M., Paiaro, V., Renison, D. (2006) *Las Invasiones Biológicas y su Problemática Ambiental*. Manual para Docentes. Universidad Nacional de Córdoba. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5ª edición). México. McGraw Hill.
- Martínez, S. T. (Diciembre, 1983). Historia de la Agricultura en México. *III Taller Latinoamericano "Prevención de Riesgos en el Uso de Plaguicidas"*. Instituto Nacional de Investigaciones sobre Recursos Bióticos, Xalapa, Veracruz. México.

Morales, J. (s. f.) Zarzamora (*Rubus fruticosus*). Obtenido el 17 de junio de 2012, desde:

<http://articulos.infojardin.com/Frutales/fichas/zarzamoras-zarzamora.htm>

Muñoz, R. M., Juárez, M. R. (Diciembre, 1995). *El mercado mundial de la frambuesa y zarzamora*. Chapingo, México.

ProMéxico. Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales. *Guía para la Determinación de un Producto Exportable*. Fecha de consulta: 3 de Septiembre de 2012, desde:

<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/82/1/images/GuiaParaDeterminarUnProductoExportable.pdf>

*Guía Práctica para Exportar*. Fecha de consulta: 3 Septiembre de 2012, desde:

<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/82/1/images/GuiaPracticaParaExportar.pdf>

*Plan de negocios internacionales de exportación*, México. Fecha de consulta: 3 Septiembre de 2012, desde:

<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/PlanDeNegociosInternacionalDeExportacion.pdf>

*Catálogo de financiamiento y Programas Federales de Apoyo*. Fecha de consulta: 14 Marzo 2013, desde:

[http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Interactivos/Catalogo\\_de\\_Programas\\_Federales\\_de\\_Apoyo\\_2010.pdf](http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Interactivos/Catalogo_de_Programas_Federales_de_Apoyo_2010.pdf)

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Breves Monografías Agrícolas. *Grupos Naturales*. México. Fecha de consulta: 5 de junio de 2012, desde: <http://w4.siap.gob.mx/AppEstado/Monografias/agricola.html>

Fundación Mexicana para la investigación Agropecuaria y Forestal, A.C. (Fumiaf). *Cultivo de Berries (Frambuesa y Zarzamora) en México. Plan de negocios*. México. 2005.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Fecha de consulta: 15 enero 2013, desde: <http://w4.siap.sagarpa.gob.mx>

Secretaría de Economía. Servicio de Administración Tributaria. *Catálogo de Servicios y Trámites*. México. Fecha de consulta: 17 abril 2013.

[http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/tramites\\_fiscales/102\\_12004.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/tramites_fiscales/102_12004.html)

Sistema de Información Arancelaria Vía Internet. México. Fecha de consulta: 13 enero 2013, desde: <http://www.siavi.economia.gob.mx/>

Proceso de Exportación. México. Obtenido el 15 junio 2012 en oficina estatal.

Comunidad Negocios. *Instrumentos de Comercio Exterior*. México. Fecha de consulta: 13 enero 2013, desde: <http://www.economia.gob.mx>

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Comisión Nacional para el Conocimiento y uso de la Biodiversidad. *Especies invasoras en México*. México. Fecha de consulta 14 de diciembre de 2012, desde:

[http://www.conabio.gob.mx/invasoras/images/3/3a/II.2\\_Plantas\\_Invasoras\\_terrestres\\_JC\\_Delgado\\_PARTE\\_2\\_3.pdf](http://www.conabio.gob.mx/invasoras/images/3/3a/II.2_Plantas_Invasoras_terrestres_JC_Delgado_PARTE_2_3.pdf)

Rzedoswki, J. (1996). Diversidad y Orígenes de la Flora Fanerogámica de México. En: Llorente, J., A. García Alderete y E. Gonzáles Soriano. (eds.) Biodiversidad, taxonomía y biogeografía de artrópodos de México: Hacia una síntesis de su conocimiento. Volumen I. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, A.C. Estudio de Diseño y Estructuración de un Modelo de Comercialización para la Zarzamora en el Estado de Michoacán y Café en los Estados de Veracruz y Guerrero. Fecha de consulta: enero 2013, desde: <http://www.aserca.gob.mx/sicsa/proafex/ZARZAMORA.pdf>

United States Department of Agriculture, Agricultural Marketing Service, Fruit and Vegetable Division. *United States Standards for Grades of Frozen Berries*. Fecha de consulta: 28 noviembre 2012, desde: <http://www.ams.usda.gov>

Ley aduanera, desde: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/12.pdf>

## **APÉNDICES**

## APÉNDICE A

### **PREGUNTAS DE LA PRIMER ENTREVISTA:**

1. ¿Cómo y cuándo surgió la idea de crear una empresa?
2. ¿Existía experiencia previa a la creación de la empresa en el ramo agropecuario?
3. ¿Cuáles fueron las primeras fuentes de financiamiento para su empresa?
4. ¿Cuáles fueron las alternativas de mercado consideradas?
5. ¿Conoce características, información y experiencias previas de la zarzamora, su cultivo y sus beneficios nutricionales?

## APÉNDICE B

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA LA SEGUNDA ENTREVISTA:

#### *Empresa Consolidada (Perfil básico)*

1. ¿Cuenta con una empresa legalmente constituida, productora de bienes (zarzamora) de éxito en el mercado?
2. ¿Sus proveedores son confiables y proveen productos de calidad?
3. ¿Conoce la capacidad de producción instalada de su huerta de zarzamora? ¿Esta es aprovechada al máximo?
4. ¿Cuenta su empresa con finanzas sanas?
5. ¿Tiene un conocimiento preciso y amplio de la estructura de costos que se deben manejar en una empresa?

#### *Viabilidad Exportadora (Medición del potencial exportador)*

1. ¿Ha fijado/formado un precio a la zarzamora para la exportación?
2. ¿Tiene medida su capacidad administrativa y logística?
3. ¿Ha evaluado los requerimientos financieros para exportar la zarzamora?
4. ¿Ha evaluado la posibilidad de realizar alianzas productivas para la exportación de zarzamora?
5. ¿Ha elaborado un plan para exportar la zarzamora?