

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE EXPORTACION PARA LAS PyMES
DEL SECTOR AGROALIMENTARIO DEL ESTADO DE TLAXCALA ”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA:
L.N.I ELIZABETH BRENDA MORALES SERRANO

DIRECTOR DE TESIS:
M. C. CRISANTO TENOPALA HERNÁNDEZ

CO- DIRECTOR DE TESIS
MTRA. ROSA CORTES AGUIRRE

Apizaco, Tlaxcala; Agosto 2018

Apizaco, Tlax., 30 de Julio de 2018

ASUNTO: Aprobación del trabajo de Tesis de Maestría.

DR. JOSÉ FEDERICO CASCO VÁSQUEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.
P R E S E N T E.

Por este medio se le informa a usted, que los integrantes de la **Comisión Revisora** para el trabajo de tesis de maestría que presenta la **L.N.I. ELIZABETH BRENDA MORALES SERRANO**, con número de control **M16370011**, candidata al grado de **Maestra en Ingeniería Administrativa** y egresada del **Instituto Tecnológico de Apizaco**, cuyo tema es: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE EXPORTACIÓN PARA LAS PYMES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO DEL ESTADO DE TLAXCALA"**, fue:

A P R O B A D O

Lo anterior, al valorar el trabajo profesional presentado por la candidata y constatar que las observaciones que con anterioridad se le marcaron así como correcciones sugeridas para su mejora ya han sido realizadas.

Por lo que se avala se continúe con los trámites pertinentes para su titulación.

Sin otro particular por el momento, le envió un cordial saludo.

LA COMISIÓN REVISORA


M.C. CRISANTO TENOPALA HERNÁNDEZ


M.C. ROSA CORTÉS AGUIRRE


DRA. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA


M.A. KATHY LAURA VARGAS MATAMOROS

C. p.- Interesada



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MEXICO
Instituto Tecnológico de Apizaco

Apizaco, Tlax., 07 de Agosto de 2018

No. OFICIO: DEPI/284/18

ASUNTO: Se Autoriza Impresión de Tesis de Grado.

L.N.I. ELIZABETH BRENDA MORALES SERRANO,
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA
EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
No. de Control: **M16370011**
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted, que por aprobación de la Comisión Revisora asignada para valorar el trabajo, mediante la Opción: **I Tesis de Grado por Proyecto de Investigación**, de la **Maestría en Ingeniería Administrativa**, que presenta con el tema: **"PROPUESTA DE UN MODELO DE EXPORTACIÓN PARA LAS PYMES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO DEL ESTADO DE TLAXCALA"** y conforme a lo establecido en el Procedimiento para la Obtención del Grado de Maestría en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios de Posgrado e Investigación a mi cargo le emite la:


AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar un ejemplar del mismo debidamente encuadernado y seis copias en CD en formato PDF, para presentar su Acto de Recepción Profesional a la brevedad.

Sin otro particular por el momento, le envío un cordial saludo.

ATENTAMENTE

EXCELENCIA EN EDUCACIÓN TECNOLÓGICA®
PENSAR PARA SERVIR, SERVIR PARA TRIUNFAR®


DR. JOSÉ FEDERICO CASCO VÁSQUEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DIVISIÓN DE ESTUDIO
DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

C.p.- Consecutivo.

JFCV/JJCG*mebr



Carretera Apizaco-Tzompantepec, Esq. con Av. Instituto Tecnológico S/N
Conurbado Apizaco-Tzompantepec, Tlaxcala, Méx.
C.P. 90300, Apizaco, Tlax. Tels. 01241 4172010, Ext. 146, 246
e-mail: depi@apizaco.tecnm.mx www.itapizaco.edu.mx



DEDICATORIAS

A Elena Serrano Pérez y Juvenal Ignacio Morales Cortés por ser unos padres excelentes, por su apoyo, comprensión y amor. Porque gracias a ellos hoy soy quien soy y acabo una etapa más en mi vida. Gracias infinitas.

A mi hermana Diana Fernanda Morales Serrano, porque eres un ejemplo de fortaleza, perseverancia, compromiso, amor a su profesión y más; te agradezco por todo tu amor y apoyo hoy y siempre.

A Luis Enrique Vásquez Ramírez mi esposo, compañero, cómplice y amigo, por todo tu apoyo en cada una de las etapas que hemos vivido juntos, por ser mi soporte en momentos difíciles y por alentarme a ser mejor cada día, gracias.

A mi hijo José Santiago Vásquez Morales por ser un niño que llena de luz mi vida, que me impulsa a ser mejor y avanzar paso a paso en la vida, siempre a su lado, te amo.

Al M.C. Crisanto Tenopala Hernández por su profesionalismo y compromiso con este trabajo y con la educación, es un excelente maestro, gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ELEMENTOS PROTOCOLARIOS	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Preguntas de investigación	5
1.3. Objetivos	5
1.4. Hipótesis	5
1.5. Justificación	6
1.6. Alcances y limitaciones	6
1.7. Tipo de investigación	7
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	8
2.1 Estado del arte	8
2.1.1 Pymes en un contexto internacional	8
2.1.2 Actualidad del comercio internacional	14
2.1.3 Sector agroalimentario en la actualidad	17
2.2 Marco teórico	18
2.2.1 Clasificación de las Pymes	18
2.2.2 Comercio internacional	19
2.2.3 Modelos, planes, guías para la exportación	28
2.2.4 Sector agroalimentario	34
2.2.5 Normativa para productos de exportación	35
2.1 Marco contextual	45
2.1.1 Situación actual de las PYMES	45
2.1.2 El comercio internacional a nivel internacional y local	46
2.1.3 Sector agroalimentario en el mundo	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	58

3.1	Tipo de investigación	58
3.2	Propuesta metodológica	59
3.3	El muestreo	59
3.4	Identificación de variables	62
3.5	Instrumento para la recolección de datos.....	62
3.6	Prueba piloto y validación del instrumento.....	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		67
4.1	Estadística descriptiva.....	67
4.2	Prueba de hipótesis de investigación	82
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE EXPORTACIÓN		87
5.1	Empresa	89
5.1.1	Reseña.....	89
5.1.2	Recursos humanos.....	90
5.1.3	Análisis de la situación financiera.....	90
5.1.4	Capacidad de producción	91
5.1.5	Participación local.....	91
5.1.6	Análisis FODA	92
5.2	Producto.....	94
5.2.1	Descripción del producto	94
5.2.2	Costo de producción.....	96
5.2.3	Envase, empaque y embalaje.....	96
5.2.4	Calidad	98
5.2.5	Proveedores y/o subcontratación	99
5.2.6	Inventario.....	99
5.2.7	Etiqueta	102
5.3	Mercado	103

5.3.1	Mercado meta	103
5.3.2	Matriz de ponderación.....	104
5.3.3	Competencia	104
5.3.4	Barreras arancelarias y no arancelarias	105
5.3.5	Precio de exportación Incoterm	106
5.3.6	Formas de pago.....	107
5.3.7	Contratos internacionales.....	109
5.3.8	Seguros y fianzas	111
5.3.9	Logística internacional	112
5.3.10	Apoyos al exportador.....	114
5.3.11	Valor percibido por el cliente QFD	115
5.3.12	Requerimiento financiero para exportar	119
CONCLUSIONES		120
BIBLIOGRAFÍA		123
ANEXOS.....		130
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos		130
Anexo 2: Modelo de contrato de compraventa internacional de mercancías		134

INDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 Clasificación de la Pymes en México	20
Tabla 2. 2 Fracción arancelaria	24
Tabla 2. 3 Principales socios comerciales de México	47
Tabla 3. 1 Operacionalización de variables	63
Tabla 5. 1 Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado.....	92
Tabla 5. 2 Descripción del producto	95
Tabla 5. 3 Normativa envase y embalaje 5 principales socios de México	97
Tabla 5. 4 Tipo de inventarios	100
Tabla 5. 5 Ejemplo de matriz comparativa de países	104
Tabla 5.6 Tipos de seguros utilizados para el comercio internacional	112
Tabla 5. 7 Empresas especializadas en logística internacional.....	113
Tabla 5. 8 Apoyos a la exportación e internacionalización PROMÉXICO.....	114
Tabla 5. 9 Calificaciones de importancia del cliente	117
Tabla 5. 10 Ponderación para competidores	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo CANVAS para exportación	33
Figura 2.2 Comportamiento PIB Agroindustrial	49
Figura 2.3 PIB Agroindustrial 2011 por entidad federativa	50
Figura 2.4 Evolución de las exportaciones Agroalimentarias	51
Figura 2.5 Principales rubros exportadores	51
Figura 2.6 Población económicamente activa de Tlaxcala.....	52
Figura 2.7 Principales actividades Tlaxcala	53
Figura 2.8 Valor de las exportaciones por estado 2013.....	54
Figura 2.9 Oportunidades de Tlaxcala para exportación	54
Figura 2.10 Principales productos cosechados Tlaxcala 2010	55
Figura 2.11 Valor de la producción Tlaxcala 2010	56
Figura 2.12 Indicador de actividad económica estatal Tlaxcala.....	56
Figura 2.13 Producción agroindustrial Tlaxcala.....	57
Figura 3.1 Propuesta metodológica	61
Figura 4. 1 Gráfica Pymes Agroalimentarias de Tlaxcala.....	67
Figura 4. 2 Gráfica Variable 1 Producto.....	69
Figura 4. 3 Ítems Variable 1 Producto.....	71
Figura 4. 4 Gráfica Variable 2 Aspecto financiero.....	72
Figura 4. 5 Ítems variable 2 Aspecto financiero.....	73
Figura 4. 6 Grafica Variable 3 Entorno interno de la empresa	74
Figura 4. 7 Ítems variable 3 Entorno interno de la empresa	75
Figura 4. 8 Gráfica Variable 4 Mercado	76

Figura 4. 9 Variable 4 Mercado	77
Figura 4. 10 Gráfica Variable 5 Comercio exterior	78
Figura 4. 11 Ítems Variable 5 Comercio exterior	79
Figura 4. 12 Gráfica Pymes agroalimentaria exportadoras.....	80
Figura 4.13 Gráfico Factores de mayor peso al exportar.....	81
Figura 4. 14 Campana de Gauss	84
Figura 4.15 Prueba de hipótesis Minitab	85
Figura 4.16 Prueba de hipótesis Minitab 2	85
Figura 5. 1 Propuesta de modelo de exportación.....	88
Figura 5. 2 Matriz FODA, enfocada a exportación	94
Figura 5. 3 Ejemplo de etiquetado	103
Figura 5.4 Incoterms 2010 obligaciones vendedor y comprador.....	107
Figura 5. 5 Diagrama de funcionamiento de una carta de crédito	109
Figura 5. 8 Ejemplo grafico de QFD	116
Figura 5. 7 Ejemplo casa de la calidad para el despliegue de la función dela calidad	118

INTRODUCCIÓN

Hoy en día no existe un modelo de exportación enfocado en las Pymes del sector agroalimentario, muchas de las pequeñas y medianas empresas tienen diversos problemas al de exportar debido a que no conocen el proceso de exportación y solo cubren la demanda en mercados locales, y muchas de ellas tienen el potencial exportador para vender sus productos al extranjero, es por ello que a lo largo de esta investigación se analizan los distintos modelos y planes que sirven para internacionalizarse, se realiza un estudio descriptivo a las empresas agroalimentaria del estado de Tlaxcala y se integran los factores principales para que puedan lograr exportar, enfocado principalmente a las pequeñas y medianas empresas ya que estas cuentan con un nivel de madurez mayor al de las micro empresas, a su vez la Pymes se encuentran más consolidadas en mercado nacional. Es importante impulsar a las Pymes del país, específicamente del estado de Tlaxcala a ser más competitivas ya que actualmente son parte medular de la economía mundial ya que representan más del 95% de las entidades económicas, además de que contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) en la mayoría de los países del mundo. Para México representan el 72% del empleo y aportan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) por lo que es importante hacer que las pymes se fortalezcan y sean más competitivas.

Hoy en día existen diversas estrategias para ayudar a las Pymes a consolidarse de tal manera que puedan mantenerse en el mercado y puedan lograr cierto nivel de madurez, una de estas estrategias puede ser la internacionalización; la internacionalización de las empresas se considera una actividad promotora de su crecimiento y desarrollo, es considerada como un elemento clave y un reflejo de la competitividad a diferentes niveles, tanto empresarial, industrial, regional o país

Específicamente los productos agroalimentarios tienen una gran importancia por ser bienes de primera necesidad y de consumo generalizado para la población, la industria agroalimentaria generó 4% del PIB lo cual incluye servicios y productos como: servicios de transporte, almacenamiento, comercialización y/o distribución al mayoreo y menudeo. En el estado de Tlaxcala existen distintos productos que tienen potencial de ser exportados, para diversificar su

mercado y con ello ayudar a las Pymes a consolidarse y ser más competitivas. Existen diversos problemas a los que se enfrentan empresas de este sector ya que aunque muchas tienen la capacidad y calidad en sus productos o servicios, pocas se atreven a explorar otros mercados pues la información referente al tema es el primer obstáculo. Específicamente para las pequeñas y medianas empresas algunas dificultades son: desconocimiento de los mecanismos financieros para cubrir el riesgo de la exportación y del mercado a donde se quiere llegar, el desconocimiento en la comercialización y canales de distribución, la falta de promoción, el precio adecuado del producto en el mercado mundial, el medio de transporte adecuado y una buena presentación del producto.

En cada capítulo de este trabajo de investigación se desarrolló una parte importante de la investigación, en el capítulo I: Elementos protocolarios se analizó la situación actual del problema lo que ayudo a definir adecuadamente el objetivo de esta investigación, el cual es: ***diseñar un modelo de exportación enfocado a pequeñas y medianas empresas de la industria agroalimentaria del estado de Tlaxcala***, para que las empresas que cuenten con un potencial exportador y decidan incursionar en este campo puedan tener una base firme, también se describen los objetivos específicos, preguntas de investigación, hipótesis, justificación, tipo de investigación, entre otros.

En el capítulo II: Elementos protocolarios de la investigación , se realizó una búsqueda bibliográfica para analizar las diversas investigaciones enfocadas a la problemática planteada, realizadas recientemente, enfocadas a exportación, Pymes, sector agroalimentario, modelos vigentes relacionados con la internacionalización y exportación, también se presenta una serie de conceptos necesarios para el desarrollo de este trabajo y finalmente en el marco contextual de describe la situación actual del comercio internacional, el sector agroalimentario y las Pymes a nivel mundial, nacional y local. En el capítulo III: Fundamentos teóricos se detalla la metodología empleada, posteriormente el instrumento de medición aplicado, se analizan estadísticamente los resultados obtenidos y con base en ellos y la investigación bibliográfica realizada se propone un modelo de exportación.

CAPÍTULO I: ELEMENTOS PROTOCOLARIOS

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente en México el comercio exterior representan una parte importante en la economía país, según el Banco Mundial (2015) el comercio exterior contribuye con un 68.72 % al PIB nacional, lo que significa que nuestra economía se basa principalmente en el comercio exterior. Los principales sectores que destacan dentro de este son: autopartes, productos petroleros, bienes agropecuarios y productos extractivos no petroleros (Comision nacional de salarios minimos, 2015).

En particular, los productos agroalimentarios tienen una gran importancia por ser bienes de primera necesidad y de consumo generalizado para la población. En años recientes el sector agroalimentario ha encontrado, tanto en el mercado interno como en el externo un gran nicho de mercado (SAGARPA, 2010). La industria agroalimentaria, a su vez, generó 4% del PIB, lo cual incluye servicios relacionados con dichos productos como: servicios de transporte, almacenamiento, comercialización y o distribución al mayoreo y menudeo (Comisión Federal de Competencia Económica, 2015). Dentro de este sector destacan 20 productos mexicanos de exportación los que se encuentran en alguno de los tres primeros lugares de consumo mundial, mismos que representan 80% del total de las ventas de agro productos que se hacen al exterior. México es el principal país exportador del sector agroalimentario del mundo en productos como cerveza, tomate, chiles y pimientos, además de sandía, pepino, limón, aguacate, cebolla, tequila y papaya, entre otros (Barra de comercio, 2014).

Existen diversos problemas a los que se enfrentan empresas de este sector ya que aunque muchas tienen la capacidad y calidad en sus productos o servicios, pocas se atreven a explorar otros mercados pues la información referente al tema es el primer obstáculo. Específicamente para las pequeñas y medianas empresas, algunas dificultades son desconocimiento de los mecanismos financieros para cubrir el riesgo de la exportación y del mercado a donde se quiere llegar, el desconocimiento en la comercialización y canales de distribución, la falta de promoción, el precio adecuado del producto en el mercado mundial, el medio de transporte adecuado y una buena presentación del producto (Camacho, 2011).

La oportunidad de México está en la diversificación de mercados y productos, principalmente hacia la Unión Europea y Asia (Núñez, 2017). Ya que al exportar principalmente 20 productos, aún quedan muchos más con posibilidades de comercializarse en mercados extranjeros. Debido a que cuentan con buenos productos y capacidad de producción pero no han encontrado la vía para exportar. De acuerdo con Héctor Rangel Domene, director general de Bancomext en 2009, el número de grupos empresariales exportadores pertenecientes a las micro y pequeñas empresas fueron 7 mil 562, las cuales representan 22% del universo total de exportadoras.

En el estado de Tlaxcala existen varios sectores estratégicos para la economía como: autopartes, textil y confección, turismo y agroindustria. Esto refleja que sector agroindustrial es uno de los sectores con mayor importancia en cuanto a la generación de ingresos para el estado, y con posibilidad de crecimiento, ya que tiene capacidad para general al año más de 1.5 millones de toneladas de diversos productos (Servicio de información agroalimentaria y pesquera, 2015). En cuanto a cifras de comercio exterior durante 2013 Tlaxcala ocupó el 25° lugar por el valor de sus exportaciones, destacando como principal actividad la industria manufacturera, con un valor en sus exportaciones de 1,196.9 mdd; las empresas que exportan dirigen sus productos principalmente a Estados Unidos, Argentina, Australia, Brasil, China, Colombia, Corea, Cuba, Dinamarca, Ecuador, Francia, Holanda, entre otros y los principales productos exportados son: bomba centrífuga, bomba de agua, cable de aluminio, cenefas, copo limero de estireno, cobertores, estructuras metálicas, hilo de fibra de vidrio, palanca de velocidades, papel y cartón filtro, pigmento metálico, poliestireno, sudaderas, sellos metálicos, soporte de baleros y tela para colchón (Corona, 2017).

Actualmente no existe un modelo de exportación que oriente a las empresas de este sector paso a paso de cómo realizar una exportación, existen algunas organizaciones gubernamentales y privadas que ayudan a las empresas en su camino a comercializar sus productos en el exterior, pero no un modelo que integre estrategias clave para lograr vender sus productos en el extranjero. Es por ello que la presente investigación identificara los factores clave que intervienen dentro y fuera de las Pymes del sector agroalimentarios para que logren exportar.

1.2. Preguntas de investigación

1. ¿La capacidad de producción de la empresa impide la exportación?
2. ¿El costo logístico en la exportación frena a las empresas para comercializar sus productos en el extranjero?
3. ¿La situación financiera de la empresa impacta en la posible exportación de sus productos?

1.3. Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de exportación enfocado a pequeñas y medianas empresas de la industria agroalimentaria del estado de Tlaxcala.

Objetivos específicos

1. Aplicar una encuesta para identificar el nivel de exportación de las Pymes del estado de Tlaxcala del sector agroalimentario, aplicándola personalmente o auto administrado.
2. Evaluar cuáles de los factores analizados son de mayor importancia para incrementar la posibilidad de exportación, mediante análisis estadístico descriptivo, para poder construir la propuesta del modelo de exportación.
3. Analizar la normativa general de productos agroalimentarios e integrarla al modelo de exportación para conocimiento del empresario.
4. Propuesta de un modelo integral de exportación donde el empresario identifique y pueda seguir claramente el proceso para exportar.

1.4. Hipótesis

Al menos el 40% de los empresarios del sector agroalimentario califican a los variables empresa, aspecto financiero, producto, mercado y comercio exterior con un nivel de importancia de 4 o 5 para poder exportar.

1.5. Justificación

La presente investigación servirá para analizar las causas de porque diversas empresas del sector agroalimentario no han podido vender sus productos en el exterior (exportar) y determinar cuáles son las estrategias idóneas para poder comercializar productos agroalimentarios en mercados internacionales e integrarlas en un modelo de exportación que sea de utilidad para empresas del sector agroalimentario. Al insertarse en cadenas globales de valor las Pymes mejorarán la competitividad e imagen de la empresa, tendrán mayor estabilidad financiera de la empresa por flujos en otras divisas, mejor aprovechamiento de la capacidad instalada de producción, reducción de costos por mayores volúmenes de venta y menores riesgos por variaciones de la demanda interna. En el aspecto social las Pymes generaran un mayor número de empleos y beneficiaran a sus proveedores locales, lo que se traducirá en un beneficio económico para la región.

Actualmente existe una concentración de aproximadamente 20 productos que representan el 80% del total de las exportaciones dentro de este sector. Existen otras empresas que tienen la capacidad de exportación pero aún no se ha insertado a mercados internacionales debido al desconocimiento en diversas etapas del proceso de exportación y se pretende que al identificar cuáles son las estrategias clave en cada una de estas etapas puedan lograr comercializar sus productos a nivel mundial aprovechando así la calidad y capacidad de producción que tienen algunas empresas de la agroindustria.

1.6. Alcances y limitaciones

Alcances

La presente investigación se enfoca a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de productos agroalimentarios del estado del Tlaxcala y se hace la propuesta de un modelo integral de estrategias clave para la exportación de estos productos.

Limitaciones

Debido a que es muy amplia la cantidad y variedad de productos agroalimentarios, además de las normas específicas a aplicarse a cada producto. Sería muy complicado indagar a profundidad en cada una de ellas por lo que será un estudio genérico. También existe una amplia variedad de mercados y diversidad en cuanto a barreras arancelarias y barreras no arancelarias dentro de la legislación de cada país, por este motivo se mencionan de forma general las normas referentes a calidad, seguridad e higiene, sanitarias, fitosanitarias y ambientales.

1.7. Tipo de investigación

Para poder determinar el tipo de investigación a realizar, a continuación se mencionan los principales tipos de investigación:

Exploratorios: Investigan problemas pocos estudiados, preparan el terreno para nuevos estudios.

Descriptivos: Describe tendencias de un grupo o población.

Explicativos: Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

Correlacionales: Ofrecen predicciones, explican la relación entre variables y cuantifican relaciones entre variables

La presente investigación será del tipo descriptivo debido a que sirve para explicar las características más importantes del fenómeno estudiado en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo (Münch, 2007). En este caso se identifican las variables que afectan de forma directa a la exportación de productos del sector agroalimentario y se describen cuáles son los factores que favorecen o limitan la exportación de este tipo de productos.

El énfasis se encuentra en el estudio independiente de cada característica para identificar cómo afecta cada una de estas al potencial exportador y cuáles de estas son la que más impactan benéficamente para la exportación de estos productos.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Estado del arte

En la presente investigación se hizo revisión de diversos artículos científicos para tener un panorama general de la situación actual de las Pymes que están inmersas en un contexto global, los factores que pueden determinar la orientación e inserción de las mismas a mercados internacionales, el contexto general del comercio internacional y como se encuentra las empresas del sector agroalimentario en este rubro.

2.1.1 Pymes en un contexto internacional

Las Pymes son base fundamental en la economía de diversos países ya que representan un porcentaje significativo en cuanto al número total de empresas, contribuyen en distinta medida al PIB de un país y proporcionan una fuente importante en la generación de empleos, a pesar de ello no todas logran el crecimiento esperado debido a diversos factores internos y externos, lo que en repetidas ocasiones propicia el cierre de las mismas. Actualmente existen diversas estrategias para ayudar a las Pymes a consolidarse de tal manera que puedan mantenerse en el mercado y puedan lograr cierto nivel de madurez, una de estas estrategias puede ser la internacionalización, para lo cual intervienen diversos factores que pueden ayudar o perjudicar a lo largo de este proceso.

Según Cataluña, Navarro y Arena (2014) en su artículo *¿Influye la personalidad de los directivos de Pymes en los resultados exportadores?* menciona que existen valores humanos que pueden ser determinantes en el éxito exportador de una Pyme; realiza un estudio a 196 Pymes españolas para demostrar que los directivos de Pymes exportadoras con mejores resultados poseen un sistema de valores más proactivo frente a directivos de Pymes exportadoras cuyo sistema de valores es más conservador. Basándose en la teoría de valores básicos humanos Schwartz que es empleada para evaluar el comportamiento propio y de los demás; aplico un cuestionario con el que pudo concluir que el perfil de los directivos de Pymes internacionalizadas con éxito se caracterizan por darle la importancia al orden social y la estabilidad de la sociedad, tienen preferencia por una vida estimulante y excitante, confían más en su autoridad, destacan valores como lealtad, honestidad, sinceridad, ambición, trabajo duro

para aspirar a más logros y ser más influyentes y es menos importante corregir injusticias o cuidar del débil como lo es para las Pymes con menor éxito exportador, por lo que es importante la personalidad y valores que presenta el directivo encargado del área internacional de una empresa ya que puede significar el crecimiento de la misma en esta área.

Además también señala las principales barreras a la exportación, que son barreras internas como son el precio de su producto y el alto costo de la internacionalización, y barreras externas como la falta de capital, falta de información adecuada, falta de apoyo institucional, costos y dificultades burocráticas del transporte internacional.

Por su parte Estrella, Jiménez, Ruiz, y Sánchez (2012) en su artículo *¿Cómo compiten las pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora*, realiza un estudio a 58 Pymes exportadoras del sector agroindustrial de Almería, España para evaluar los elementos que diferencian a cada una de ellas en cuanto a su competitividad en mercados exteriores desde el aspecto del marketing. Las empresas deben proponer sus estrategias en función de la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores internacionales para diferenciar el producto de manera efectiva en los mercados y alcanzar una ventaja sostenible. Específicamente en cuanto a la agroindustria menciona que algunos intentos por diferenciar sus productos son la tecnología de producción, la calidad, la normalización del producto, el envasado, el transporte y la capacidad de respuesta a los clientes, en tiempo y forma. El artículo detalla el cuestionario que aplicó con 18 preguntas que se divide en 4 factores como ventajas productivas, habilidades de ventas, superioridad del producto y precio competitivo. Los resultados arrojan que las empresas con mayor intensidad exportadora obtienen ventajas a partir del proceso productivo complementado con las habilidades de venta, estos dos factores son los que priman en las estrategias de las empresas exportadoras con mayor éxito. En cuanto a las Pymes con menor intensidad exportadora deben establecer acuerdos de cooperación con empresas en destino para promover la distribución de sus productos además deben desarrollar comportamientos más orientados al mercado.

Otra estrategia fundamental para elevar la posibilidad exportadora o mejorar el nivel exportador de las Pymes es la colaboración con otras empresas ya sea en origen o en destino según Mínguez (2010) menciona que la colaboración interempresarial es el acuerdo establecido entre dos o más compañías para compartir recursos, capacidades, esfuerzos, riesgos, responsabilidades y beneficios potenciales en el acceso a mercados exteriores. Examina un estudio realizado a 778 empresas por las Cámaras de Comercio Españolas (Consejo Superior de Cámaras) a través de un modelo Probit para evaluar la incidencia de las características de las empresas; menciona los diferentes objetivos por los que se puede dar la cooperación interempresarial como: el comercial, tecnológico, productivo y financiero. Señala que la vía habitual de acceso a mercados exteriores es la venta directa ya que da mayor certidumbre al implicar el control directo por parte de la empresa, en segundo lugar están los distribuidores comerciales y a los agentes de ventas. Finalmente concluye que la cooperación entre empresas es una estrategia de primer nivel que ayuda a disminuir la incertidumbre derivada de ciertas operaciones económicas, además de que internacionalizarse requiere movilizar recursos y habilidades que las Pymes difícilmente pueden realizar en solitario, algunos inconvenientes de la colaboración son la complejidad y largos períodos de maduración de los acuerdos, las incertidumbres sobre la idoneidad del socio y a la pérdida de autonomía que supone.

Escandón y Hurtado (2014) analizan los factores que determinan la *orientación exportadora* de las Pymes en Colombia. Orientación exportadora es cuando las empresas buscan identificar las oportunidades del mercado internacional y reducir los riesgos, está constituida por 4 factores que son: *entorno empresarial* que es la adaptación de las organizaciones en entornos competitivos; *orientación emprendedora* es cuando el directivo o la empresa innovan, están dispuestos a asumir riesgos y son proactivos; *redes* que se refiere a la cooperación que tiene la empresa con otras para afrontar la internacionalización e *innovación* que es el grado en que la empresa modifica productos, procesos, mercados, etc. A partir de estos factores propone un modelo basado en red neuronal de percepción multicapa que es similar a la regresión lineal para probar las relaciones de las variables del modelo, aplico una encuesta en 2011 a 297 Pymes; al finalizar el estudio concluye que el número de años de experiencia laboral de los empresarios que se encuentran enmarcado en la variable de *orientación emprendedora* permite obtener

buenos resultados al orientarse a mercados internaciones. *La innovación* fue el segundo factor con mayor peso para que la empresa pueda adquirir una orientación exportadora debido a que la innovación ayuda a que las compañías sean más competitivas y que tengan un mejor posicionamiento. Una buena estrategia de internacionalización toma en cuenta aspectos como el estado de desarrollo productivo de la empresa y la madurez de los productos para enfrentar el mercado internacional, la experiencia internacional de la empresa y las estrategias utilizadas.

Olea, Contreras y Barceló (2016) en su artículo *Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor* propone un modelo basado en 2 enfoques teóricos: el de sistemas de innovación y el de cadenas globales de valor. El modelo toma como base las capacidades iniciales de la empresa y sus individuos, posteriormente se integra el conocimiento que puede ser interno o externo, de ahí deviene la experiencia, la Pyme puede ser proveedora de una empresa transnacional, si es así existe una derrama de conocimientos por parte de la empresa transnacional tanto gerenciales como tecnológicos y finalmente se definen las capacidades de absorción del conocimiento que puede dividirse en cuatro etapas que son: adquisición, asimilación, transformación y explotación, cuando la Pyme se localiza en alguna de las dos primeras etapas se considera una capacidad de absorción potencial, si logra adquirir y asimilar el conocimiento entra a la tercera y cuarta etapa donde se considera una capacidad de absorción real. La implementación se realizó en 116 pymes del noroeste de México en los sectores de tecnologías de información y metalmecánica. Los resultados muestran que cuando las pymes locales son proveedoras de empresas transnacionales reciben transferencia de conocimientos que les permiten ingresar o mejorar su posición en las cadenas globales de valor. Además comenta que las Pymes presentan dificultades al querer integrarse a las cadenas globales de valor ya que sus capacidades productivas y de comercialización que pertenecen a mercados tradicionales, han dejado de ser funcionales en el marco de los mercados globales; las exigencias constantes de nuevos y mejores productos y servicios requieren desarrollar constantes innovaciones. En esta línea, las empresas deben replantear su estrategia para implementar acciones que posibiliten desarrollar ventajas competitivas basadas en el conocimiento que les permitan mantenerse y prosperar en el mercado, donde el desempeño innovador parece ser la clave del éxito. Conforme a los resultados

de las pymes de tecnologías de la información al tener productos de rápida obsolescencia, tienen una menor incidencia en la entrada a las CGV, y en cuanto a las industrias Metal Mecánicas la producción no requiere necesariamente tecnología de punta sus productos presentan obsolescencia tardía, y tienen una mayor inserción a las CGV.

Arteaga y Clavel (2014) en su artículo *Las pymes españolas en Latinoamérica: barreras a la exportación* analizan si la importancia atribuida a diversas barreras a la exportación varía en función del destino de las exportaciones de la empresa. Para ello, estudiaron 463 resultados obtenidos de las Pymes, se utilizó un análisis de componentes principales con análisis factorial a través del método de rotación Varimax. Identificaron una lista de 26 variables que dividieron en siete factores básicos que son: barreras de conocimiento, barreras exógenas, barreras culturales, barreras de apoyo privado y logístico, barreras arancelarias, barreras de recursos, y barreras de adaptación al mercado. Concluye que el apoyo y la logística el sector privado juegan un papel fundamental, las barreras de conocimiento y las barreras de adaptación al mercado son las principales barreras a la exportación percibidas por las empresas españolas. Señala que la localización de un distribuidor adecuado, la selección de canales de distribución adecuados, así como la intensidad de la competencia en los mercados de exportación son los componentes principales del factor de adaptación al mercado. También consideran a la barrera denominada riesgo de perder dinero al vender en el extranjero es percibida de manera menos significativa en Latinoamérica que en la Unión Europea, el resto del mundo y África. Perciben al riesgo por la variación de los tipos de cambio de las monedas se considera una barrera a la exportación debido a las fluctuaciones de los tipos de cambio en el mercado de divisas. La barrera que menos perciben los directivos es la de costes de transporte y embarque cuando el mercado de destino es Latinoamérica.

En su artículo *Internacionalización de las pymes análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*, Restrepo y Venegas (2015) analizan a las pymes del sector textil conforme a su capacidad de internacionalización en términos de recursos, habilidades y capacidades para desarrollar estrategias que permitan participar en mercados exteriores. Propone un sistema de inferencia difuso para modelar estos factores que determinan el éxito en

un proceso de internacionalización. El modelo propuesto se aplica a un clúster textil-confección de 13 empresas en Medellín (Colombia). Especifica los factores y variables en los que se debe intervenir para mejorar la capacidad de internacionalización como talento humano, infraestructura, estrategias de innovación, acuerdos de libre comercio, finanzas y estrategias de marketing. Los resultados del modelo enmarcaron la relevancia económica y la prioridad de las pymes en desarrollar e implementar programas, proyectos y estrategias para fortalecer las capacidades internas y enfrentar de forma adecuada la globalización y su innovación, las Pymes deben mejorar su modelo de internacionalización, incursionando en temas científicos y técnicos. El modelo planteado surge como una herramienta de gestión innovadora, vinculado con factores internos de la organización, sus recursos y habilidades. En el caso particular de empresas del sector textil/confección, se resalta la falta de un registro continuo de información y la existencia de pocos estudios dirigidos hacia el desarrollo de planes a largo plazo.

Escandón y Hurtado (2014) en su artículo *Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia* analiza a las pequeñas y medianas empresas con internacionalización temprana en Colombia. Por medio del uso de la información incluida en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en su reporte para Colombia en 2010, se toman las pymes que inician su proceso de internacionalización en sus primeros años de creación, y con un modelo de ecuaciones estructurales comprueban que variables como: características del emprendedor, factores internos, características del sector y del entorno, innovación y recursos y capacidades de la pyme; determinan el proceso de internacionalización temprana de las pymes en Colombia. Los resultados arrojan que existe una relación positiva entre ciertas características del emprendedor, como la edad, la experiencia, la formación profesional y la actitud al riesgo, que le permiten tener una mejor perspectiva para enfrentarse al mercado global, también intervienen, los factores internos de la organización asociados al tamaño de las ventas, las expectativas de crecimiento empresarial que conllevan a la generación de empleo y los diferentes niveles de inversión en actividades de I + D; toman en cuenta factores externos como la influencia del sector económico, el uso de nuevas tecnologías, el ingreso de nuevas empresas y la intensidad exportadora del sector propician un ambiente favorable para que las empresas jóvenes tomen la decisión de expandirse hacia otros mercados. La innovación también es altamente dependiente

del entorno competitivo de la empresa, pues podría afectar su consolidación o su surgimiento, y por tanto, es relevante para la generación de procesos de aprendizaje organizacional y para el desarrollo de procesos de internacionalización.

Álvarez (2004) en su artículo *Sources of export success in small- and medium- sized enterprises the impact of public programs* analiza las diferencias del desempeño de las Pymes exportadoras permanente y esporádicas. Definió la variable dependiente que toma el valor 1 si la empresa ha sido un permanente exportadora, y 0 si la empresa ha sido exportadora esporádica. Enfatiza el papel de tres posibles explicaciones para las diferencias entre Pymes exportadoras: la innovación tecnológica, los esfuerzos en los negocios internacionales y utilización de instrumentos públicos. La innovación tecnológica puede tener un efecto positivo en la probabilidad y propensión de exportar. Los instrumentos de promoción tienen determinado impacto en las exportaciones, existen diversos instrumentos como ferias de comercialización, misiones comerciales y comités exportadores, este último muestra tener un impacto significativo en la propensión a exportadora, Reino Unido muestran que estas ha contribuido positivamente a la generación de ventas incrementales en mercados extranjeros. Existen problemas metodológicos asociados con este enfoque uno de ellos es que las empresas que exportan permanentemente elevan las probabilidades de llevar a cabo la innovación tecnológica, sino también esfuerzo en los negocios internacionales. En cuanto al rubro de negocios internacionales integra la formación de los trabajadores, la innovación de procesos tales como la subcontratación, así como el empleo de promoción de las exportaciones son instrumentos importantes de éxito. Los resultados son significativos en términos de política pública para aumentar la competitividad nacional entre las Pymes, existe un fenómeno de auto-selección que los organismos públicos deben tener en cuenta al diseñar programas óptimos, también existen programas de trabajo mejor que otros.

2.1.2 Actualidad del comercio internacional

Neves, Teixeira y Silva (2016) menciona en su artículo *Exports-R&D investment complementarity and economic performance of firms located in Portugal* que la capacidad de exportación de una empresa se considera un indicador de su competitividad y éxito, ya que

generalmente se supone que una empresa exportadora tiende a ser más productiva que un no exportador. Las diferencias entre exportadores y no exportadores se han asociado recientemente con su voluntad de invertir en Investigación y Desarrollo (I + D). Desarrollan un modelo bivariado, Modelo probit, este método explícitamente toma en cuenta una posible correlación. Utiliza datos de empresas de Portugal, sobre una base de más de 340 empresa durante el lapso de tiempo 2006-2012, la resultados indican que existe una fuerte dependencia en las decisiones de las empresas a exportar y que inviertan en I + D. Además comenta que la participación en las actividades de I+D aumentará la probabilidad de la empresa de participar en actividades de exportación y viceversa la participación en actividades de exportación también aumentará la probabilidad de participar en la I+D. Asimismo encontraron que la I+D y las exportaciones tienen un efecto positivo sobre el crecimiento de las ventas, comenta que se tiene que realizar las dos actividades simultáneamente para aumentar los beneficios además de que se complementan en términos de acumulación de conocimientos, reducción de costos y aumento de las ganancias de las empresas.

Zamora y Pedraza (2013) en su artículo *El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior* menciona que el transporte es de vital importancia en lo relativo al comercio internacional, en muchas ocasiones se emplea más de un tipo de transporte para comercio internacional, por lo que es una variable que influye en el proceso de internacionalización de una empresa; en su trabajo evalúa la competitividad de 29 países en este rubro a través del método de Análisis de Componentes Principales, considerando 23 variables principales que inciden en este sector y el desempeño de cada país, algunas variables son: distancia, costo, tiempo de ejecución en días, calidad de la infraestructura y cantidad de operaciones comerciales, en distintos medios de transporte como, puertos, aeropuertos, transporte terrestre y líneas férreas. Los resultados obtenidos indican que todas las variables influyen en la competitividad del transporte internacional, sin embargo existen una de mayor peso como son distancia y costos en el transporte internacional, seguida de los plazos de ejecución del transporte internacional. Según los resultados referentes al índice de competitividad del transporte internacional, los países más competitivos son Hong Kong, Estados Unidos, Singapur, China, Suecia, España, Japón, Bélgica, Dinamarca y Canadá, para

los países de América Latina con mayores puntuaciones son Brasil, Panamá, Chile, Costa Rica, México, Argentina y Venezuela. Según el estudio México destaca en transporte marítimo y carretero, situándose en novena posición. Concluye que a largo plazo, el ser competitivo en el transporte permitiría una mayor integración con el sector industrial lo que beneficiaría a las empresas a insertarse a mercados internacionales.

Según Geldres, Etchebarne y Bustos (2011) en su investigación de *La distancia psíquica y el desempeño exportador un reto para la pyme en la era de la globalización* toman en cuenta la distancia psíquica que percibe el gerente de la empresa, está es la percepción de familiaridad del emprendedor respecto a los distintos mercados externos. El estudio es desarrollado en la Región de La Araucanía, Chile, toman una muestra de 88 empresas exportadoras, la mayoría pequeñas y medianas (pymes), pertenecientes a los sectores agrícola y forestal, analizan los datos con la prueba exacta de Fisher. Los resultados muestran que las empresas normalmente destinan sus exportaciones a mercados psicológicamente cercanos, es decir países con mentalidades, normas socioculturales y valores similares a los de su país (Chile), también se da la tendencia de que la empresas más pequeñas exportan a mercados cercanos y las más grandes a mercados lejanos, además de que el emprendedor con una percepción personal del mercado externo distante, genera mejores y diferentes resultados finales.

Araujo, Sánchez, Velez y Álvarez-Darder (2011) realizan un estudio donde exploran los Sistemas Control de Gestión (SCG) en el contexto de los canales de exportación, mediante la realización de un estudio cualitativo exploratorio, donde recogió datos entre mayo de 2007 y enero de 2008 a través de entrevistas semi-estructuradas aplicadas a los responsables de exportación de ocho empresas. Al finalizar concluye que la selección del intermediario es de vital importancia ya que esta puede ser un factor determinante en la internacionalización de la empresa y este representara a la empresa exportadora en cuanto a marca, reputación, producto, etc. Señala que los SCG en la gestión de los canales de exportación ayudan al establecimiento de una estrategia común, a una mayor integración de las relaciones con los socios internacionales (intermediarias), benefician la competitividad de las empresas y el uso de SCG es crucial para el éxito de los procesos de internacionalización.

2.1.3 Sector agroalimentario en la actualidad

Fuentes, Sánchez y Santos (2011) comentan que el sector agroalimentario se enfrenta a un entorno competitivo complejo y difícil, en el que el bajo crecimiento del consumo y la abundancia de oferta presionan constantemente los precios a la baja. Toma a la empresa Sociedad Cooperativa Andaluza del Valle de los Pedroches (COVAP) como caso de estudio. Esta empresa tiene una fuerte integración estratégica y compromiso por protección al socio y en paralelo de un crecimiento sostenido basado en instalaciones modernas, calidad en todos los procesos y explotación de marcas propias. Concluye que las empresas agroalimentaria necesitan generar un mayor valor añadido y eliminar intermediarios entre productores y consumidores y brindar productos de gran calidad. Una alternativa para generar cierta ventaja competitiva en el sector primario es la creación de cooperativas que son organizaciones empresariales que reúnen socios que acuerdan objetivos. Este tipo de cooperativas habitualmente se ocupan de almacenar, transformar, comercializar y permitir que pequeños productores incrementen su poder de negociación y alcancen economías de escala a las que individualmente no tendrían acceso.

Ávila (2017) realiza un diagnóstico del sector agropecuario a nivel nacional donde muestra dificultades en la producción por los altos costos de producción, y poca competitividad ante las importaciones. Aunado a lo anterior, las unidades de producción muestran una gran heterogeneidad, envejecimiento de la planta productiva, pocas capacidades financieras y técnicas, así como de comercialización. También menciona que presentan un deterioro ambiental debido a prácticas productivas insustentables, lo cual genera pérdidas económicas para el sector. Ante este panorama, es necesaria una reconversión a prácticas más sustentables, integrar el valor de los servicios eco sistémicos, generar cadenas de mercado adecuadas, integrar la dimensión ambiental en las políticas públicas y establecer mecanismos claros para su implementación en el territorio.

La investigación realizada en este apartado denominado estado del arte, se basó en la recopilación y análisis de diversos artículos donde distintos autores exponen sus investigaciones referentes a Pymes, comercio internacional y sector agroalimentario; se hallaron estrategias que ayudan a elevar su competitividad e internacionalizarse; factores que influyen para lograr

exportar, tendencia actuales en comercio internacional como la integración de I+D, el análisis exhaustivo del tipo de transporte internacional y el factor humano, se encontraron algunas variables que intervienen en el potencial exportador de las Pymes, todo esto ayuda a enriquecer este estudio-debido a que se conocen algunas variables que intervienen en el nivel exportador de las Pymes y cuáles son los factores a considerar si se desea incursionar en mercado externos.

2.2 Marco teórico

Para fines de esta investigación es necesario definir diferentes conceptos por lo que a continuación se describen algunos puntos, enfocado en tres ejes epistemológicos principales que son: las Pymes, el comercio internacional y la industria agroalimentaria.

2.2.1 Clasificación de las Pymes

Las Pymes son empresas que normalmente se clasifican con base en el número de empleados, nivel de ingresos, ventas, etc., cada una de ellas tiene distintas características y comportamiento. A continuación se presentan algunos conceptos de empresa:

Para Cleri (2007) la empresa es “un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito común, son individuos que unen sus esfuerzos para alcanzar un beneficio económico”.

Según Ruiz de Velasco (2007) “la empresa es un conjunto organizado de actividades, bienes patrimoniales y relaciones de hecho bajo la responsabilidad de una persona”.

Para Gil (2007) la empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos outputs mediante un proceso de transformación de unos inputs. Asimismo, es necesario un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que haya producido. Esto es lo que define a la empresa como un sistema abierto.

Para fines de esta investigación se toma por empresa un conjunto de personas que se dedican a realizar actividades encaminadas satisfacer necesidades de clientes para obtener un beneficio económico.

Este trabajo se enfoca principalmente a las pequeñas y medianas empresas debido a que representan parte fundamental en la economía del país. Cleri (2007) menciona que “Las pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso”. Debido a esto se necesitan dotar a las mismas de recursos y conocimientos, para que puedan competir en mercados internos y externos, y puedan generar un cambio económico en el país.

Las Pymes son pequeñas y medianas empresas, con un número no muy grande de trabajadores y con una facturación moderada, concentran sus actividades en el comercio, los servicios y la industria artesanal, al igual que en trabajos independientes (Sánchez, 2015).

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. Según el INEGI la estratificación para clasificar empresas publicadas en el diario oficial de la federación el 30 de junio de 2009 se puede observar en la Tabla 2.1.

2.1.1 Comercio internacional

Para iniciar este apartado se darán algunas definiciones de comercio a nivel local e internacional.

Tabla 2. 1 Clasificación de la Pymes en México

ESTRATIFICACIÓN									
Sector	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado	Personal	Rango ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado	Personal	Rango ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235

Fuente: Instituto nacional de estadística y geografía, 2014

Según González, Martínez, Otero y González (2014) el comercio nacional o interior es el que se desarrolla dentro del territorio aduanero de un país determinado, entendiéndose por territorio aduanero el espacio geográfico dentro del cual las mercancías pueden circular libremente, sin estar sometido a controles administrativos y/o aduaneros. Define al comercio internacional o mundial como el que tiene lugar entre todos los países es decir, es el conjunto de los intercambios comerciales que se realizan en el mundo. El comercio exterior es el que se desarrolla entre un país determinado y el resto de los países del mundo.

Por su parte Ballesteros (2001) define al comercio exterior como aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdos bilaterales.

Por lo anterior se puede decir que el comercio exterior o internacional, es aquel que se lleva a cabo fuera del territorio aduanero de determinado país, con otros países, mediante el cual se pueden comercializar, productos, servicios y capitales. Además el comercio internacional ha

detonado debido a la globalización, lo que exige que los mercados sean más abiertos y donde se demanda productos de otros países, que muchas veces es beneficioso para las empresas de determinados países; por lo que ahora daremos algunos conceptos de lo que es globalización.

Para la Organización de las Naciones Unidas (1999) la globalización es un fenómeno que ha acercado al mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. Esta integración mundial ha cobrado velocidad debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria.

Este fenómeno hace que todos los mercados sean más competitivos, no solo en mercados externos sino ahora también en mercados domésticos. Es por ello que existe la necesidad de internacionalizarse debido a que en mercados locales algunas veces no aprovechan el total de su capacidad de producción, además de que la competencia es alta, existe una integración económica que se da cuando los países reducen sus obstáculos, como aranceles de importación y abren su economía a la inversión al comercio con el resto del mundo (Naciones Unidas, 1999).

Debido a la globalización y a la liberación de los mercados las empresas están en constante competencia y no solo con empresas locales también con empresas de otros países, debido a que en su mercado local pueden estar compitiendo productos originarios de otros países, debido a esto es importante que las empresas locales, empiecen a competir a nivel internacional, esto puede hacerse a través de la internacionalización de las empresas, especialmente de las Pymes ya que son parte medular de la economía de la mayoría de los países a nivel mundial.

La internacionalización de la Pymes se puede definir como un proceso de implicación creciente en operaciones internacionales, y este proceso suele ser gradual y secuencial, incluyendo varias etapas (Ruzzier , Hisrich, & Antoncic , 2006).

Por su parte Rialp (1999) indica que la internacionalización significa el conjunto de operaciones para establecer vínculos, con cierto grado de estabilidad, entre la empresa y los

mercados internacionales, por medio de un proceso incremental de implicación y proyección internacional.

La internacionalización implica la participación directa de las empresas en otros países y es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas, que las empresas mexicanas cuenten con un brazo comercial o productivo en el exterior, mediante el cual la empresa mexicana coloque sus productos y servicios en uno o más mercados externos (ProMéxico Inversión y Comercio , 2017)

Existen distintas formas de internacionalizarse como a continuación se enlistan:

- A través exportaciones e importaciones
- Producción y funciones múltiples en el extranjero limitadas
- Producción basta en el extranjero con inversión extranjera directa (IED) y todas las funciones
- Participar en cadenas globales de valor.

De las formas de internacionalizarse mencionadas anteriormente se definió que este trabajo se enfocara a la exportación de productos como estrategia de internacionalización para las Pymes del sector agroalimentario del estado de Tlaxcala.

Caballero y Padín (2010) menciona que el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, debe dar origen a la calidad de las mercancías de un país (exportaciones) y entradas de mercancías procedentes de otros países (importaciones).

Por lo que se define como **exportación** al envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero. La legislación nacional (Ley Aduanera) contempla dos tipos de exportación: la definitiva y la temporal.

- a) La **exportación definitiva** se define en el artículo 102 de la Ley Aduanera como la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado.
- b) La **exportación temporal** es la salida de mercancías del territorio nacional para retornar posteriormente al país. Se realiza con el objeto de permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad específica, para retornar al país en el mismo estado, o para elaboración, transformación o reparación. Para exportar, lo primero y esencial es mantener y revigorizar la actitud de todo empresario exitoso, atención a su cliente y metas claras de lo que quiere lograr, ya que sólo quien las tiene puede alcanzarlas. (ProMéxico inversión y comercio, 2015)

Otro aspecto de vital importancia dentro del comercio internacional es la clasificación arancelaria ya que a través de esta se puede conocer las restricciones arancelarias y no arancelarias que son aplicables para cada producto, dependiendo del mercado a donde se desea exportar.

La clasificación arancelaria es el orden sistemático uniforme de todas las mercancías en una nomenclatura determinada en la que a cada mercancía se le identifica a través de un código numérico general que significa lo mismo en la mayoría de las aduanas del mundo. Se clasifica con base en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA), que es usado principalmente por los países miembros de la OMC, mismo que consta de 6 dígitos.

En el caso de México, la clasificación que se ocupa es a nivel de ocho dígitos; a estos ocho dígitos se les conoce como **fracción arancelaria**, la cual se describe en la Tabla 2.2.

La clasificación se lleva a cabo con apoyo de especialistas, la ley aduanera autoriza solamente al agente aduanal, apoderado aduanal y a la SHCP para la determinación de la fracción arancelaria, dado el grado de especialización, complejidad técnica y los riesgos y responsabilidades que implica una mala determinación (Secretaría de Economía y Crédito Público, 2017).

Tabla 2. 2 Fracción arancelaria

Capítulo	94
Partida	03
Sub-partida	40
Fracción arancelaria	01

Fuente: Secretaria de Economía y Crédito Público, 2017

Posterior a la clasificación arancelaria se puede conocer las barreras arancelarias y no arancelarias que aplican para cada producto, a continuación se definen más específicamente cada una de ellas:

Barreras arancelarias

Tasa porcentual de arancel, les corresponde pagar de acuerdo con el tipo de arancel aplicable, así como para conocer y vigilar el cumplimiento de las regulaciones no arancelarias. Las barreras no arancelarias (que en terminología del derecho comunitario se denominan medidas de efecto equivalente) son todas aquellas otras medidas incluso por omisión de los poderes públicos, y que tiene el mismo efecto que el arancel de dificultar los intercambios internacionales. Por otra parte, aunque afectan al comercio, nunca se presentan como medida comerciales, sino que se revisten de finalidades muy diversas: defensa de los consumidores, moral pública, sanidad pública, defensa de la naturaleza, etc.

Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias son las cuotas fijas que se pagan por la importación o exportación en un país. Permisos, cuotas compensatorias, regulaciones sanitarias, de etiquetado, etc. (Ballesteros, 2003).

Otro aspecto importante al momento de introducirse en el comercio internacional son los Inconterms que son términos internacionales de comercio utilizados para delimitar la

responsabilidad, riesgo, costos y documentos, con lo que se compromete cada una de las partes involucradas en el proceso de exportación.

Según Acosta (2005) los Incoterms son (términos de compraventa internacional) son un conjunto de reglas aprobadas por la Cámara de Comercio Internacional de París y permiten una fácil interpretación de los principales términos empleados en los contratos de compraventa internacional. Cada uno de ellos establece, con claridad, las obligaciones de cada una de las partes en la práctica normal del comercio internacional; es decir, deslindan con precisión las responsabilidades entre los compradores de comercio exterior (exportadores e importadores).

Los Incoterms (International Commercial Terms) son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, creadas por la cámara de comercio internacional (CCI) a partir de 1936, el objetivo fundamental es establecer criterios claros y definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre las partes de un contrato de compraventa internacional (comprador y vendedor), son de aceptación voluntaria por las partes. (Vera, 2015). En estos se especifican las tareas, costos y riesgos involucrados en la entrega de bienes de vendedores y compradores.

Estos surgieron en el año de 1936 y se ha ido actualizando según los requerimientos del mercado y las necesidades del comercio internacional; las versiones se han ido actualizando en los años de 1953, 1980, 1990, 2000 y 2010. Actualmente se utiliza la versión más actual de los Incoterms, que es la versión del año 2010, que entro en vigor el 1 de enero de 2011, que son los que sustituyen a la versión 2000, que es donde se reducen de 13 a 11 reglas.

Estos 11 Incoterms se agrupan en multimodales y marítimos, los primeros que pueden usarse en cualquier medio de transporte, sea aéreo, terrestre o marítimo, y los marítimos son de uso exclusivo para este medio de transporte, a continuación e especifica cada una de las reglas conforme al tipo de transporte en el que se pueden utilizar:

Incoterms multimodal

- **EXW en fábrica:** significa que el vendedor realiza la entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado (es decir, taller, fábrica, almacén, etc.)
- **FCA franco porteador:** significa que la empresa vendedora entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por la empresa compradora en las instalaciones de la empresa vendedora o en otro lugar designado. Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claramente como sea posible, el punto en el lugar de entrega designado, ya que el riesgo se transmite al comprador en dicho punto.
- **CPT transporte pagado hasta:** significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.
- **CIP transporte y seguro pagados hasta:** significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado. El vendedor también contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño causados a la mercancía durante el transporte. El comprador debería observar que, en condiciones CIP, se exige al vendedor que obtenga el seguro sólo por una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitará acordar cuánta expresamente con el vendedor o bien cerrar sus propios acuerdos extra en cuanto al seguro.
- **DAT entregada en terminal:** significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía, una vez descargada del medio de transporte de llegada, se pone a disposición de la empresa compradora en la terminal designada en el puerto o lugar de destino designados.” Terminal incluye cualquier lugar, cubierto o no, como un muelle, almacén, estación de contenedores o terminal de carretera, ferroviaria o aérea. La empresa vendedora corre todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta la terminal en el puerto o en el lugar de destino designados y descargarla allí.

- **DAP entregada en lugar:** significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición de la compradora en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado. La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar designado.
- **DDP entregada derechos pagados:** significa que la empresa vendedora entrega la mercancía cuando ésta se pone a disposición de la compradora, despachada para la importación en los medios de transporte de llegada, preparada para la descarga en el lugar de destino designado. La empresa vendedora corre con todos los costos y riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar de destino y tiene la obligación de despacharla, no sólo para la exportación, sino también para la importación, de pagar cualquier derecho de exportación e importación y de llevar a cabo todos los trámites aduaneros.

Incoterms marítimos y vías navegables interiores

- **FAS franco al costado del buque:** significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por la empresa compradora (por ejemplo en el muelle o en una barcaza) en el puerto de embarque designado. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está al costado del buque, y la empresa compradora corre con todos los riesgos desde ese momento en adelante.
- **FOB franco a bordo:** “Franco a Bordo” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la compradora en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque, y la empresa compradora corre con todos los riesgos desde ese momento en adelante.
- **CFR costo y flete:** significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque. La empresa

vendedora debe contratar y pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado.

- **CIF costo, seguro y flete:** significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque. La empresa vendedora debe contratar y pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado. El vendedor también contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño a la mercancía durante el transporte. El comprador debería advertir que, en condiciones CIF, se exige al vendedor que obtenga un seguro con sólo una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitará acordar cuánta expresamente con el vendedor o bien cerrar sus propios acuerdos extra en cuanto al seguro. (México International Chamber Of Commerce, 2010).

2.1.2 Modelos, planes, guías para la exportación

La forma más utilizada en la actualidad por las empresas que desean insertarse a la exportación es mediante la elaboración de un plan de negocios de exportación, donde se incluyen distintos puntos fundamentales para conformar dicho plan como: la descripción general de la empresa, misión, visión, valores, estudio de mercado, un análisis del producto entre otros, también se brindan apoyos de capacitación por parte del gobierno y empresas privadas, que insertan al empresario en el contexto de comercio internacional a través de una guía para exportación, a continuación se analizan cada una de estas guías, planes y algunos modelo enfocados a la exportación para ver los puntos principales a considerar.

2.1.2.1 *NAFIN Exportar: alternativa de negocio para Pymes*

NAFIN (Nacional Financiera Banca de Desarrollo, 2009) lanzo una guía de exportación enfocada a las Pymes, denominada “Exportación una alternativa de negocios para Pymes” donde retoma diferentes puntos que son esenciales para que una Pyme pueda insertarse en un contexto global. Aborda al **producto** como inicio al planear una exportación, el analizar la oferta exportable, la clasificación arancelaria del producto que se desea exportar, con lo cual se podrán

identificar las barreras arancelarias y no arancelarias aplicables al producto en el origen y destino, el identificar los clientes potenciales (demanda), persuasión para lograr una venta, tener mentalidad exportadora, que hace referencia a que la empresa debe estar preparada técnicamente, operativamente, conocer sus derechos, obligaciones, riesgos y retos, que pueden derivar de la exportación; además menciona que hay que realizar un proyecto de exportación (plan de negocios) en el que se debe de incluir los recursos con los que cuenta la empresa los recursos humanos, materiales, financieros, intelectuales (patentes, marcas, etc.) Es así que describe las distintas fases del proceso de exportación que a continuación se mencionan:

- Identificación de la oferta exportable
- Selección y segmentación del mercado meta
- Determinación del método de exportación
- Selección del canal de distribución
- Formación del precio de exportación
- Acciones promocionales
- Negociación internacional
- Contratación en operaciones de compra venta internacional
- Logística del transporte internacional
- Contratación de seguros y fianzas
- Trámites aduanales
- Modalidades de pago internacional e importancia del manejo de cartas de crédito
- Crédito y cobranzas internacionales
- Servicios post-venta

2.1.2.2 PROMEXICO: *Decídete a exportar, Guía básica*

Por su parte PROMEXICO inversión y comercio (2015) lanzo una guía para que las empresas o empresarios con intención de exportar tengan conocimiento básico acerca de los aspectos a considerar al momento insertarse en la venta de su producto a mercados internacionales, nos proporciona conceptos básicos que se deben conocer al insertarse en la exportación, así como el contexto actual del comercio mundial, nacional y empresarial.

El proceso de exportación que presenta consta de 4 etapas:

1. **Viabilidad inicial:** identificar si existe un producto que ofertar, seleccionar el mercado meta, analizar aspectos técnicos, acceso al mercado y canales de distribución, al final de esto definir el precio y analizar si es igual o menor que al del mercado meta, de lo contrario analizar costos para poder ser competitivos. Al final de esta etapa se decide si se tiene un producto competitivo para exportar incluyendo envases y embalajes.

2. **Viabilidad real:** teniendo una oferta exportable se procede a realizar un análisis técnico, a analizar los aranceles, regulaciones no arancelarias y normalización necesaria en el mercado meta, definir si cumple de lo contrario realizar reingeniería en el producto, posteriormente se realiza un análisis de la situación financiera de la empresa; si se cuenta con solidez en la empresa se procede a realizar el análisis del requerimiento financiero para exportar, si no se cuenta con solidez financiera se puede recurrir a los diferentes apoyos que existen para pequeña y medianas empresas, que puede proporcionar BANCOMEXT, posteriormente se realiza la integración de la oferta para promover el producto, se ingresa a la plataforma B2B para promoción, se encomienda a oficinas de PROMEXICO, se puede asistir a eventos especiales. Si existe interés en el producto se hace una visita al interesado, si el resultado es positivo se inicia negociaciones y procede la firma de contratos internacionales y se realiza el pedido.

3. **Exportación:** una vez realizado el pedido se analiza aspecto logístico en cuanto a producción se revisa que haya existencias y si no se produce el artículo para cumplir con el pedido, una vez con el producto en existencia se prepara y surte. Al mismo tiempo se preparan los documentos para el transporte, se cotiza el costo del flete, se contacta y cotiza a un agente aduanal y se prepara la guía de embarque. Una vez teniendo el aspecto e producción y de documento se lleva para el embarque. En cuanto al aspecto de administración se verifica la forma de pago, se realiza la contratación de seguros, si todo procede de forma correcta inicia el proceso de costos y facturación para finalmente efectuar el cobro, en cuanto a la mercancía física se tiene que dar el seguimiento final.

4. Conclusión y perfeccionamiento: finalmente se tienen que realizar un análisis de posición en el mercado, se evalúa si se tiene fortaleza en el mercado, de ser así se afianza o establecen alianzas estratégicas, se diversifican compradores, puede brindarse exclusividad, se monitorea continuamente y retroalimenta conforme el comportamiento del mercado. Si no se tiene fortaleza en el mercado se replantean estrategias frente a competidores.

En la parte inicial de la guía se representa el proceso de exportación mediante un diagrama de flujo 4 etapas, posteriormente define distintos conceptos y puntos a considerar para realizar un plan de negocios de exportación, inicia describiendo aspectos básicos para la exportación, posteriormente la planeación y finalmente la ejecución. A continuación menciona los puntos que toca en cada una de las etapas.

- **Defina su estrategia, planee:**

Toca puntos referentes a la planeación del producto, del mercado, regulaciones arancelarias, el acceso preferencial en mercado específico mencionando los diferentes tratados y acuerdos comerciales que tiene México con otros países, también en la etapa de planeación se tocan puntos como regulaciones y restricciones no arancelarias. Da un panorama general de lo que hay que considerar en cuanto al producto: modificaciones, clasificación arancelaria, tipo de envase, etiquetado y normas que deben cumplirse dependiendo del tipo de producto. Conforme al mercado describe aspectos importantes para considerar antes de decidir un mercado meta, como características del mercado, aspectos técnicos, los canales de distribución y si decide por exportador de forma directa o indirecta. Las regulaciones arancelarias, define el concepto de arancel, los tipos de aranceles y como se puede obtener acceso a aranceles preferenciales, también explica las regulaciones y restricciones no arancelarias que pueden aplicar al producto.

- **La ejecución: puesta en marcha**

En esta etapa menciona que documentos son importantes a la hora de exportación como *registros previos* a la exportación (registro federal de contribuyentes, padrón de exportadores, propiedad intelectual, registro del sistema de información empresarial mexicano, etc.). Señala que actores intervienen en la exportación que divide en actores relacionados con la compraventa

(Vendedor, comprador, comisionista, etc.), logística de transporte (transportista, agente de carga, etc.) y relacionados con el proceso de despacho aduanero (agentes aduanales).

El proceso de exportación en el momento de la exportación, como la preparación del embarque, transporte y seguro y el despacho aduanal. Menciona los Términos Internacionales de comercio Incoterms 2010, que son los más actuales, y nos ayudan a determinar el precio de venta en el extranjero dependiendo del Incoterm elegido, y los costos y riesgos a los se comprometen cada una de las partes. Posteriormente se toma en cuenta las diferentes formas de pago internacional y se explica cada una de ellas; los contratos internacionales al final muestran algunos apoyos y servicios que existen a la exportación.

2.1.2.3 Innovación en modelos de negocio exportador

García (2014) realiza una compilación de distintos casos de empresas colombianas que han recibido el premio programa empresas de excelencia exportadora (programa 3E) y aplican distintos modelos de negocios exportador. Basan su metodología en el Modelo de Negocio Canvas. Dentro de esta compilación destacan dos casos de empresas del sector agroindustrial en el que manejan un modelo de negocio orientado al cliente, determinando el segmento de clientes, la capacidad de consumo del mercado, los gustos y comportamiento. En primera instancia se indica las necesidades de los mercados, para que sobre esto se pueda hacer un proyecto de adquisición de materia prima para iniciar con la producción y finalmente concretar las ventas. Las empresas mencionadas son Grupo Alimentaria Atlántico S.A. Galco y Guirnaldas S.A. una vez descrito su modelo presentan el modelo de negocio exportador dinamizado que realizaron con base a la metodología Canvas.

<p>Socios clave ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?</p> <p>MOTIVACIONES PARA REALIZAR ALIANZAS Optimización y economía Reducción de riesgos e incertidumbre Adquisición de recursos y actividades particulares</p>	<p>Actividades clave ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p>CATEGORÍAS <i>Producción Solución de problemas</i> <i>Plataforma/Red</i></p>	<p>Propuesta de valor ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p>Novedad <i>Desempeño</i> <i>Personalización</i> <i>“Ayuda a hacer el trabajo”</i> <i>Diseño</i> <i>Marca/Status</i> <i>Precio</i> <i>Reducción de costos</i> <i>Reducción de riesgos</i> <i>Accesibilidad</i> <i>Conveniencia/usabilidad</i></p>	<p>Relación con los clientes ¿Qué tipo de relación espera cada uno de nuestros segmentos de clientes que establezcamos y mantengamos? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cuán costosas son? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p>EJEMPLOS Asistencia personal Asistencia personal dedicada Autoservicio Servicios automatizados</p>	<p>Segmentos de clientes ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? Mercado masivo Nichos de mercado Segmentado Diversificado Plataforma múltiple</p>																								
	<p>Recursos clave ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingreso?</p> <p>TIPOS DE RECURSOS Físicos Intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, datos) Humanos Financieros</p>		<p>Canales ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son los más rentables?</p> <p>FASES DEL CANAL 1. Crear conciencia. ¿Cómo creamos conciencia de los productos y servicios de nuestra compañía? 2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a que nuestros clientes evalúen nuestra propuesta de valor? 3. Compra. ¿Cómo podemos permitir que nuestros clientes compren productos o servicios específicos? 4. Entrega. ¿Cómo estamos entregando la propuesta de valor a los clientes? 5. Posventa. ¿Cómo proveemos servicio postventa?</p>																									
<p>Estructura de costos ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?</p> <p>SU NEGOCIO ES MÁS: Enfocado al costo (estructura de costos conservadora, propuesta de valor de bajo costo, máxima automatización, mucho outsourcing) EJEMPLO DE CARACTERÍSTICAS: Costos fijo (salarios, rentas, utilidades) Costos variables Economías de escala Economías de alcance</p>		<p>Fuente de ingresos ¿Por cuál valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Por qué se paga actualmente? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <table border="0"> <tr> <td>TIPOS:</td> <td>PRECIOS FIJOS</td> <td>PRECIOS DINAMICOS</td> </tr> <tr> <td>Venta de activo</td> <td>Lista de precios</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cargo por uso</td> <td>Según características</td> <td>Negociación</td> </tr> <tr> <td>Cargo por suscripción</td> <td>Dependiendo del segmento</td> <td>Gestión del rendimiento</td> </tr> <tr> <td>Préstamo/alquiler/arrendamiento</td> <td>Dependiendo del volumen</td> <td>Mercado en tiempo real</td> </tr> <tr> <td>Licenciamiento</td> <td></td> <td>Subastas</td> </tr> <tr> <td>Cargo de corretaje</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			TIPOS:	PRECIOS FIJOS	PRECIOS DINAMICOS	Venta de activo	Lista de precios		Cargo por uso	Según características	Negociación	Cargo por suscripción	Dependiendo del segmento	Gestión del rendimiento	Préstamo/alquiler/arrendamiento	Dependiendo del volumen	Mercado en tiempo real	Licenciamiento		Subastas	Cargo de corretaje			Publicidad		
TIPOS:	PRECIOS FIJOS	PRECIOS DINAMICOS																										
Venta de activo	Lista de precios																											
Cargo por uso	Según características	Negociación																										
Cargo por suscripción	Dependiendo del segmento	Gestión del rendimiento																										
Préstamo/alquiler/arrendamiento	Dependiendo del volumen	Mercado en tiempo real																										
Licenciamiento		Subastas																										
Cargo de corretaje																												
Publicidad																												

Figura 2.1 Modelo CANVAS para exportación

Fuente: García Trujillo , 2014

El diseño de modelos de negocios basados en la metodología Canvas, sigue aspectos básicos que se dividen en nueve módulos:

- Socios clave
- Actividades clave
- Propuesta de valor
- Relación con los clientes
- Segmentos de clientes
- Recursos clave
- Canales
- Estructura de costos
- Fuente de ingresos

Como se puede observar en la figura 2.1 socios clave, actividades clave, recursos clave y estructura de costos se refieren a aspectos internos de la empresa que se deben de considerar para que sea competitiva y evaluar si está en vías de poder exportar y la parte derecha se mencionan: relación con los clientes, segmentos de clientes de negocios, canales de distribución y fuentes de ingresos reflejan los aspectos internos de la empresa enfocado al mercado externo, a la exportación.

2.1.3 Sector agroalimentario

Según la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2016) el sector agroalimentario se compone de todas las actividades relacionadas con la generación de alimentos, a través de actividades como la agricultura, silvicultura, entre otras. Este sector es demasiado amplio, que es necesario dividirlo en los subsectores agrícola, pecuario, pesquero, acuícola y agroindustrial; además cada uno de estos viene acompañado de sus cadenas productivas, es decir, el proceso por el que pasa un alimento o producto desde su origen hasta su destino final y en donde intervienen una gran cantidad de personas como agricultores, ganaderos, campesinos, pescadores, ingenieros agrónomos, investigadores, entre otros.

El sector agroalimentario se entiende en referencia a los bienes o servicios relacionados con los productos del campo que, directamente o luego de su elaboración en procesos de diversos tipos en la industria alimentaria, se utilizan para la alimentación humana.

En particular, bajo esta noción amplia se agrupan diversas actividades. En primer lugar, las actividades de la agricultura y de la cría y explotación de animales (denominadas actividades de producción primaria, agrícolas o pecuarias).

En el caso de la producción agrícola, dichas actividades incluyen la siembra o trasplante, el cultivo y control de plagas, el riego, la cosecha y la venta “de primera mano” (a veces llamada “a pie de parcela”); pero también actividades previas como la preparación o acondicionamiento de las tierras mediante maquinaria y equipos, abono y fertilizantes; entre otras, y actividades subsecuentes como la recolección y limpieza de los productos y su clasificación o selección.

En segundo lugar se encuentran las actividades que también producen alimento aunque se consideran productos elaborados (o, en otras palabras transformados o procesados) a partir de los productos primarios de la agricultura y de la cría o explotación de animales. Estas actividades tienen lugar en la industria alimentaria. Su naturaleza tiene más características de actividades manufactureras o industriales, que de la agricultura y la cría y explotación de animales, y por ello en las clasificaciones oficiales de actividades económicas por ejemplo, para generación de datos estadísticos se les agrupa por separado en las diferentes ramas de la industria alimentaria.

En ese sentido pueden mencionarse: corte, picado, licuado y otros cambios similares; empaçado, envasado y etiquetado; adición de sustancias para mejorar la conservación, el sabor o el color; mezcla de diferentes productos; tostado, cocción, refrigeración y congelación, entre una gran variedad de actividades (Comisión Federal de Competencia Económica , 2015).

2.1.4 Normativa para productos de exportación

Para poder exportar un producto a otro país es necesario cumplir con distinta normativa la guía básica del exportador PROMÉXICO (2015) propone distintos puntos a considerar para que

un producto sea susceptible de exportación entre ellas destacan normas de etiquetado, de envase y embalaje, normas técnicas, normas de calidad y normativa enfocada específicamente a alimentos.

2.1.4.1 Regulaciones de etiquetado

Las normas de etiquetado son esenciales debido a que todo producto para exportación destinado al consumidor final debe de ir etiquetado. En algunos países se requiere que este requisito sea cumplido por los fabricantes o exportadores en el país de origen, para que la mercancía esté debidamente etiquetada en el momento de ingresar a la aduana del país importador.

La etiqueta sirve para que el consumidor conozca la marca del producto así como también el país de origen, quién lo produce, cantidad, ingredientes y características, entre otros aspectos; la información debe presentarse en el idioma del país importador, con un tamaño de letra proporcional a las dimensiones de la etiqueta, según se establezca en las regulaciones de cada país, para que el consumidor la pueda leer con facilidad en condiciones normales de compra. Además se tendrá que tomar en cuenta si existe alguna regulación especificar por estado o provincia. Dentro de las características que deberán observarse al presentar la información en la etiqueta, están el que no deberá ser de tal naturaleza que induzca a error al consumidor, especialmente sobre las características del producto y, en particular, sobre su naturaleza, identidad, cualidades, composición, cantidad, duración, origen, procedencia y modo de fabricación u obtención, atribuyendo al producto efectos o propiedades que no posea, o bien, sugiriendo que el producto posee características particulares, cuando todos los productos similares posean estas mismas características (ProMéxico, 2015).

Para los productos **alimenticios procesados y envasados**, en forma adicional, se utiliza la etiqueta nutricional, en la que se debe incluir la información sobre los aspectos nutricionales del producto alimenticio.

Elementos que debe incluir la etiqueta:

- Nombre comercial del producto.

- Nombre y dirección del productor, exportador, importador, distribuidor.
- País de origen.
- Registro ante la autoridad competente.
- Peso neto, cantidad del producto, volumen.
- Instrucciones de uso y de almacenamiento.
- Fecha de producción, caducidad o de durabilidad mínima.
- Número de lote.
- Sello o indicación del cumplimiento de una norma de calidad.

2.1.4.2 Regulaciones de envase y embalaje

Los envases y los embalajes tienen como finalidad principal proteger los productos durante las etapas de transportación y almacenaje, para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor final.

Envase: envoltente que se utiliza para proteger el producto y para presentarlo al consumidor, tales como cajas, frascos, sobres, latas, etc.

Las regulaciones de envase tienen que ver con la calidad de los materiales usados en la fabricación del envase, niveles de resistencia, forma de presentación de la información del producto y, tratándose de productos alimenticios, verifican la no existencia de sustancias nocivas para la salud.

Productos frescos.

Se establecen reglamentaciones sobre materiales y características que deben cumplirse en su envase dependiendo de cada país.

En Canadá por ejemplo se establece dentro de sus regulaciones (Canada Agricultural Products Act, Fresh Fruit and Vegetable Regulations) que ningún producto al que se ha establecido un grado de calidad debe estar envasado en un contenedor que exceda:

- 25 kg en peso neto, en el caso de manzanas.
- 50 kg en peso neto, en el caso de cualquier otro producto.

El envase no debe estar manchado con tierra, deformado, roto o con otro defecto que afecte la calidad del producto contenido en el envase. Asimismo, deberán estar cerrados apropiadamente en función del tipo de envase (ProMéxico, 2015).

Alimentos procesados.

Al ser alimentos se tiene una regulación especial y de más cuidado ya que será destinado para consumo humano, cada país tiene distintas normas y organismos especializados, para que puedan velar por el cumplimiento de las normas en cuestiones de productos alimenticios principalmente, para Estados Unidos se tiene a la Food and Drugs Administration (FDA) y para la Unión Europea se encarga la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA, por sus siglas en inglés).

En el Tomo 21 Food and Drugs del Código de Regulaciones Federales (CFR, por sus siglas en inglés), de Estados Unidos, se establecen las condiciones de seguridad para la elaboración de alimentos y medicamentos, desde la obtención de materias primas hasta el envasado y distribución de los productos, cuidando principalmente que los alimentos no sean contaminados o deteriorados por los materiales que se emplean en el proceso de envasado.

Además, en este mercado las regulaciones para productos alimenticios y bebidas por parte de la Food and Drugs Administration (FDA) sobre la protección del producto, mencionan que el material del envase deberá estar fabricado de acuerdo con lo que se establece en las “Buenas prácticas de manufactura”, con el fin de que el material no ceda componentes al producto en cantidad tal que pueda representar un peligro para la salud humana o, en su caso, ocasione una modificación en la composición del alimento o una alteración en sus características.

Para el caso de envasado en latas, las autoridades estadounidenses exigen que se cumpla con las siguientes características:

- La soldadura deberá ser del tipo de cordón longitudinal fuerte.
- El barniz deberá ser de grado alimenticio y cubrir completamente el interior de la lata, de tal forma que no se desprenda o mezcle con el contenido.

Por otra parte, el embalaje tiene la finalidad de proteger los productos envasados durante la transportación, almacenamiento y distribución. Las regulaciones de embalaje incluyen aspectos diferentes como la forma en que se manejan las mercancías, las dimensiones permitidas, los materiales por usar, instrucciones de armado, pruebas de resistencia, formas de acomodo de los productos, instrucciones de seguridad para su manejo (como las leyendas: Frágil, Manéjese con cuidado, Este lado hacia arriba, etc.), fumigación previa, etc. (PROMEXICO, 2015)

2.1.4.3 Regulaciones sanitarias

Las regulaciones sanitarias, son aplicables a productos agropecuarios, procesados o no; genéricamente, se les denomina fitosanitarias cuando se refieren a productos que provienen del reino vegetal, y zoosanitarias cuando son aplicables a mercancías provenientes del reino animal.

Estas regulaciones forman parte de las medidas que la mayoría de los países han establecido a fin de proteger la vida y la salud humana, animal y vegetal, frente a riesgos como:

- La introducción y propagación de plagas y enfermedades en animales y plantas
- La presencia, en alimentos y forrajes, de aditivos contaminantes, toxinas y organismos causantes de enfermedades en su territorio.

Cada país importador cuenta con entidades responsables de establecer y hacer cumplir las regulaciones en la materia para los productos agropecuarios y pesqueros que se comercializan, procesados o no.

En Estados Unidos de América, las entidades involucradas son: Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), Department of Agriculture (USDA), Food and Safety Inspection Service (FSIS), Department of Agriculture (USDA), Food and Drugs Administration (FDA).

En Canadá, la entidad que interviene es The Canadian Food Inspection Agency (CFIA). Para Japón, el encargado es el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca.

Para México, las regulaciones sanitarias que podrán ser aplicadas a ciertos productos destinados a la exportación, incumben a:

- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).
- Secretaría de Salud (SS).
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Las medidas sanitarias abarcan una amplia gama de aspectos. Algunos van desde la certificación del proceso de producción hasta pruebas de laboratorio del producto.

2.1.4.4 Normas técnicas

Las normas técnicas establecidas en cada país especifican las características y propiedades técnicas, así como, en ciertos casos, métodos de manufactura que debe cumplir una mercancía para un mercado específico. Con estas normas se garantiza a los consumidores que los productos que adquieren cuentan con la calidad, la seguridad y métodos de fabricación adecuados para proporcionarles la utilidad buscada.

Las normas suelen ser establecidas por organismos privados, aunque en algunos países son las entidades gubernamentales quienes lo hacen. En el caso de México, son las Secretarías de Estado las encargadas de hacerlo, tomando en consideración la opinión de las cámaras y asociaciones del sector privado

Para cada mercancía o grupo de productos puede haber una o varias normas. Sin embargo, se distinguen las que condicionan una o varias de las características siguientes:

- Durabilidad
- Dimensiones
- Resistencia
- Inflamabilidad
- Seguridad en el uso
- Toxicidad

- Estanqueidad
- Ergonomía
- Acabados

La comercialización de las mercancías está sujeta a varias regulaciones técnicas y de calidad que, en ciertos casos, son obligatorias y, en otros, voluntarias. Por ello, es importante que el exportador conozca las normas de cumplimiento obligatorio en el país de destino.

Cuando el producto cumple la norma aplicable, se le concede una certificación que se hace efectiva con sellos o etiquetas que se adhieren al bien en cuestión, y/o con un certificado. Por ejemplo, en la Unión Europea se concede la marca CE (Conformitée Européenne), con la que se avala que un producto cumple con los estándares que el Comité Europeo de Normalización ha establecido para una mercancía conforme a su tipo, naturaleza y objetivo de uso, como las siguientes características: protección al consumidor, calidad, salud pública, seguridad y ecología, entre otros. El sello CE ha sido adoptado por los 28 países que conforman la Unión Europea.

2.1.4.5 Normas de calidad

Existen normas internacionales de calidad adoptadas por un número cada vez mayor de países, destinadas a asegurar que las mercancías cumplan con requisitos mínimos de durabilidad y funcionamiento. Aunque cada mercado de exportación tiene sus propias normas de calidad para cada producto, muchos países desarrollados, sobre todo los europeos, tienden a adoptar normas estandarizadas. Esto significa que cada país tendrá en el futuro cercano normas comunes aceptadas internacionalmente. Por ejemplo, la ISO 9000, que es una norma de calidad para la comercialización de productos.

La ISO es una organización internacional dedicada a la elaboración de normas que abarcan todos los campos técnicos en diferentes sectores, incluyendo a los proveedores de servicios. Esta organización cuenta con un sistema que denomina Sistema de Administración ISO, que incluye,

entre otras, las familias de normas ISO 9000 e ISO 14000, las cuales se han constituido como el lenguaje internacional de las operaciones empresa-empresa.

2.1.1.1 Normas de calidad para alimentos frescos y procesados

Además de las normas de calidad de la familia ISO, existen normas de calidad que generalmente establecen los países importadores para alimentos frescos, así como para alimentos procesados.

Alimentos frescos

Existen requerimientos mínimos basados en las normas europeas y/o internacionales, generalmente practicadas por los comerciantes especializados, también se encuentran las normas del Codex Alimentarius, en el caso de Europa, la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UN/ECE, por sus siglas en inglés) también expide normas. A la fecha, existen alrededor de 46 normas de calidad para diferentes productos hortofrutícolas frescos, entre los que se encuentran manzanas, peras, espárragos, aguacate, brócoli, col de Bruselas, cítricos, champiñones, ajo, kiwi, lechugas, melón, cebollas, espinacas, uva de mesa, jitomate y sandías.

En general, la normalización se refiere a los criterios estándares de clasificación de los productos, lo que se traduce en diferentes cantidades de los mismos. Por ejemplo, las llamadas Clase Extra, Clase I, Clase II y Clase III, se utilizan para clasificar los productos según el tamaño, largo, peso y grado de madurez. **Clase Extra** se refiere a los productos de mayor calidad; los de **Clase I** a los de buena calidad; los de **Clase II** son los de calidad razonable que puedan ser comercializados, y los de **Clase III** son de menor calidad, pero que aún pueden ser motivo de comercio aunque, normalmente, no se admite un embarque que tenga más de un 15 % de productos de esta clase.

Además de estas reglas formales de la Unión Europea, los importadores de frutas y hortalizas frescas de cada país tienen sus estándares no escritos para cada producto. En el supuesto de que no existan especificaciones de la Unión aplicables a un producto, se toman

como referencia las normas del Codex Alimentarius, y se aplican para el comercio de dichos productos.

En cualquier caso, las frutas y vegetales deben estar:

- Intactas
- Sanas
- Libres de daño y/o deterioro causado por el frío.
- Libres de cualquier humedad anormal externa.
- Libres de cualquier olor o sabor extraño.

La fruta debe haber sido cuidadosamente seleccionada y alcanzado un grado apropiado de desarrollo y madurez, según los criterios aplicables a la variedad y a la región de cultivo de que se trate. Este grado de desarrollo y madurez debe ser de tal naturaleza que le permita al fruto soportar el transporte y manejo de los empaques para llegar de una manera satisfactoria al mercado de destino. El grado de coloración debe ser tal que, según variedad y clase, alcance su color normal en el punto de destino. En ningún caso el fruto debe perder sus características sensoriales. Dependiendo de la variedad, el color de los frutos debe ser adecuado en cuando menos una tercera parte del lote que se está importando.

Alimentos procesados

Las autoridades de un país importador de alimentos procesados pueden establecer normas de calidad para cierto tipo de alimentos, por ejemplo, el Consejo de la Comunidad Económica Europea establece diversas disposiciones específicas para ciertos tipos de alimentos.

Como ejemplo se señalan algunas disposiciones que aplican a las bebidas concentradas de fruta fresca, congelada. En este contexto, en los lineamientos incluidos en la Directiva 75/726/CEE que inciden en los concentrados de fruta se definen los procesos de elaboración y tratamientos autorizados para este grupo de productos alimenticios. En primera instancia, se deberá tener especial cuidado sobre el estado que tenga la fruta que se utilice en la elaboración del concentrado de jugo de fruta. Esto significa que la materia prima (fruta) deberá ser fresca,

con un grado de madurez adecuado, libre de cualquier deterioro, que contenga todos los constituyentes esenciales necesarios para la producción. Por su parte, el concentrado de jugo de frutas será el producto obtenido del jugo al eliminar físicamente una parte del agua. Si el producto es para consumo directo, la reducción en volumen de agua no debe ser menor al 50 % de la contenida en el jugo.

Para la producción del concentrado de jugo de frutas, se permite:

1. Aplicar los tratamientos y procesos que se autorizan a “jugos y néctares de fruta”. Estos son:
 - a) La mezcla de uno o más tipos de jugo de frutos.
 - b) El tratamiento con:
 - Ácido L-ascórbico (E 300) en cantidades necesarias para producir el efecto antioxidante.
 - Nitrógeno
 - Dióxido de carbono (E 290).
 - Enzimas pectólicas.
 - Enzimas proteólicas.
 - Enzimas amilolíticas.
 - Gelatina comestible.
 - Taninos
 - Bentonita
 - Aerogelsilica
 - Caolín
 - Carbón vegetal.
 - Auxiliares inertes para filtración (perlita, celulosa, poliamida insoluble)
 - c) Procesos físicos usuales y tratamientos tales como calor, centrifugado y filtrado
2. La adición de azúcar solo se permitiría para el “jugo de fruta concentrado” empacado para su venta al consumidor final, debiéndose indicar en la descripción de los ingredientes de la etiqueta. En este caso, la cantidad de azúcares adicionados no deberá

ser mayor a los límites definidos. Estos son: La adición de azúcares, excepto para la pera y la uva, de acuerdo con las siguientes condiciones:

- Con objeto de corrección, expresado como materia seca, en una cantidad no mayor a 15 g por litro de jugo.

- Para efectos de endulzamiento, expresado como materia seca, en una cantidad no mayor a:

- 40 g por litro de jugo en caso de manzana.
- 200 g por litro de jugo en los casos de limón, lima, bergamota y grosella.
- 100 g por litro de jugo para otras frutas.

3. La deshidratación parcial del jugo de fruta mediante algún tratamiento físico, excepto el de la aplicación de flama directa.

4. Por otro lado, en su caso, deberá restaurarse el aroma de la fruta (PROMÉXICO, 2015).

2.1 Marco contextual

2.1.1 Situación actual de las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) constituyen más del 95% de las entidades económicas a nivel mundial. Estas empresas contribuyen en gran medida al producto interno bruto (PIB) de la mayoría de los países del mundo. Además, a ellas se atribuyen el desarrollo económico de las naciones, la creación constante de empleos (el 80% de los nuevos puestos) y la generación de innovaciones. A nivel internacional se reconoce que cuanto mayor sea la proporción de Pymes en una economía más flexible será ésta, ya que dichas organizaciones se pueden adaptar rápidamente a los cambios en el entorno. (Jacques, Cisneros, & Mejía , 2011).

Además las Pymes representan una fuente importante de empleo a nivel nacional y regional; debido a la importancia que ejercen en la economía de muchos países los gobiernos e instituciones han puesto en marcha políticas y programas para promover a este segmento empresarial. Las pequeñas y medianas empresas en México son mayormente de carácter familiar están enfocadas a actividades de comercio principalmente, seguidas de servicios y manufactura.

El creciente posicionamiento de productos mexicanos sumados al aumento de la demanda internacional de productos, ha generado un acercamiento de muchas Pymes al negocio exportador. Conforme a los aspectos de peso que deben tener las pymes frente a la exportación son calidad y precio de sus productos inicialmente aunado a una buena preparación y planificación para de este modo afrontar mejor el proceso de exportación y que las pymes estén preparadas para evitar riesgos (Red Global de Exportación , 2008).

2.1.2 El comercio internacional a nivel internacional y local

Según la Organización Mundial del Comercio (2015) el comercio total de mercancías en 2014 ascendió a 18,494 miles de millones de dólares, de los cuales 1,765 miles de millones de dólares corresponden a agricultura y 1, 486 corresponden al sector de alimentos.

En cuanto al comercio exterior México tiene relaciones comerciales con diversos países, cuenta con 12 tratados de libre comercio con 46 países, 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones (APPRI) con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado (Acuerdos de complementación económica y acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). También, México participa en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la ALADI (Secretaría de Economía , 2015).

Estos tratados pretenden la facilitación de comercio de productos, entre los que destacan productos agroalimentarios y pesqueros. En México el comercio es de gran importancia ya que solo en el año 2015 la oferta exportable mexicana sumó más de 26 mil millones de dólares, lo que la colocó por encima de las exportaciones de petróleo. En la tabla 2.3 se mencionan principales socios comerciales de México y el valor en millones de dólares que representan nuestras exportaciones (SAGARPA, 2016).

Tabla 2. 3 Principales socios comerciales de México

No.	País (socio comercial)	Valor de exportaciones
1	Estados Unidos	21,039 mdd
2	Japón	679 mdd
3	Canadá	537 mdd
4	Guatemala	334 mdd
5	Venezuela	299 mdd
6	Países Bajos	196 mdd
7	Alemania	190 mdd
8	Reino Unido	189 mdd
9	España	164 mdd
10	Colombia	137 mdd

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2016.

La tabla 2.3 nos muestra el contexto general en cuanto al comercio en México y enfocado al estado de Tlaxcala presenta un comportamiento bajo en cuanto a las exportaciones ya que según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Economía (SE), durante 2013, Tlaxcala ocupó el 25° lugar por el valor de sus exportaciones. Destacó como principal actividad la industria manufacturera, con un valor en sus exportaciones de 1,196.9 mdd. El subsector con mayor participación fue la fabricación de productos a base de minerales no metálicos, que representó el 24.7%, seguida de la industria química (18.6%) y fabricación de equipo de transporte (12.4%) (Secretaría de Economía, 2015).

2.1.3 Sector agroalimentario en el mundo

La industria agroalimentaria es de vital importancia a nivel mundial debido a que son productos de primera necesidad y consumo de toda la población, hoy en día un gran número de países enfrentan retos en sus sistemas agroalimentarios como contar con el suficiente abasto de alimentos para su población, reducción en los costos de producción y distribución (cadenas de suministro), crecimiento de la población en próximos años que aumentara la demanda, el uso no alimentario de los productos del sector primario y el cambio en los patrones de consumo entre otros (SAGARPA, 2010).

Dentro de esta industria el comercio juega un papel importante pues es el que promueve la oferta y la demanda de alimentos y ayuda a dispersarlos mundialmente. Las relaciones comerciales deben afianzarse entre los países que realizan importaciones y exportaciones de alimentos (OCDE/FAO, 2016).

Según el informe Perspectivas alimentarias publicado por la FAO (2017) indica que “los mercados mundiales deberían de mantenerse en general bien equilibrados en 2016/17, a raíz de las cuantiosas disponibilidades de exportación y unos precios internacionales relativamente bajos y más estables, en especial de los cereales.” Además menciona que el valor de las importaciones de alimentos se mantendrá por encima de 1 billón de dólares EE.UU.

En lo que se refiere al sistema agroalimentario mexicano se ha enfocado a abastecer las necesidades del mercado interno con los beneficios que esto conlleva, como una importante derrama económica, además también se ha enfocado al mercado de nuevos productos, derivado del cambio en los patrones de consumo. En años recientes el sector agroalimentario ha podido colocar diversos productos en el mercado externo, y esta demanda ha ido en aumento. Sin embargo aún queda mucho nichos de oportunidad para mejorar este sector como la calidad del producto, la reducción en costos en la cadena de suministro, políticas públicas que incentiven a este sector, aumento en financiamientos, infraestructura y capital humano, etc.

El sector agroalimentario es un sector de vital importancia en México y con grandes oportunidades de inversión ya que según SAGARPA (2016) “se ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, muestra de ello es que representa ya el 8.2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional”, en este comunicado de prensa además destacan que México cuenta con una diversidad de climas y capacidad productiva que lo hacen muy competitivo en este sector, conforme al comercio exterior México presentó un superávit (situación de la economía en que los ingresos son mayores que los gastos.) en 2015 de casi mil millones de dólares, y exportaciones por el orden de los 26 mil 600 millones de dólares, de las cuales la mayoría se dirigieron a Estados Unidos, ya que el 63% de los alimentos que se consumen en aquella nación provienen del campo mexicano. Mencionan que el sector agroalimentario tiene un gran

potencial de desarrollo por lo que se requiere visualizar negocios desde una perspectiva del consumidor y mercado. Las claves para la competitividad en este sector radican en una alta sanidad de los productos, fortalecimiento de la cadena agroalimentaria, desarrollo de redes de frío, capitalización, infraestructura rural y transformación de las cadenas productivas enfocándolas al consumidor final. Según Rafael Gamboa el director general de fideicomisos instituidos en relación con la agricultura (FIRA) el crecimiento en los últimos 20 años en lo relativo al sector en el comercio internacional ha sido del 6.9% (media anual). Además se necesita diversificar el tipo de productos exportados así como los destinos.

Según el Monitor agroeconómico de SAGARPA (2013) el PIB agroindustrial se compone de los subsectores alimentos, bebidas y tabaco. El valor agregado de la producción de alimentos aporta aproximadamente 78% del PIB agroindustrial. En la figura 2.2 se presenta el comportamiento del PIB hasta el año 2012

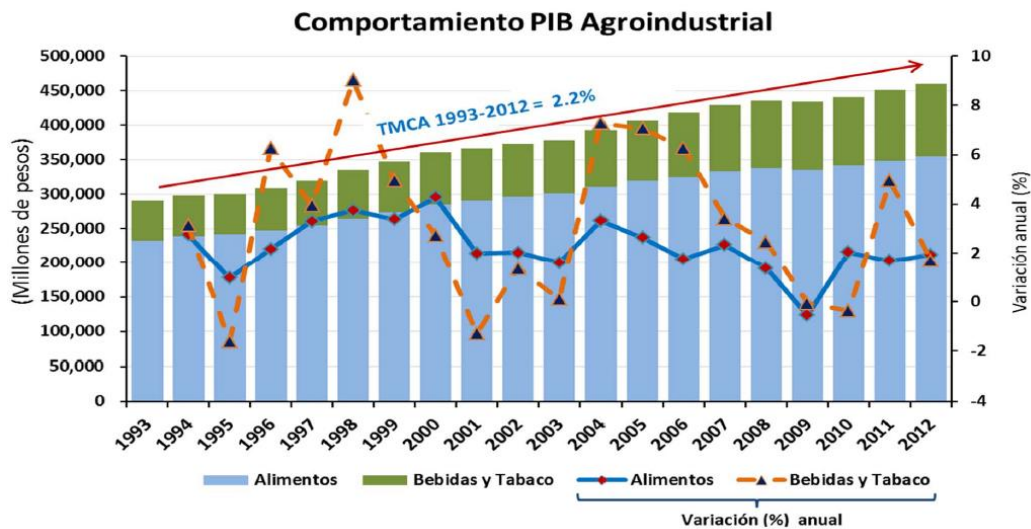


Figura 2.2 Comportamiento PIB Agroindustrial

Fuente: SAGARPA, 2013

Por otra parte a nivel regional, el Estado de México es el que más aporta al PIB agroindustrial con aproximadamente 19.1%, seguido por Jalisco con 11.6% y el Distrito Federal con el 8.4% en contraparte los estados que menos aportan al PIB son Baja California Sur,

Campeche, Quintana Roo y Colima en la figura 2.3 se muestra la aportación del al PIB Agroindustrial por estado.

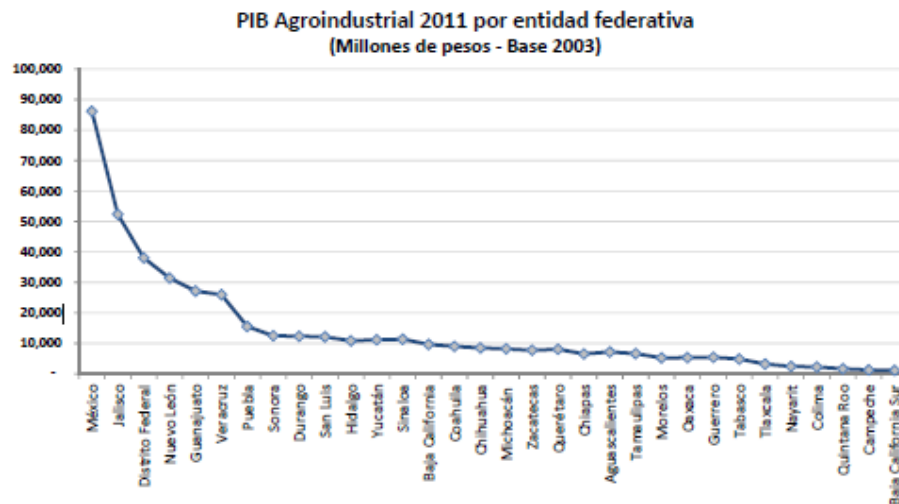


Figura 2.3 PIB Agroindustrial 2011 por entidad federativa

Fuente: SAGARPA, 2013

En 2017 las exportaciones del sector agroalimentario crecieron 12 por ciento, 5.2 veces más que el PIB de México en 2016. De acuerdo con el último reporte sobre el tema, el sector ha vendido más de 31 mil 500 millones de dólares al exterior, por lo que, de acuerdo con José Calzada, titular de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, se cumplirían las expectativas de comercio fuera de las fronteras de México establecidas en 33 mil millones de dólares para 2017. En 2016, en México el valor de exportación por hectárea fue de mil 283 dólares y en el caso de nuestro vecino del norte fue de mil 70 por hectárea (Blanco D. , 2017). El principal destino de las exportaciones es a Estados Unidos con un 75% de las ventas totales, Unión europea (5.6) Canadá (3.2), Centroamérica (3.2) Sudamérica (2.7) y Japón (2.6), en la figura 2.4 muestra la evolución que han tenido las exportaciones agroalimentarias:

Según datos del diario el Economista, Martínez (2017) las exportaciones del sector agroalimentario crecieron 9.69% en el primer bimestre del 2017 por lo cual se colocó como el tercer sector que más exporta solo después del sector manufacturero y automotriz, este

porcentaje represento 5, 223 millones de dólares, con lo que representa un superávit de 1,348 millones de dólares, ya que las importaciones fueron de 3, 879 millones de dólares, en la figura 2.5 se pueden observar los rubros del sector agroalimentario que representa mayor fuerza exportadora de enero a febrero del 2017, se puede observar que este sector es superado por sectores manufactureros no automotrices y automotrices.

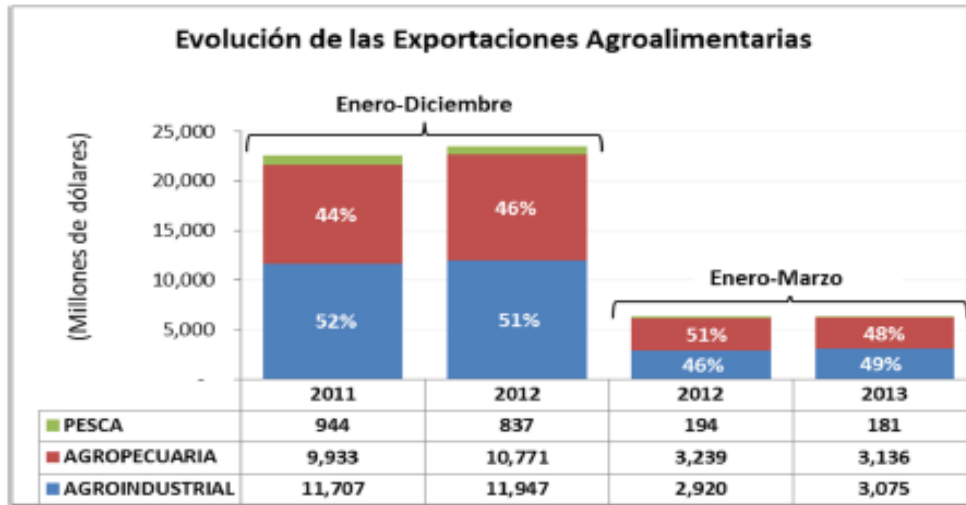


Figura 2.4 Evolución de las exportaciones Agroalimentarias

Fuente: SAGARPA, 2013



Figura 2.5 Principales rubros exportadores

Fuente: Martínez , 2017

2.1.3.1 Sector agroalimentario en el estado de Tlaxcala

El estado de Tlaxcala cuenta con una población económicamente activa (PEA) de 553,604 personas al tercer trimestre de 2015 lo que representa el 61.0% de la población en edad para trabajar. Del total de la PEA, el 95% está ocupada y el 5.0% está desocupada (Secretaría de Economía, 2015).

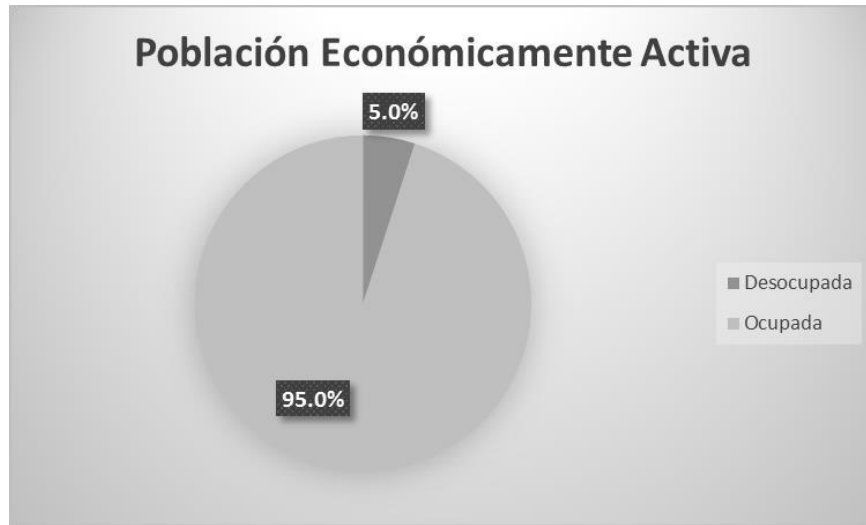


Figura 2.6 Población económicamente activa de Tlaxcala

Fuente: Secretaría de Economía, 2015

Dentro de las principales actividades se encuentra servicios inmobiliarios y de alquiler, transportes, correo y almacenamientos, servicios educativos y actividades legislativas, gubernamentales. Los sectores estratégicos para la economía son autopartes, textil y confección, turismo y agroindustria.

En la figura 2.7 podemos observar las principales actividades económicas del estado de Tlaxcala, dentro de los sectores estratégicos para la economía se encuentra la agroindustria ya que genera ingresos considerables para el estado y se encuentra en crecimiento, ya que tiene capacidad para generar al año más de 1.5 millones de toneladas de diversos productos, tan solo durante el año 2014 la producción agropecuaria y pesquera de Tlaxcala alcanzó un valor de 4 mil 621 millones de pesos, algunos de los productos producidos en la región son de interés nacional e internacional.

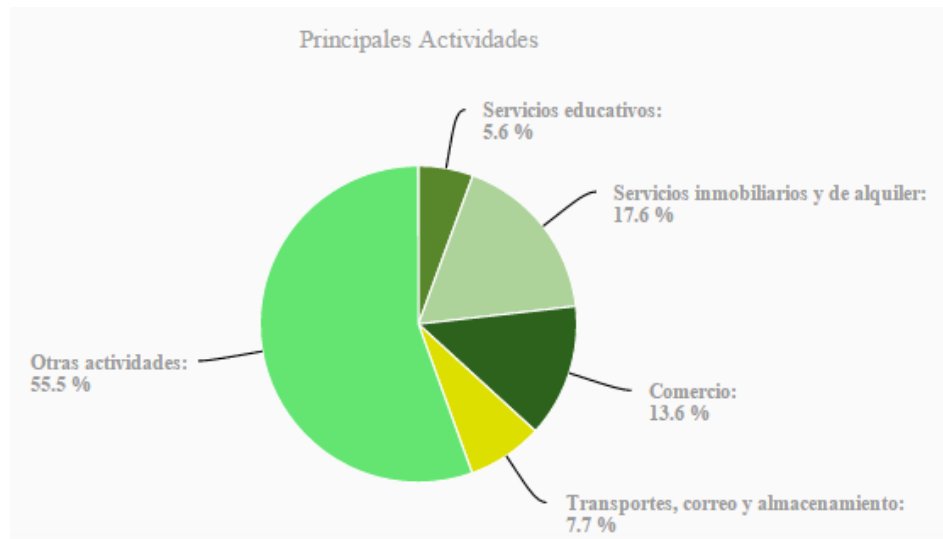


Figura 2.7 Principales actividades Tlaxcala

Fuente: Secretaría de Economía, 2015

Dentro de los principales productos agrícolas y agroalimentarios que se producen en el estado se encuentran el maíz en grano, cebada en grano, trigo de grano, alfalfa verde, maguey pulquero, carne en canal de bovino, leche de bovino, carne en canal de porcino, carne en canal de ovino, miel carpa, mojarra, trucha y charal (Servicio de información agroalimentaria y pesquera, 2015).

En cuanto a cifras de comercio exterior para el estado de Tlaxcala el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Economía (SE), arrojaron estadísticas en 2013 y Tlaxcala ocupó el 25° lugar por el valor de sus exportaciones. Destacó como principal actividad la industria manufacturera, con un valor en sus exportaciones de 1,196.9 mdd. El subsector con mayor participación fue la fabricación de productos a base de minerales no metálicos, que representó el 24.7%, seguida de la industria química (18.6%) y fabricación de equipo de transporte (12.4%).

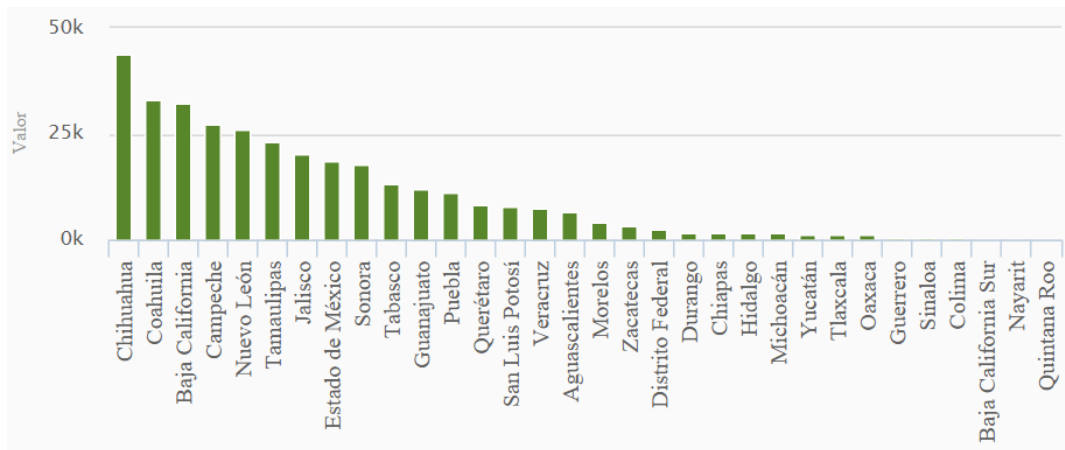
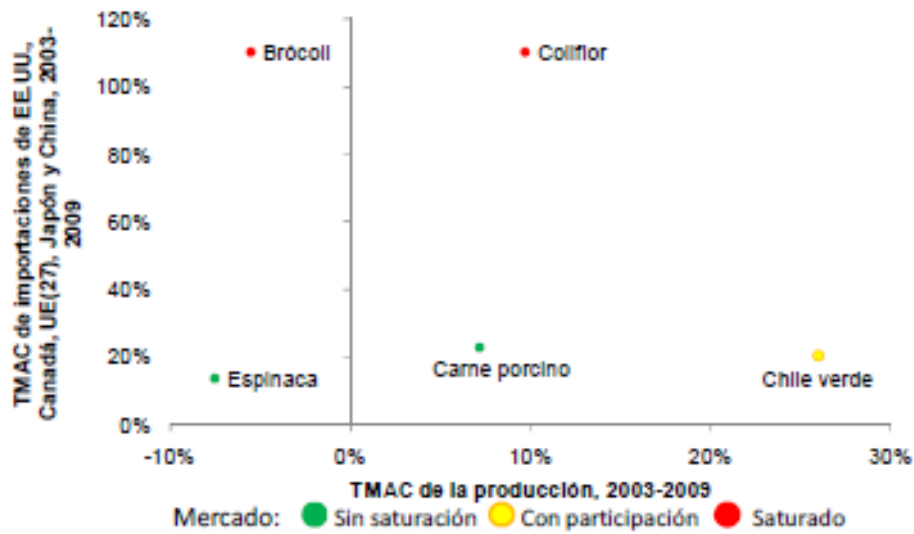


Figura 2.8 Valor de las exportaciones por estado 2013

Fuente: Secretaría de Economía, 2015



Fuente: BM & World trade atlas.

Figura 2.9 Oportunidades de Tlaxcala para exportación

Fuente: Subsecretaría de fomento a los agronegocios, SAGARPA, 2011

Según el informe 2011 acerca de los indicadores agroeconómicos para el estado de Tlaxcala se mencionan algunas oportunidades de exportación de productos del sector agroalimentario que puede aprovechar el estado, como por ejemplo carne de porcino y espinaca principalmente

ya que estos productos no tiene saturación el mercado externos como Estados Unidos, Canadá, Japón, china y la Unión Europea; además también otra oportunidad es el chile verde que cuenta con una participación moderada, en cuanto al brócoli y la coliflor se cuenta con saturación en el mercado pero sin embargo sigue siendo una oportunidad debido a que se demanda en el extranjero.

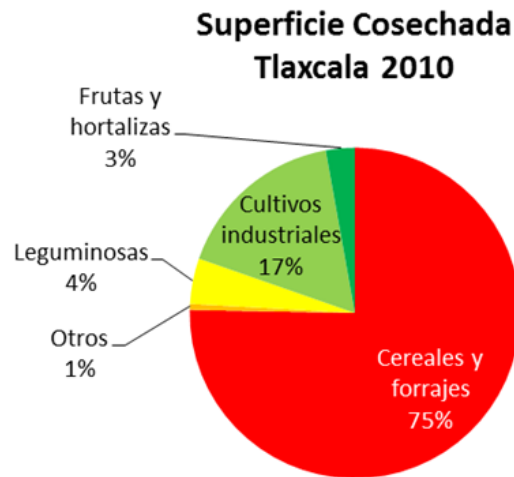


Figura 2.10 Principales productos cosechados Tlaxcala 2010

Fuente: Subsecretaría de fomento a los agronegocios, SAGARPA, 2011

Conforme a la producción del sector primario y de la industria agroalimentaria en Tlaxcala se produce principalmente cereales y forrajes con un 75% de la producción, luego siguen cultivos industriales, leguminosas, frutas y hortalizas y otros, esto se puede observar en la figura 2.10, por otro lado en la figura 2.11 se muestra el valor de la producción.

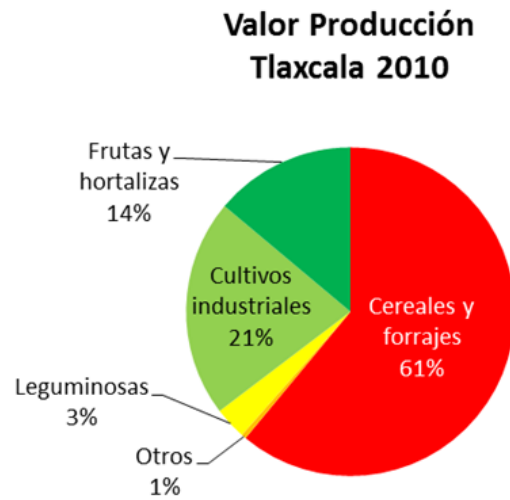


Figura 2.11 Valor de la producción Tlaxcala 2010

Fuente: Subsecretaría de fomento a los agronegocios, SAGARPA, 2011

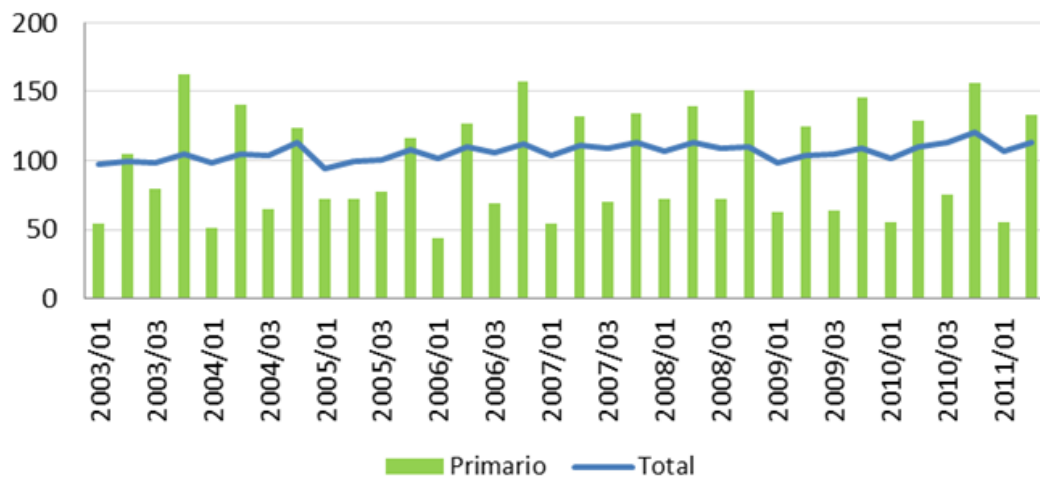


Figura 2.12 Indicador de actividad económica estatal Tlaxcala

Fuente: Subsecretaría de fomento a los agronegocios, SAGARPA, 2011

En la figura 2.12 se observa el comportamiento de la actividad económica del sector primario en el estado de Tlaxcala medido semestralmente, este sector ha tenido un

comportamiento constante y ascendente, el crecimiento es mínimo, por ello es necesario ayudar a los empresarios a encontrar nichos de mercado para sus productos.

Producción Agroindustrial en Tlaxcala

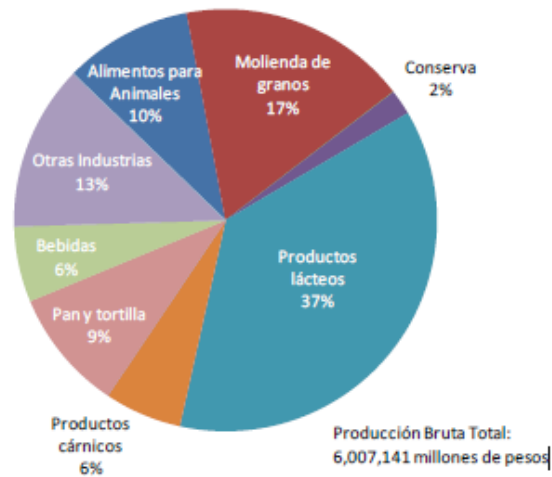


Figura 2.13 Producción agroindustrial Tlaxcala

Fuente: Subsecretaría de fomento a los agronegocios, SAGARPA, 2011

En la figura 2.13 se presenta la producción agroindustrial principal en el estado de Tlaxcala, dentro de los principales productos producidos se encuentran los lácteos, molienda de granos y alimentos para animales entre otros; existen otros productos en la región que pueden llegar a venderse en distintos mercados pero es necesario orientar a los empresarios para que puedan encontrar mercados que demanden su producto a un precio justo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

A lo largo de este capítulo se describe la metodología empleada en este trabajo de investigación, la forma de lograr los objetivos planteados en un inicio, el tipo de investigación, el proceso a seguir, el cálculo de la muestra y el instrumento de medición a utilizar, todo basado en la metodología de los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014).

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación de este trabajo es cuantitativo en virtud de que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”, en este estudio se analiza y evalúa una serie de datos numéricos obtenidos a través de un instrumento de investigación. De esta manera se prueba la hipótesis planteada.

Además será de alcance descriptivo porque “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, et. al., 2014) así también se pretende analizar y describir cómo se comportan las Pymes del estado de Tlaxcala en cuanto a la exportación de productos del sector agroalimentario, cuáles fueron los factores determinantes para las Pymes que ya exportan y cuáles son los factores que frenan a las que aún no lo hacen.

Conforme al papel que ejerce el investigador sobre los factores o características del objeto de estudio y puede ser clasificada como experimental o no experimental (Grajales , 2000). La investigación es del tipo no experimental, ya que solo se enfocara en describir los factores que favorecen o no a la exportación y no existirá ningún tipo de manipulación del fenómeno a estudiar; dentro de esta división también se puede clasificar como investigación longitudinal o transversal debido a que se hará la recolección de datos en un solo momento, solo para identificar los factores que influyen en el nivel de exportación de las Pymes del estado, será de corte transversal.

3.2 Propuesta metodológica

En la figura 3.1 se muestra la propuesta metodológica de este trabajo, es importante identificar cada uno de los pasos a seguir para poder concluir el trabajo de investigación de forma exitosa. Esto se describe a través de un diagrama de flujo iniciando con el planteamiento del problema, revisión de literatura, propuesta de la hipótesis de investigación y el diseño de la investigación; posteriormente se determina el tamaño de la muestra y se diseña el instrumento de recolección de datos, una vez concluido el instrumento se aplica una prueba piloto, de ser aprobada se procede a la aplicación del instrumento de lo contrario se realizan modificaciones pertinentes y se vuelve a aplicar el instrumento en una prueba piloto para ver si de esta manera medirá lo que efectivamente queremos que mida.

Finalmente con los resultados obtenidos se hace el procesamiento de los mismos de manera estadística y con base en los resultados obtenidos y la literatura consultada se realiza la propuesta del modelo de exportación integrando los principales factores de éxito para lograr internacionalizarse.

3.3 El muestreo

Sujeto de estudio

Antes de seleccionar una muestra es necesario definir cuál será el sujeto de estudio o unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.), saber exactamente cuál será el objeto de estudio, esto tiene que alinearse con el planeamiento y los alcances de la investigación.

En el caso de esta investigación el sujeto de estudio serán las Pymes del sector agroalimentario del estado de Tlaxcala. Debido a que se pretende obtener datos acerca del nivel de exportación que presentan, cada una de ellas.

Población

La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo.

Para esta investigación la población comprende a todas las pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario del estado de Tlaxcala, que se dedique o no a la exportación de sus productos un total de 61 empresas, que se obtuvieron de una base de datos realizada con un concentrado de distintas fuentes, debido a que no existe una base de datos que contenga todas las empresas de este sector.

Muestra

Es un subgrupo de la población o universo, del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Sampieri, 2014). Esto debido a que al finalizar la recolección de datos estos se generaliza conforme a toda la población, debido a esto debe ser representativa de la población.

La muestra para este estudio serán las Pymes del estado de Tlaxcala del sector agroalimentario, que exporten y que no exporten. Se utiliza un tipo de muestreo probabilístico ya que según la literatura consultada es el más común en investigaciones cuantitativas de tipo transversal, que es a la que pertenece la investigación. Lo que permite conocer el margen de error y la confianza que tiene el estudio.

A continuación se presenta la fórmula ocupada para el cálculo de la muestra, se realizó mediante la fórmula tipo cualitativo población finita

Ecuación 3.1

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

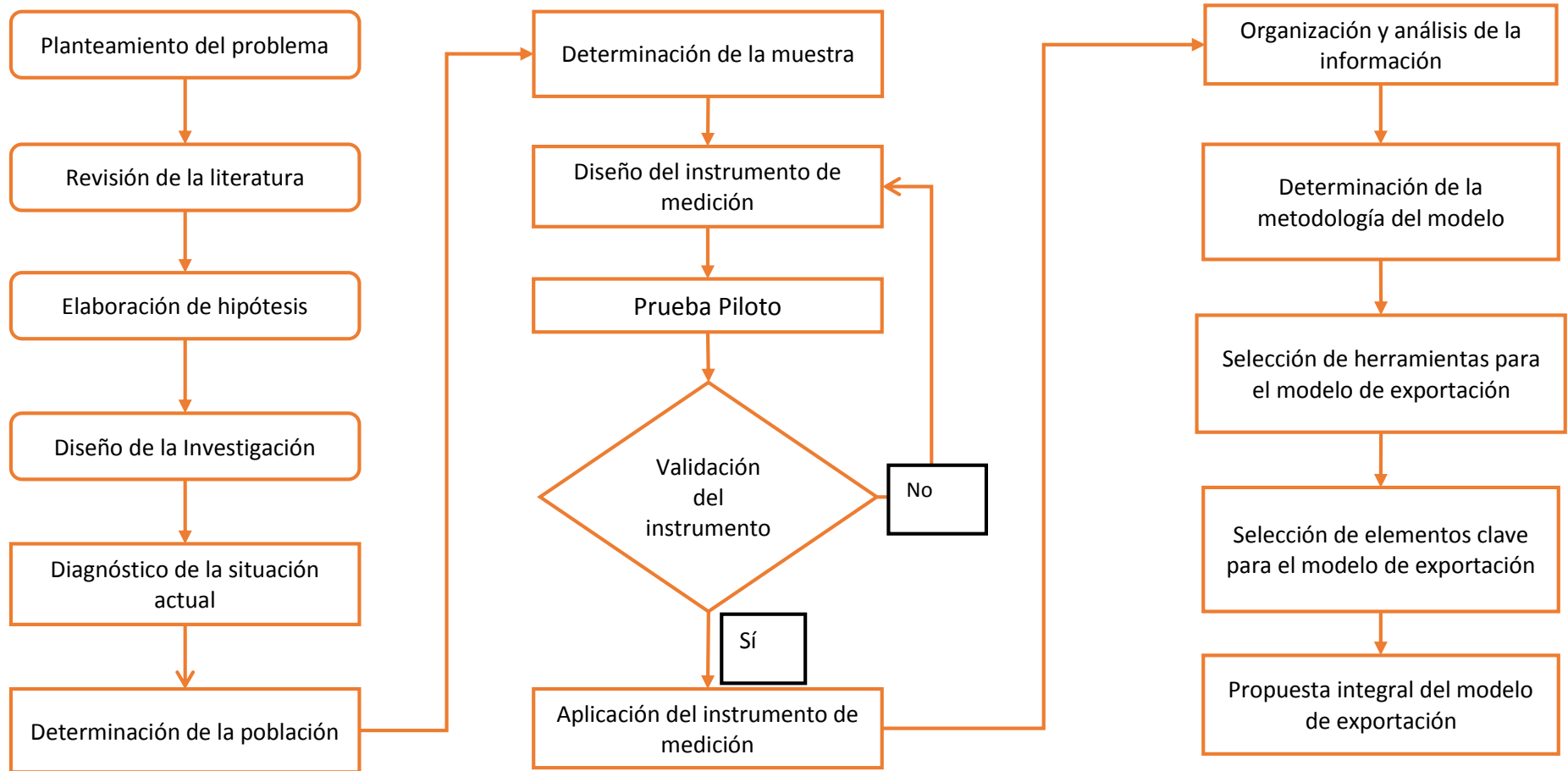


Figura 3.1 Propuesta metodológica

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de la formula

DATOS	CÁLCULO	RESULTADO
p: 0.5		
q: .05		
N: 61	$= \frac{61 \cdot 1.64^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.1^2(61-1) + 61^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$	33 encuestas
Z: 1.64		
d: 0.1		

De acuerdo con el resultado obtenido después de la aplicación de la formula sabemos que se tiene que realizar la aplicación del instrumento a un total de 33 empresas.

3.4 Identificación de variables

Una variable es todo aquel símbolo que adopta diferentes valores y que está ligado a un fenómeno de la realidad estudiada. Las variables son presentaciones de los conceptos de la investigación que deben expresarse en forma de hipótesis, es una característica que varía o puede variar. Por oposición a “constante”, admite dos o más valores observables o modalidades de manifestarse. Puede ser característica cuantitativa o cualitativa (Del Río, 2013). Las variables pueden dividirse en dependientes e independientes y de control. En la tabla 3.1 se puede observar la operacionalización de variables, se describen la variable dependiente y las variables independientes que intervienen en el nivel de exportación así como sus distintas dimensiones y su indicador.

3.5 Instrumento para la recolección de datos

Para la recolección de datos cuantitativos se realiza mediante instrumentos de medición, que deben representar verdaderamente las variables de la investigación, deben tener confiabilidad, validez y objetividad. En esta investigación se utiliza la encuesta con preguntas respecto de una o más variables que se van a medir, con pregunta abiertas y con escala de Likert, en un contexto de entrevista personal que sería el idóneo para obtener un nivel de respuesta elevado, de lo contrario se procede a aplicarla en un contexto auto administrado.

Tabla 3. 1 Operacionalización de variables

Operacionalización de variables			
VARIABLES		DIMENSION	INDICADORES
DEPENDIENTE	INDEPENDIENTE.		
NIVEL DE EXPORTACIÓN	ENTORNO INTERNO EMPRESA	Factor humano	No. De empleados y tipo de perfil
		Capacidad de producción	Unidades producidas
		Posición de mercado	Percepción del gerente
	EL PRODUCTO	Estándares de calidad	Cumplimiento de normas
		Regulaciones ambientales	Cumplimiento de regulaciones
		Seguridad e higiene	Cumplimiento con normas de seguridad e higiene
		Ajustabilidad (envase, empaque, etiquetas.).	Encuesta personal (conocimiento)
	ASPECTO FINANCIERO	Liquidez	Liquidez, crédito, utilidades
		Planeación económica	Sistema de planeación
		Ventas	Nivel de ventas
	EL MERCADO	Tendencias de mercado	Encuesta personal (conocimiento)
		Seguimiento de la competencia	Encuesta personal (conocimiento)
		Posición de mercado	Encuesta personal (conocimiento)
	COMERCIO EXTERIOR	Conocimiento de tratados y normas	Encuesta personal (conocimiento)
		Programas de apoyo	Encuesta personal (conocimiento)
		Intensidad exportadora sector	Encuesta personal (conocimiento)
		Factores de más peso (empresa, producto, financiero, mercado, comercio exterior)	Encuesta personal (conocimiento)
		Interés en exportación	Encuesta personal (conocimiento)
		Barreras arancelaria	Encuesta personal (conocimiento)
		Barreras no arancelarias	Encuesta personal (conocimiento)
		Certificaciones	Encuesta personal (conocimiento)

Fuente: Elaboración propia

Según las variables descritas en la tabla 3.1 y la investigación realizada acerca de instrumentos de medición del nivel exportador de las empresas, específicamente la Pymes, se encontró la metodología de medición del potencial exportador de las organizaciones empresariales de De La Hoz, González y Santana (2016) donde presentan el diseño y validación de un instrumento para medir el potencial exportador de las empresas con base en distintas variables de medición como variables financieras, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, clientes y el mercado, además de otras fuentes como *la guía de Nacional financiera: Exportar alternativa de negocio para Pymes* (2009) y la guía de *PROMEXICO: Decídete a exportar, guía básica* (2015).

Se diseñó un instrumento de medición (encuesta) para identificar las principales características de las pymes del sector agroalimentario del estado de Tlaxcala en general y de aquellas que ya se encuentran exportando o relacionadas de alguna forma con cadenas globales de valor (CGC). Donde mencionan distintos puntos a considerar dentro y fuera de la empresa para que esta pueda llegar a exportar, y las variables que intervienen en el nivel exportador de las pymes de las cuales se desprenden las dimensiones y los ítems integrados a la encuesta que se aplicó a las Pymes del sector agroalimentario del estado de Tlaxcala que se encuentra en el anexo 1.

3.6 Prueba piloto y validación del instrumento

Una vez construida la encuesta de medición del nivel exportador de las Pymes del sector agroalimentario en el estado de Tlaxcala, se procedió a la aplicación de esta a un total de 30 empresas con el fin de comprobar que la encuesta midiera lo que realmente se pretendía medir, que las preguntas no fueran muy tendenciosas y con los resultados arrojados por la aplicación poder validarla en cuanto a confiabilidad y posteriormente en cuanto a contenido según un panel de expertos.

Para la evaluar la confiabilidad del instrumento de medición se utilizó el procedimiento de medida de congruencia interna denominada “coeficiente del alfa de Cronbach” La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Hernández et. al., 2014).

Existen distintos procedimientos para calcular la confiabilidad, todos ellos producen coeficientes de fiabilidad y la mayoría oscilan entre 0 y 1, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad para George y Mallery (2003) proponen los siguientes criterios para evaluar los coeficientes del alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

El coeficiente de alfa de Cronbach se aplicó a las dos secciones de la encuesta: 1. Pymes agroalimentaria en general, 2. Pymes agroalimentaria exportadoras; por separado y arrojó un valor para la **primera sección de .74** y para la segunda sección arrojó un valor **de .96** que según George y Mallery (2003) para la primera sección es un coeficiente aceptable y para la segunda sección es un coeficiente bueno.

Conforme a la validez que es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir (Sampieri, 2014), se realizó un panel de expertos para poder validar el contenido del instrumento, y corroborar que efectivamente se midieran las variables propuestas, esto se realizó con un panel de 5 expertos en temas de comercio exterior, comercio internacional y negocios internacionales.

Una vez realizada la prueba piloto y validar el instrumento en cuanto a confiabilidad y validez, se realizó el cálculo de la muestra, posteriormente se aplicaron las encuestas y finalmente se hizo el procesamiento de los datos.

Según Hernández et. al., (2014) el análisis de datos cuantitativos se realiza conforme a las siguientes fases, seleccionar el programa estadístico para el análisis de datos, ejecutar el

programa, explorar los datos: analizarlos y visualizarlos por variable de estudio, se evalúa la confiabilidad y validez de o de los instrumentos escogidos, se lleva a cabo análisis estadístico descriptivo de cada variable del estudio, se realizan análisis estadísticos inferenciales respecto a las hipótesis planteadas, se efectúan análisis adicionales y se preparan los resultados para presentarlos.

En esta investigación se analizan los datos primeramente con estadística descriptiva, se evalúan los resultados segmentándolos por variable para así conocer el comportamiento de las empresas encuestadas, al realizar este análisis se puede presentar graficas de pastel e histogramas para observar el comportamiento de cada variable, posteriormente se realiza un procesamiento de los datos mediante estadística inferencial, realizando la prueba de hipótesis de proporciones y evaluar si es válida o nula, a través del programa estadístico Minitab 18.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este apartado se incluye los resultados obtenidos durante la aplicación de las encuestas, estos reflejan un diagnóstico preliminar de la situación en la que se encuentran las Pymes del sector agroalimentario; tanto de las pymes que venden sus productos en mercado nacional como aquellas que se encuentran exportando, o tienen relación con cadenas globales de valor. Se evaluaron a un total de 33 empresas de tamaño pequeño y mediano del estado de Tlaxcala pertenecientes al sector agroalimentario, se realizó un análisis de los datos conforme a estadística descriptiva y estadística inferencial a través del estudio factorial, esto permite obtener resultados que aporten evidencia a favor de la hipótesis planteada, objetivos planteados y ayudar a construir la propuesta del modelo de exportación.

4.1 Estadística descriptiva

A continuación se presenta un concentrado de los resultados obtenidos en la primera parte de la encuesta que evalúa distintas variables como el entorno interno de la empresa, el producto, el mercado y la variable referente a comercio exterior.

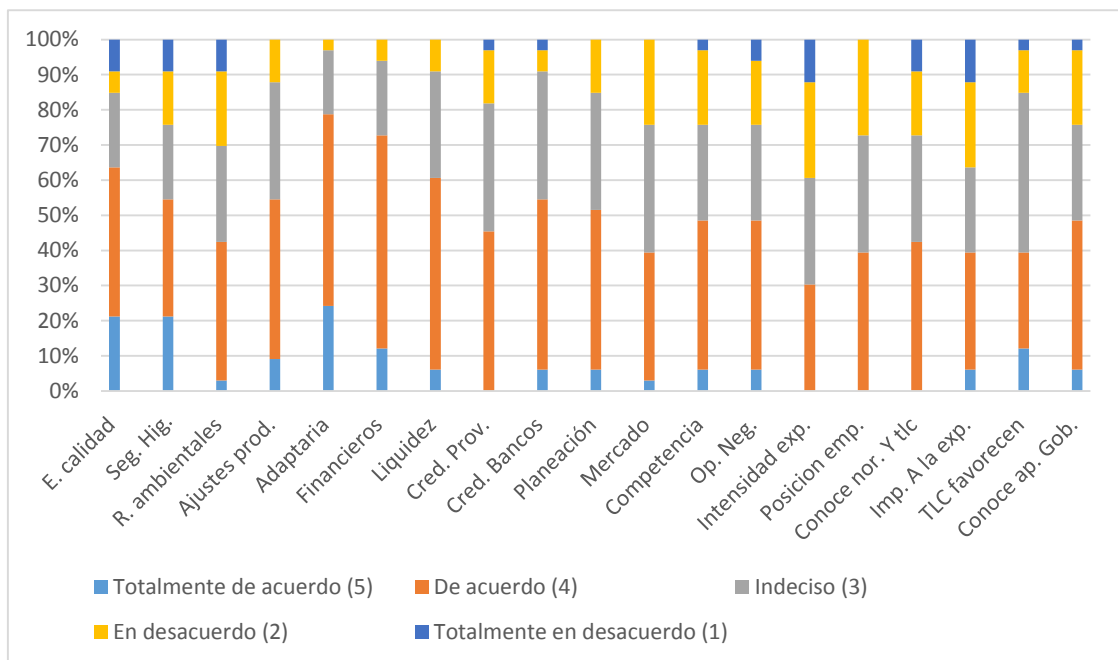


Figura 4. 1 Gráfica Pymes Agroalimentarias de Tlaxcala

Fuente: elaboración propia

En la figura no. 4.1 “Gráfica Pymes agroalimentarias de Tlaxcala” podemos observar el comportamiento en cada uno de estos aspectos, y cuáles son los puntos que se evaluaron. En cuanto a puntos relacionados con el entorno interno de la empresa como estándares de calidad y seguridad e higiene más del 50% de los empresarios perciben que su empresa cumple con ese aspecto, sin embargo la mayoría es a criterio del empresario ya que no cuentan con ningún tipo de certificación.

En cuanto a la variable relacionada con el producto del total de las pymes encuestadas el 79% estaría dispuesto a modificar algún aspecto de su producto para que se facilitara la venta en mercados extranjeros, en cuestiones como el envase, empaque, colores, etc., lo que refleja disponibilidad por parte de las empresas a la posibilidad de exportar y adaptar su producto para ser competitivo en otros mercados.

En cuanto a factores relacionados con el aspecto financiero como liquidez y créditos con proveedores y bancos la mayoría de las empresas encuestadas responden positivamente lo que refleja que la estabilidad financiera de las pymes del sector es buena.

En lo que respecta al entorno interno de la empresa tan solo el 48% de los encuestados realizan seguimiento de la competencia y solo el 37% de los encuestados realiza seguimiento de mercado, esto quiere decir que menos de la mitad de las pymes en el estado de Tlaxcala se preocupan por tener una planeación y seguimiento de mercado lo cual resulta preocupante ya que en la actualidad toda empresa debe estar a la vanguardia de los cambios y tendencias del mercado, así como de su competencia, para ofrecer mejores productos y servicios. Con respecto a la variable de comercio exterior, aproximadamente el 40% de las pymes tienen cierto conocimiento en cuanto a normas y tratados de comercio internacional, al no tener alguna idea de las normas arancelarias y no arancelarias que rigen en mercados exteriores, muchas veces los dueños o gerentes de las pymes no se atreven a insertarse en este tipo de mercados.

En seguida se presentan graficas que describen cada una de las variables evaluadas, mencionadas en la matriz de congruencia y los resultados principales.

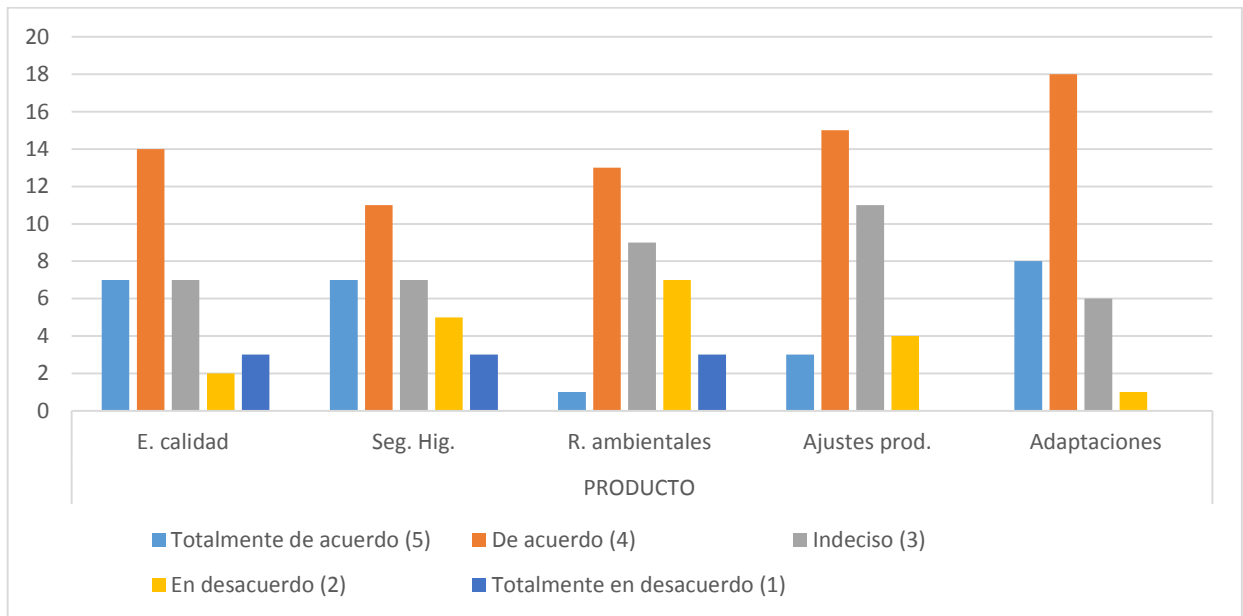


Figura 4. 2 Gráfica Variable 1 Producto

Fuente: Elaboración propia

La primera variable a evaluar fue la variable producto (véase figura 4.2) en la cual se evaluó distintos aspectos como: si la Pyme cuenta con estándares de calidad, si cumple con regulaciones de seguridad e higiene, regulaciones ambientales, las cuales son de vital importancia si la empresa desea insertar su producto a mercados extranjeros ya que existen mercados que requieren distintas certificaciones y el cumplimiento de diversas regulaciones.

Por ejemplo dentro del sector alimenticio existen diversa normas importantes como Food Safety Modernization Act, que es la Ley de modernización de inocuidad alimentaria de FDA (Food and Drug Administration) que es una de las normas que se tiene que cumplir si se desea exportar al mercado estadounidense, la ISO 22000 que se refiere a seguridad alimentaria, entre otras (Lloyd’s register, 2018).

En cuanto a si su producto se adapta fácilmente a diversas características culturales de otro mercado como el color del envase o empaque, el sabor del producto, la marca, entre otras características el 55% de los encuestados está de acuerdo en que su producto se ajusta al tipo de demanda en distintos mercados, además se les pregunto si estarían dispuestos a modifica su producto para poder vender fuera del país y la respuesta fue positiva, el 79% está dispuesto a realizar una modificación en su producto de ser necesario, principalmente en aspecto superficiales como el envase, el empaque, etiquetas, marca, etc.

En la figura 4.3 se observan los resultados de los Ítems contestados por los empresarios, en relación a la variable de producto y cuáles de estos consideran de mayor importancia, el más relevante fue que los empresario están de acuerdo con adaptar su producto para la venta en el exterior, en cuanto a empaque, envase y embalaje, colores, etiquetado, idioma entre otros. Esto debido a que muchas veces los mercados exteriores tienen otros hábitos de consumo distintos al del mercado local y para incursionar en la exportación es necesario modificar ciertos aspectos del producto.

La figura 4.4 “Aspecto financiero” presenta el resultado en cuanto a esta variable, que es de suma importancia debido a que para que una empresa pueda afrontar los gastos que conlleva la exportación, tiene que ser sólida en cuanto a finanzas se refiere, de esta forma puede acceder a créditos tanto con proveedores, como con el sector financiero y con el gobierno. Puede poder sostener la operación diaria y contar con liquidez; la liquidez es un indicador financiero muy importante ya que el contar con está significa que la empresa pueda tener capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

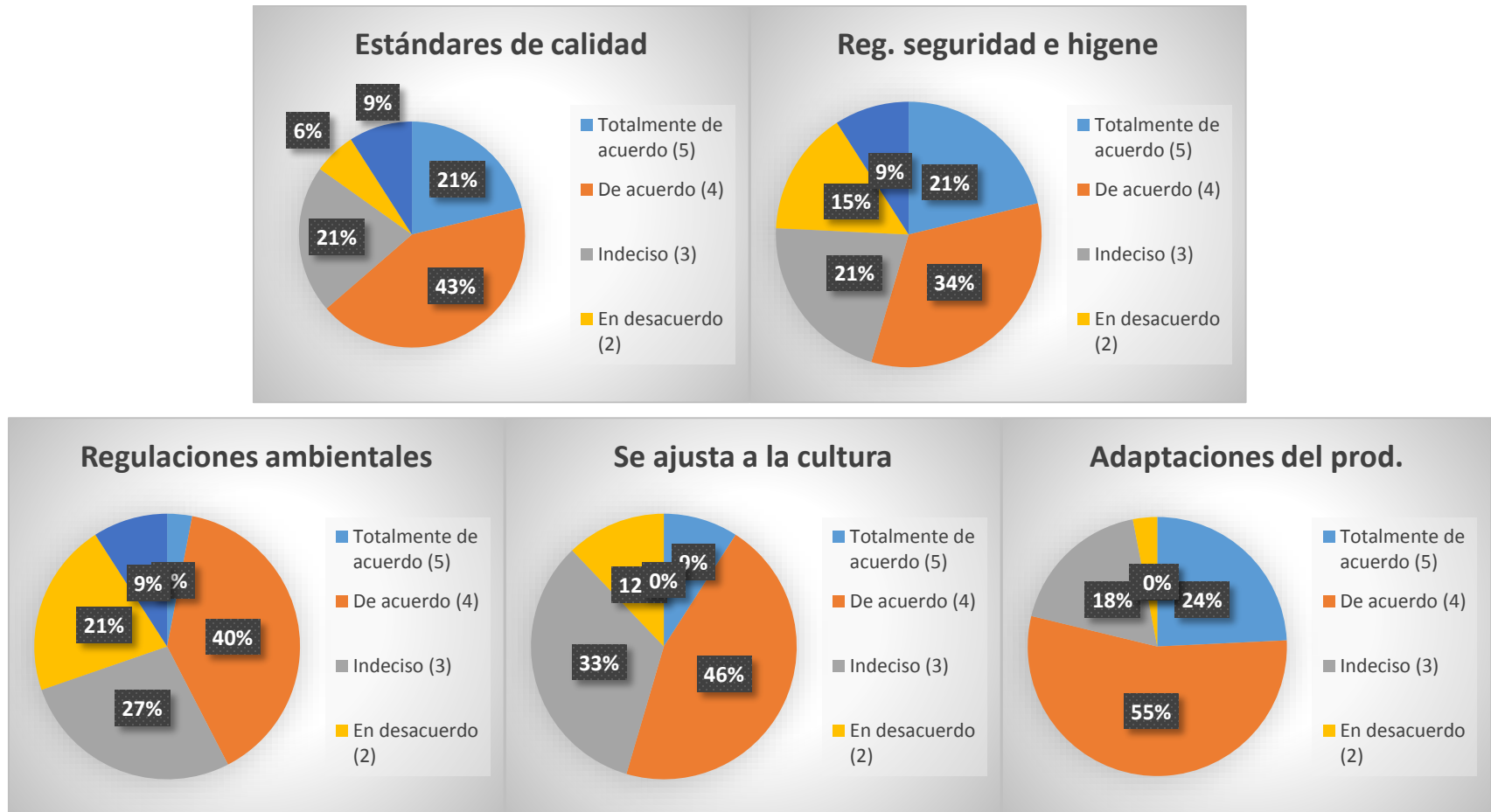


Figura 4. 3 Ítems Variable 1 Producto

Fuente: Elaboración propia

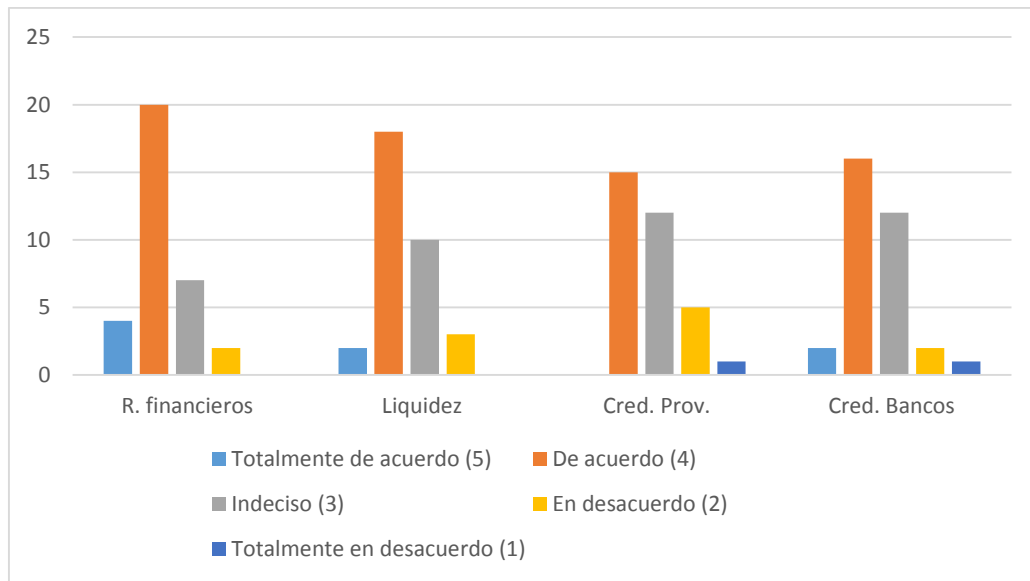


Figura 4. 4 Gráfica Variable 2 Aspecto financiero

Fuente: Elaboración propia

Una de las dimensiones dentro de esta variable fueron los resultados financieros de la empresa y según la encuesta aplicada el 73% considera que su empresa presentó resultados positivos en el último año, por otro lado el 61% de los encuestados afirmaron que su empresa cuenta con liquidez financiera para llevar a cabo las operaciones diarias de su empresa, finalmente en cuanto a la dimensión de obtener crédito con proveedores el 46% está de acuerdo en que podría conseguir crédito o mayor plazo y en créditos bancarios el 55% considera que podría obtener un crédito con algún banco. En la figura 4.5 se muestran los resultados individuales de cada ítem en cuanto a la variable aspecto financiero

La figura 4.6 “Entorno interno de la empresa” evalúa dos aspectos principales, lo que es la planeación que existe dentro de la empresa, si es que cuenta con la planeación de las operaciones del negocio, de los recursos necesarios, de los objetivos empresariales, entre otros y también se evalúa si la Pyme realiza un análisis acerca de nuevas oportunidades de negocio.

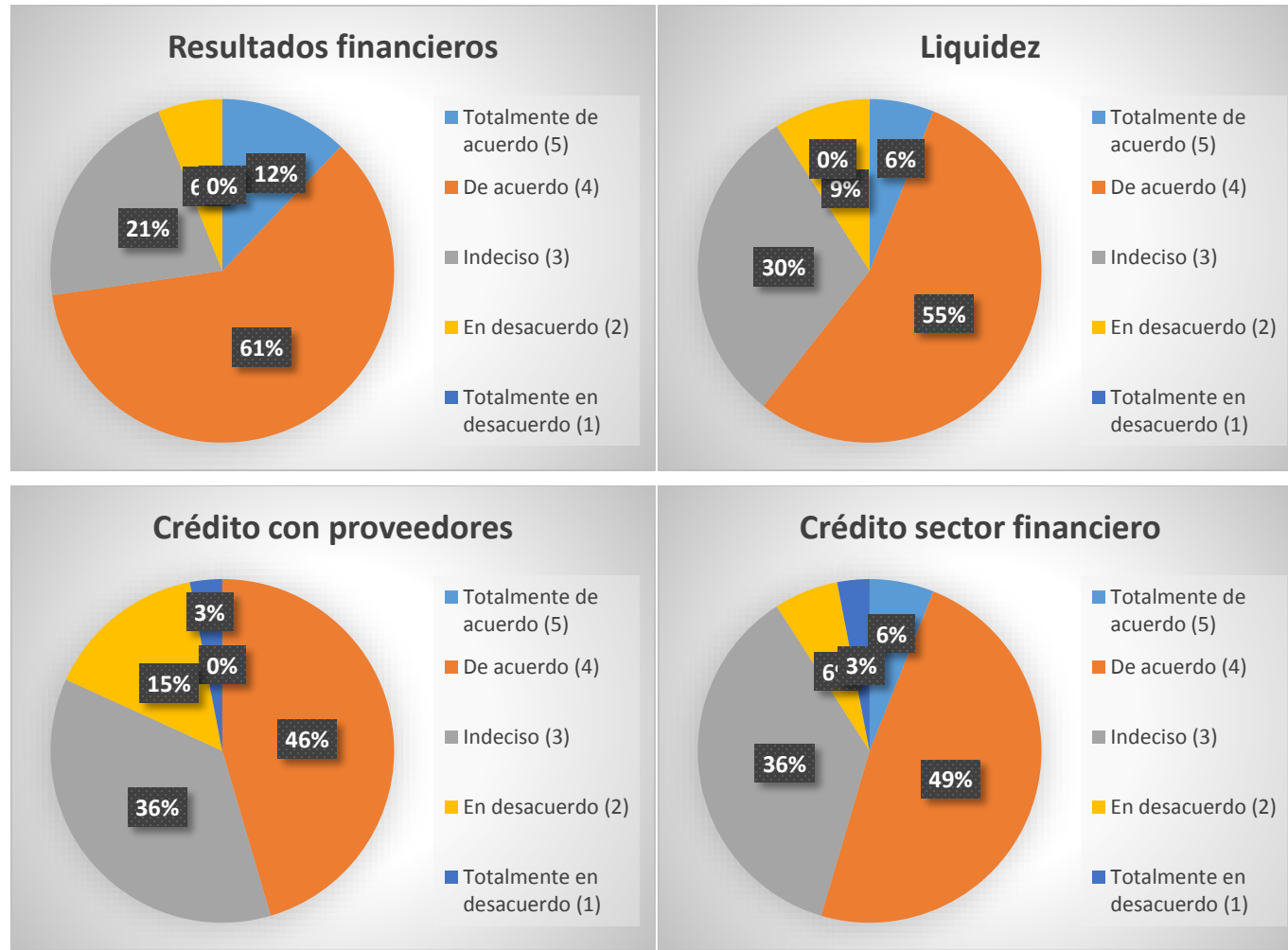


Figura 4. 5 Ítems variable 2 Aspecto financiero

Fuente: Elaboración propia

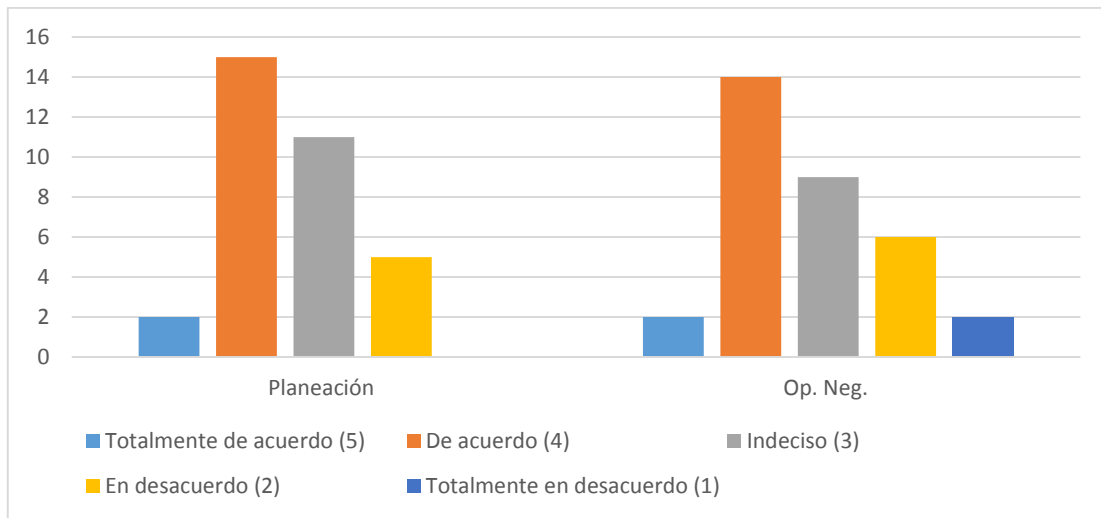


Figura 4. 6 Grafica Variable 3 Entorno interno de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la planeación 17 empresas realizan planeación para poder ejecutar de forma adecuada todas las operaciones dentro de la empresa, esto equivale a un 52% y un 33% está indeciso sobre este punto, debido a que en muchas Pymes del estado se lleva a cabo una planeación no formal, en cuanto a si se realiza un análisis sobre nuevas oportunidades de negocio el 49% considera que si se analizan nuevas oportunidades de negocio, pero muchas veces no se implementan.

En la figura 4.7 se muestran cada una de las gráficas de los ítems referentes a la variable 3 Entorno interno de la empresa, donde podemos ver el comportamiento individual de cada dimensión de dicha variable y como se representó en el cuestionario

En la figura 4. 8 se observa el comportamiento general de la variable de mercado la cual evalúa si la Pyme hace seguimiento a las tendencias del mercado, a la competencia y su percepción acerca de la posición que tienen en el mercado.

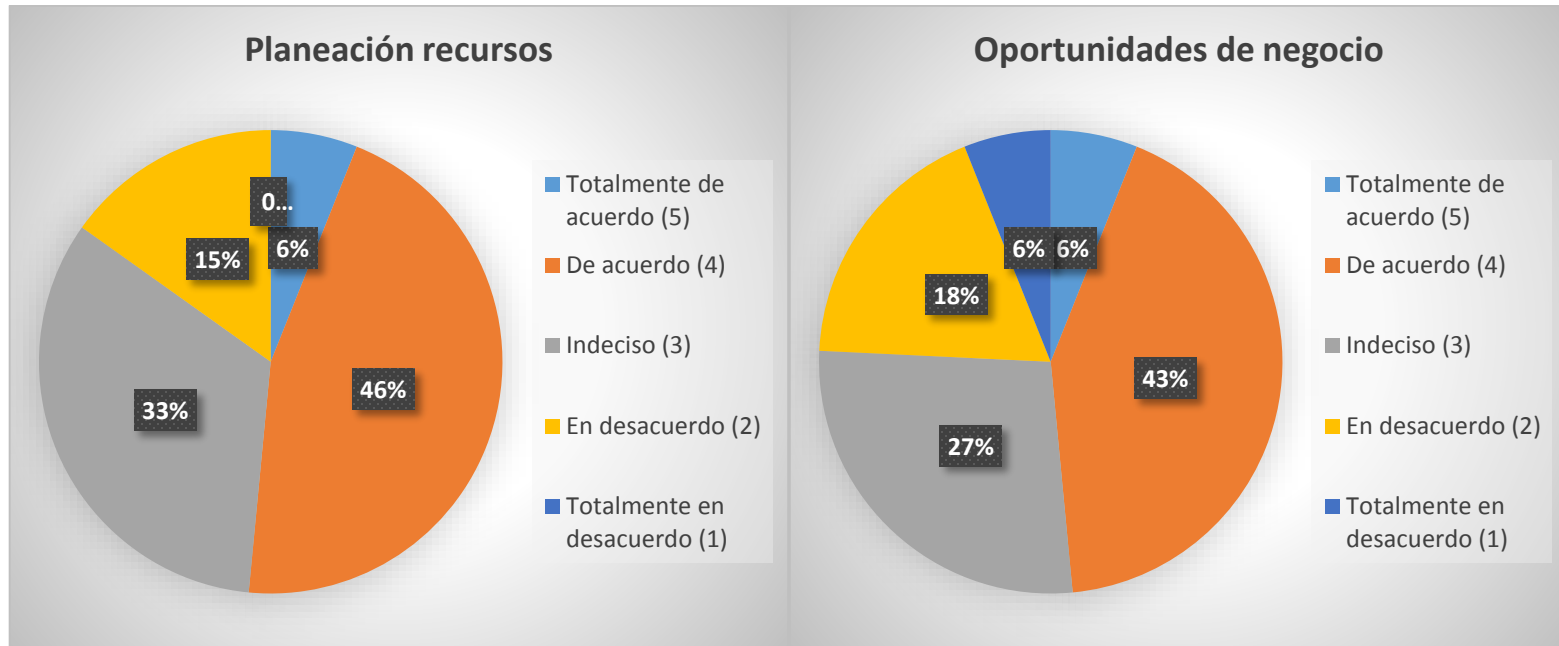


Figura 4. 7 Ítems variable 3 Entorno interno de la empresa

Fuente: elaboración propia

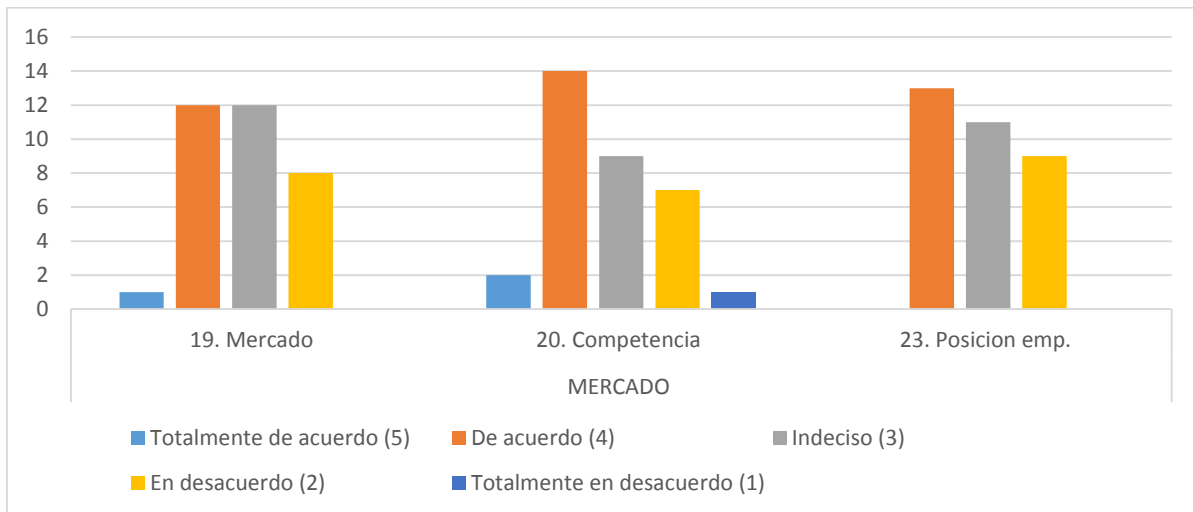


Figura 4. 8 Gráfica Variable 4 Mercado

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que con respecto a la variable de mercado las Pymes agroalimentaria hacen seguimiento del mercado y el crecimiento del mismo, el 40% lo realiza y lo utiliza en la toma de decisiones, el 49% también analizan a su competencia, lo que quiere decir que las Pymes se encuentran alerta sobre cualquier cambio que pueda presentar el mercado. En la figura 4.9 se puede observar el comportamiento individual de cada uno de los ítems de esta variable.

La última variable referente al conocimiento que el empresario pudiera tener en comercio exterior, se refleja en la figura 4.10 donde se observa si conocen la intensidad exportadora del sector agroalimentario a lo que el 39% respondió que no conoce si hay exportación del sector en el estado, en cuanto a si tienen conocimiento acerca de las normas y tratados de libre comercio el 60% no conoce las normas que rigen el comercio exterior, de igual forma la más del 50% de los encuestados no conocen impuestos que se aplican a la importación y exportación, esto refleja la falta de conocimiento acerca del tema, lo que es uno de los principales obstáculos para que las Pymes puedan internacionalizarse.

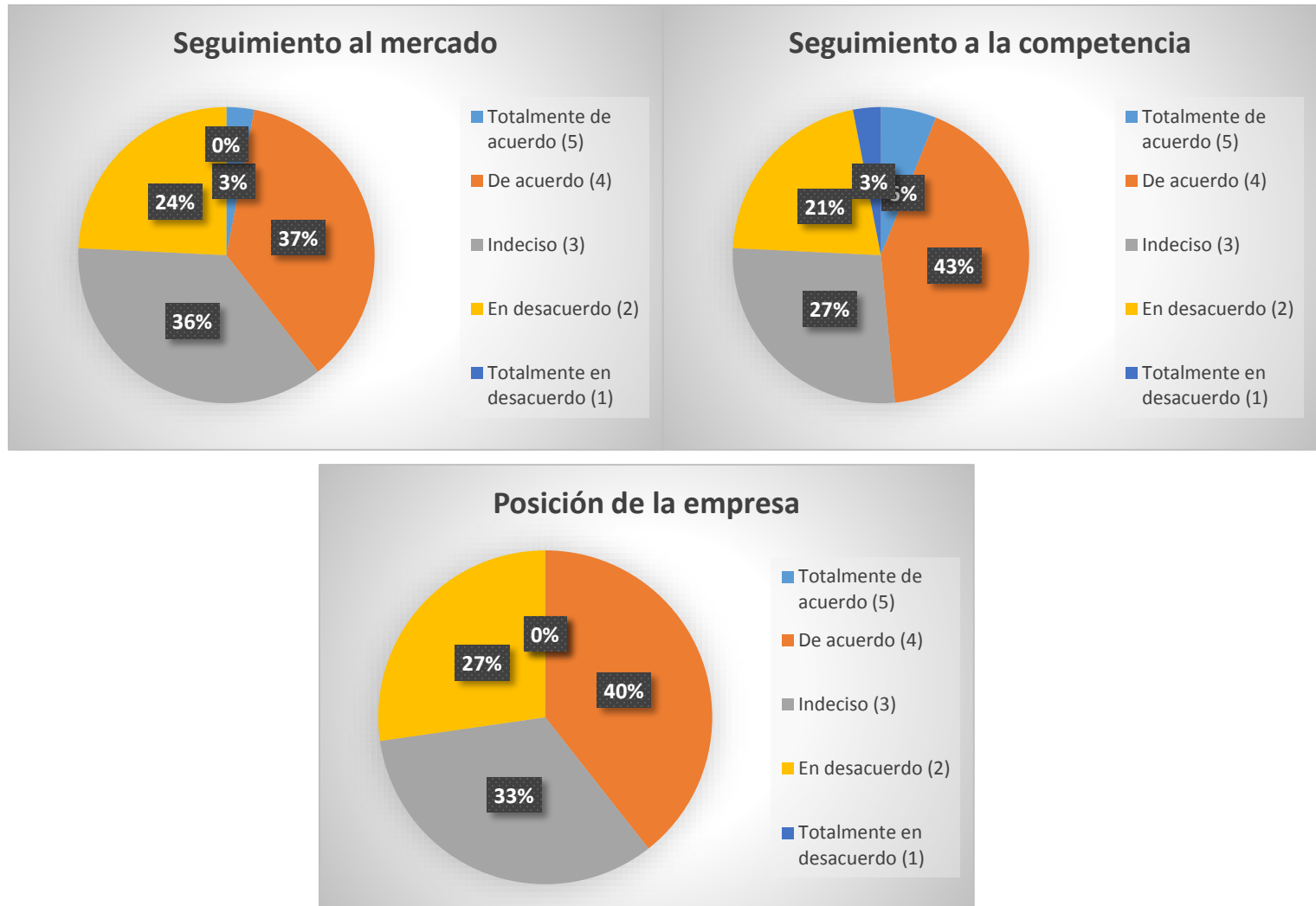


Figura 4. 9 Variable 4 Mercado

Fuente: Elaboración propia

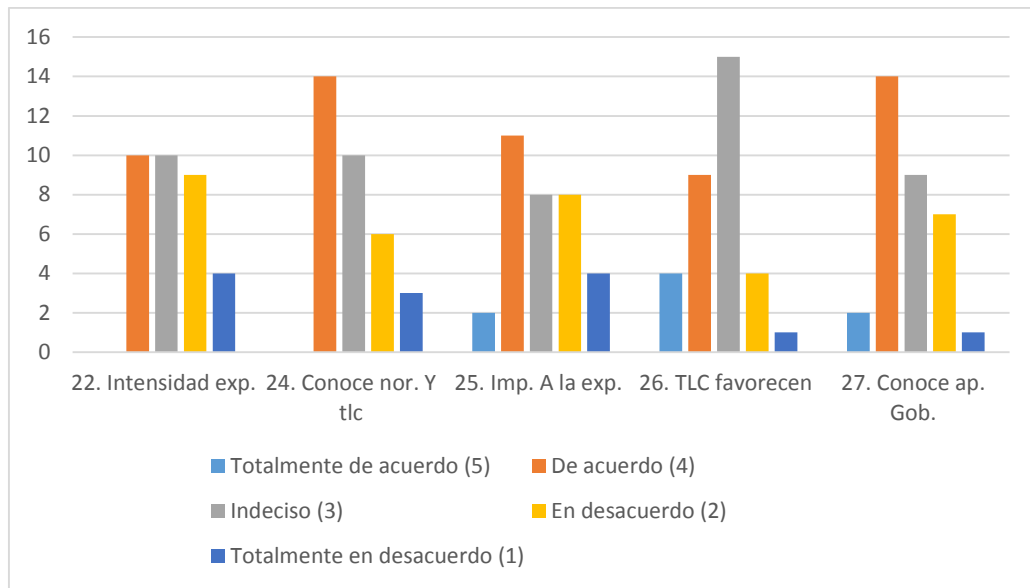


Figura 4. 10 Gráfica Variable 5 Comercio exterior

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4.11 se presentan los resultados de cada uno de los ítems relacionados con la variable de comercio exterior como: intensidad exportadora del sector, conocimiento de tratados de libre comercio, conocimiento de impuestos al comercio exterior, saturación de productos agroalimentarios en el sector y los distintos apoyo que existen por parte del gobierno como fomento al comercio exterior.

Los resultados correspondientes a la segunda parte del cuestionario que solo se aplicaba a las empresa que se encontraran realizado exportación directa o indirecta, dio como resultados los mostrados en la figura 4.12 que refleja que más de la mitad de la pymes exportadoras considera que tener cultura similar con el mercado objetivo favorece la exportación al ser un mercado más familiar en cuanto a idioma, algunas costumbres y hábitos del consumidor

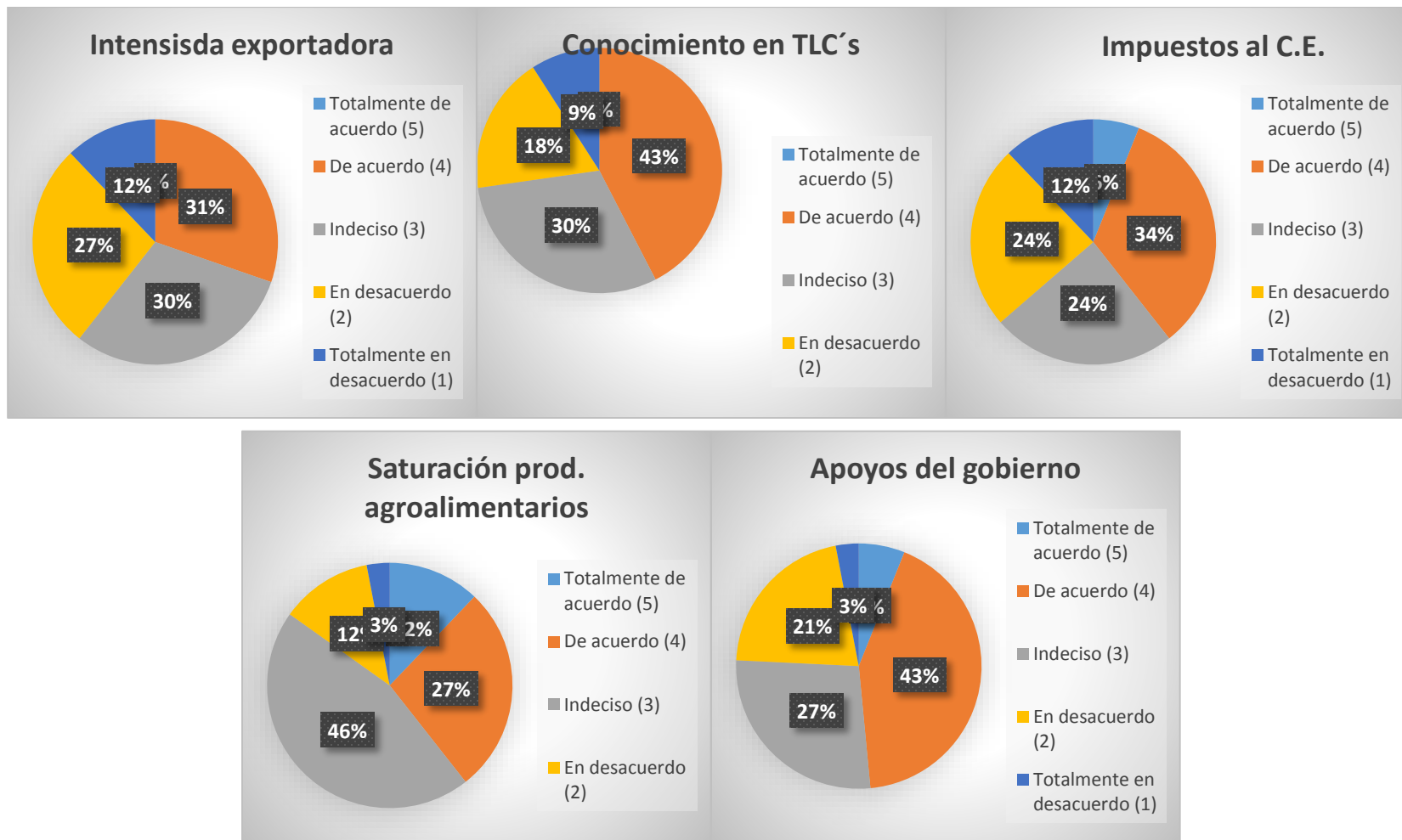


Figura 4. 11 Ítems Variable 5 Comercio exterior

Fuente: Elaboración propia

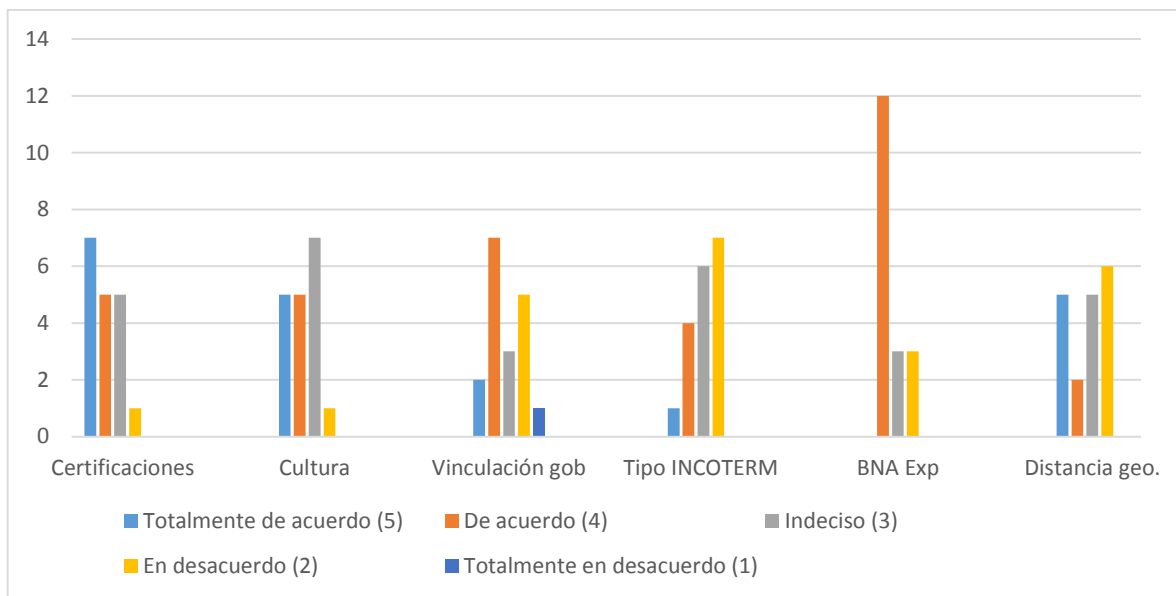


Figura 4. 12 Gráfica Pymes agroalimentaria exportadoras

Fuente: Elaboración propia

Además solo la mitad de los encuestados considera que la vinculación con el gobierno favorece a lograr exportación, el 17% se encuentra indeciso acerca de si la vinculación con el gobierno les favorece o simplemente no existe y el 33% está en desacuerdo indeciso, debido a que considera que el gobierno no ha ayudado en su proceso de exportación, con respecto al tipo de Incoterm solo el 28% considera que el tipo de Incoterm establecido o pactado es influyente al momento de exportar, la mayoría de las empresas no conocen el termino y solo acuerdan con el comprador que es el que establece el tipo de Incoterm, debido a que los compradores extranjeros se encargan de la mayoría de los tramites. Las barreras no arancelarias como el cumplimiento de certificaciones, permisos, cuotas, cupos, etc., influyen fuertemente al momento de exportar pues el 67% considera que pueden llegar a frenar la exportación, todo esto depende del país o zona a la que se desea exportar, ya que dependiendo de esto las barreras arancelarias y no arancelarias pueden variar, además el 39% considera que una gran distancia geográfica con el mercado objetivo perjudica a la exportación, entre mayor es la distancia geográfica más se dificulta la exportación, esto debido a gastos logísticos principalmente relacionados con el medio de transporte, seguros, documentos, etc. Todos estos aspectos son muy importantes en

toda empresa, principalmente en las pymes, si desean participar en cadenas globales de valor ya sea en forma de exportación directa o indirecta.

Al final de la segunda parte del cuestionario se enlista una serie de factores que influyen en la exportación de las empresas, de los cuales se pidió a los sujetos que eligieran cuál de ellos considera que es el más importante para poder lograr la internacionalización y los resultados se muestran en la figura 4.13, en donde se observa que el producto juega un papel muy importante para poder exportar, el contar con un producto de calidad, original, y que se enfoque en el mercado correcto aumentará significativamente las oportunidades de vender en el extranjero, otros factores importantes fueron tener algún contacto en el extranjero, algún cliente interesado, tener capacidad de producción para poder satisfacer el mercado local y poder cubrir los pedidos de los clientes extranjeros, conocimiento en comercio exterior, esto ayuda tener mayor certeza de los objetivos a plantearse para expandir el mercado, aumentar la ventas y tener un proceso de exportación identificado.

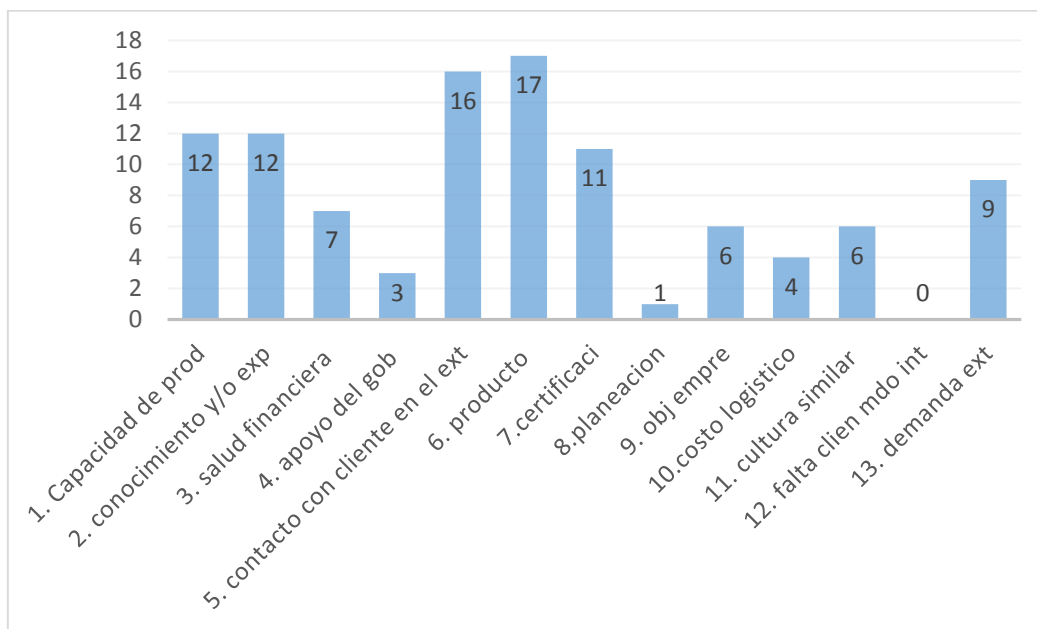


Figura 4.13 Gráfico Factores de mayor peso al exportar

Fuente: Elaboración propia

4.2 Prueba de hipótesis de investigación

En este apartado se realiza la prueba de hipótesis de esta investigación con los resultados obtenidos se puede realizar la comprobación de la hipótesis propuesta (teórica), comparándolos con los datos obtenidos y de esta manera ver si se aprueba la hipótesis nula o la hipótesis alterna, esto según Anderson , Sweeney & Williams, 2012.

Ecuación: 4.1

ESTADÍSTICO DE PRUEBA EN LAS PRUEBAS DE HIPÓTEISIS PARA LA PROPORCIÓN POBLACIONAL

$$Z = \frac{\bar{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

DONDE:

Z: valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal

\bar{p} : Proporción muestral

p_0 : Proporción muestral hipotética

n: tamaño de la muestra

Las pruebas de hipótesis para la proporción poblacional se basan en la diferencia entre la proporción muestral p y la proporción poblacional hipotética p_0 . El estadístico de prueba para este tipo de hipótesis se muestra en la ecuación 4.1. Para el presente estudio se consideró como hipótesis la siguiente:

Al menos el 40% de los empresarios del sector agroalimentario califican a los variables empresa, aspecto financiero, producto, mercado y comercio exterior con un nivel de importancia de 4 o 5 para poder exportar.

Esto debido a que conforme a los estudios previsto realizados y a la información bibliográfica obtenida se consideran 5 variables principales para poder medir en nivel de exportación o el potencial exportador que tienen una Pyme del estado del Tlaxcala del sector agroalimentario. Por lo siguiente se realiza la propuesta de la hipótesis de la siguiente manera

$$\mathbf{H0:} \geq 40\%$$

$$\mathbf{H1:} < 40\%$$

Desarrollo de la formula

DATOS	CÁLCULO	RESULTADO
\bar{p} : 0.5		
p_0 : .05	$Z = \frac{(.49) - .51}{\sqrt{\frac{.51 * .49}{33}}}$	-1.27
n: 61		

Según el resultado de la fórmula de comprobación de hipótesis por proporciones nos indica que el valor de z es de -1.27 y el valor de z propuesto como hipótesis alternativa es de -1.64 debido a que se utilizó un nivel de significancia del 5% y se propone con el signo $<$ menor que lo que significa que se encuentra del lado negativo de la campana de Gauss que se puede observar en la figura 4.14 el valor de z calculado y el valor de z propuesto.

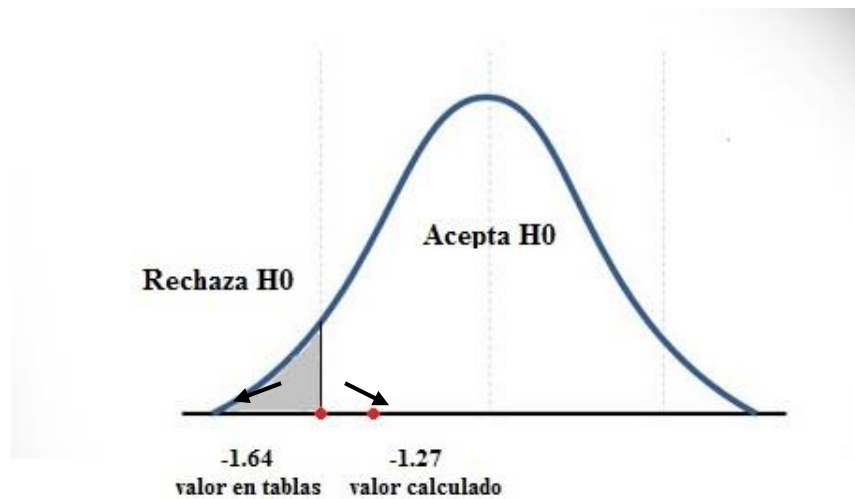


Figura 4. 14 Campana de Gauss

Fuente: Elaboración propia

Es por ello que analizando los resultados el -1.27 se sitúa en la zona de la aceptación de la Hipótesis nula H_0 . Podemos concluir que más del 40% de los encuestados consideran que las variables propuestas como producto, aspecto financiero, entorno interno de la empresa, mercado y comercio exterior influyen en la Pyme y se deben de considerar como factor clave para que esta pueda llegar a exportar.

Además se realizó la prueba de hipótesis en el programa estadístico Minitab 18, la cual da como resultado que efectivamente más del 40% de los encuestados consideran importantes las 5 variables presentadas a los largo de la encuesta realizada a los empresarios o gerentes de las distinta Pymes del estado de Tlaxcala. En la figura 4.15, 4.16 y 4.17 se pueden observar los resultados arrojados por el programa estadístico.

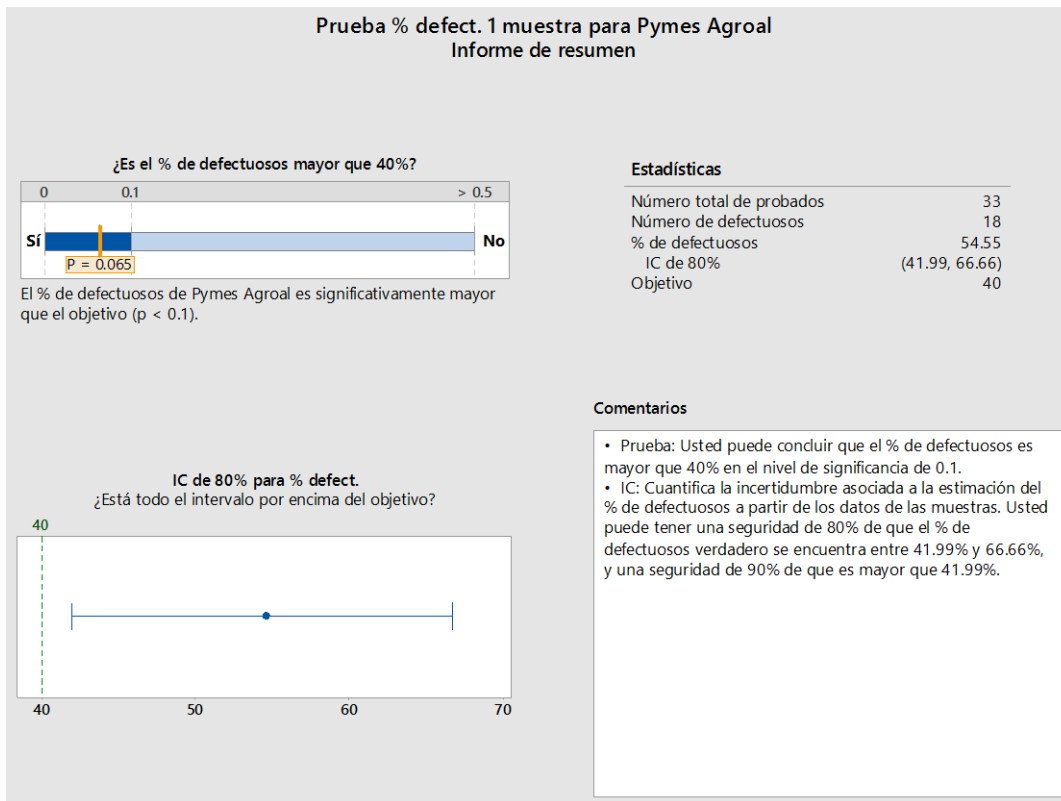


Figura 4.15 Prueba de hipótesis Minitab

Fuente: Minitab 18

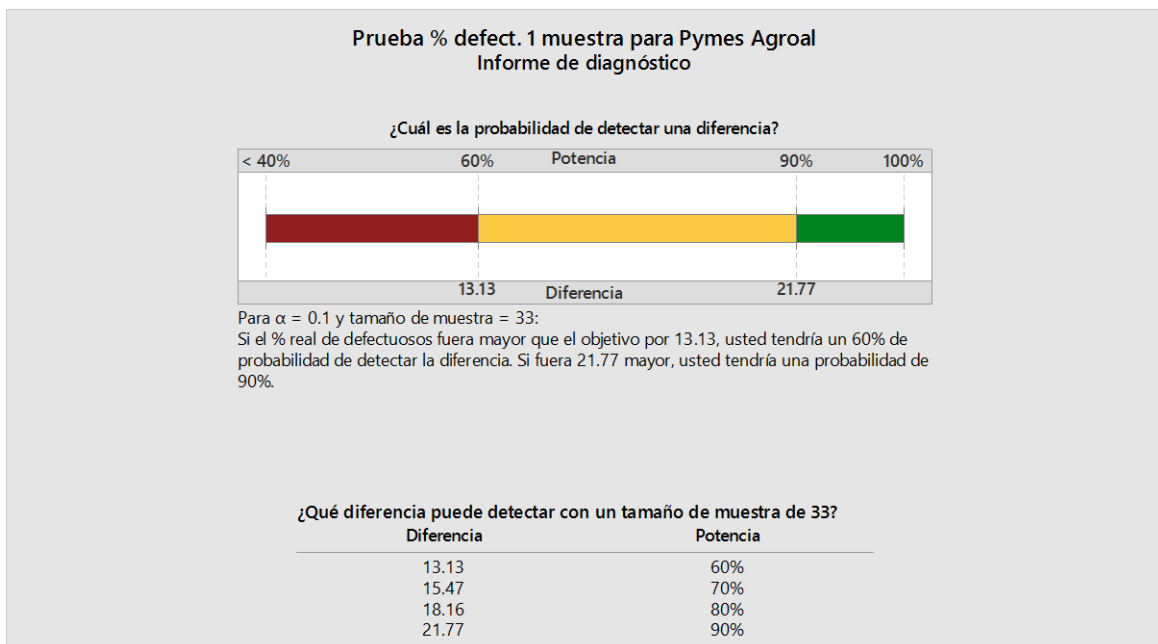


Figura 4.16 Prueba de hipótesis Minitab 2

Fuente: Minitab 18

Al finalizar el análisis de los datos estadísticamente, de forma descriptiva e inferencial, se concluye que las variables propuestas en el estudio son significativas al empresario para que la Pyme pueda ser más competitiva y pueda lograr exportar, se comprueba la hipótesis propuesta en el estudio y se identifican las variables de mayor importancia lo cual nos brinda un panorama general de los puntos más importantes a considerar dentro del modelo de exportación.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE EXPORTACIÓN

En este capítulo se hace la propuesta del modelo de exportación orientado a las pequeñas y medianas empresas del estado de Tlaxcala que pertenecen al sector agroalimentario, este modelo se basa en el estudio bibliográfico realizado anteriormente, así como los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de medición, y el estudio de distintos modelos, administrativos, de gestión y de planeación estratégica. Es por ello que se define como un modelo de decisión con respecto al propósito del mismo ya que este tipo de modelo intenta comprender en cómo deberían de ser las cosas, es una formulación desarrollada con el propósito de identificar una solución mejor; con relación a la técnica el propuesto es del tipo gráfico, esto quiere decir que es una descripción grafica o diagramática del fenómeno o problema presentado (Cano & Olivera, 2008).

A continuación se presenta el modelo en forma gráfica y posteriormente se explica detalladamente cada uno de los puntos presentados; el modelo propuesto consta de 3 etapas específicas, la primera relacionada con la empresa, donde el empresario debe realizar un análisis de la empresa, de los recursos con los que cuenta, de la capacidad de producción, un estudio del área financiera y la construcción de la matriz FODA enfocada a la exportación; la segunda enfocada a analizar el producto, características generales del mismo, el proceso de producción y costos, la última etapa está representada en el modelo se refiere al mercado, en esta parte el empresario debe evaluar al mercado que se desea exportar y se realizara un análisis para elegir el idóneo, con base en este resultado se realizara la investigación para ver los requisitos con los que se debe cumplir, logística, canal de distribución, normativa, entre otras que explicaran más adelante. La propuesta del modelo de exportación se hace con base en los esquemas pre conceptuales que son diagramas que permiten la representación de la terminología de un dominio para facilitar su traducción posterior a diferentes esquemas conceptuales (Zapata, Lezcano & Tamayo, 2007).

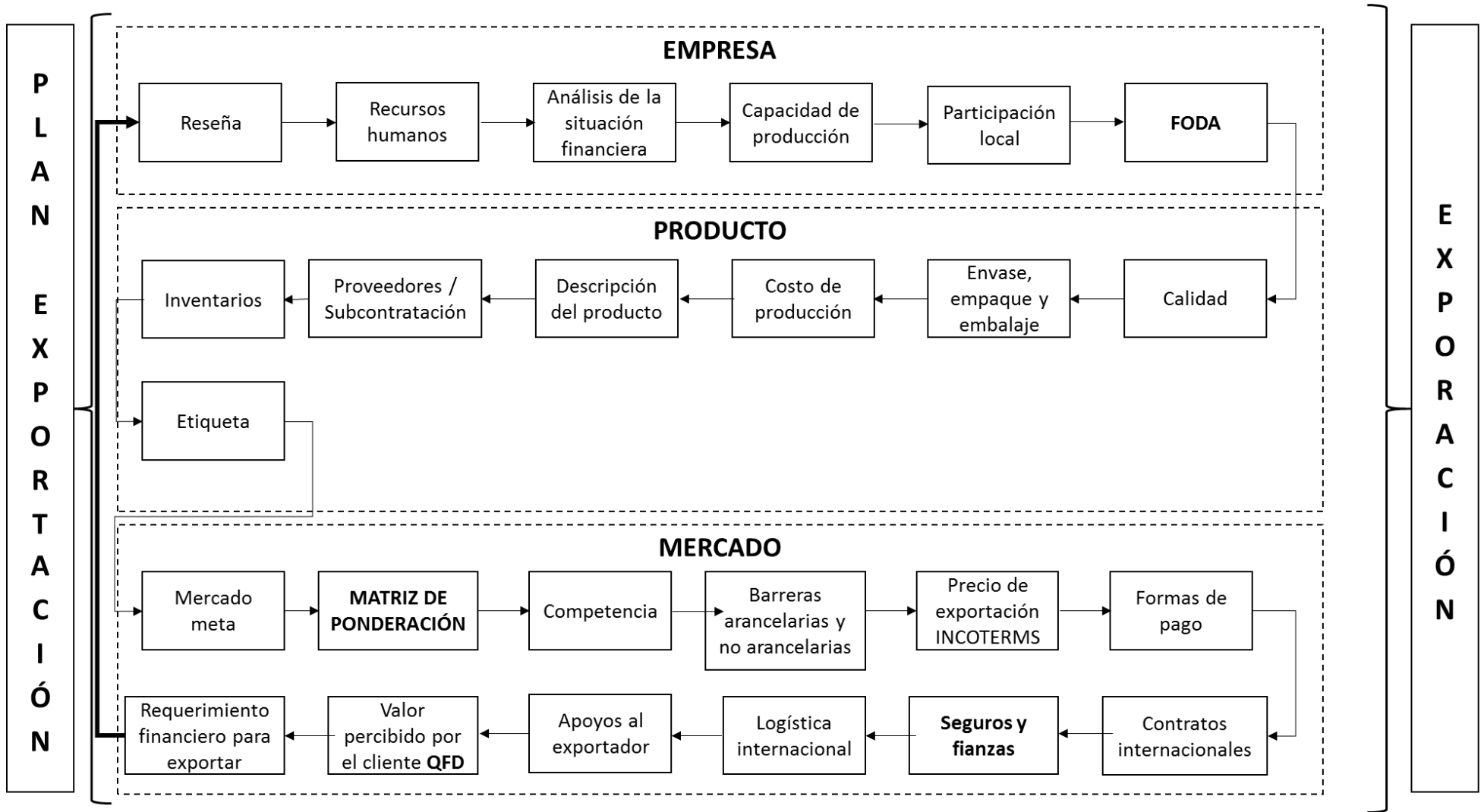


Figura 5. 1 Propuesta de modelo de exportación

Fuente: elaboración propia

Como entrada del modelo se propone planeación ya que todo proceso de exportación conlleva esta parte que finalmente se traduce como un plan de negocios de exportación, para que se minimicen los riesgos y aumenten las probabilidades de éxito al momento de insertarse en mercados extranjeros, se realizan planes de negocios de exportación para poder tener claro los objetivos que persigue la empresa, que es lo que quiere lograr con la exportación y el paso a paso de cómo llegar a internacionalizarse. El modelo representa los aspectos principales para poder exportar, que se incluyen en cualquier plan de negocios de exportación, pero de una forma más general, enfocado al sector agroalimentario y las pequeñas y medianas empresas.

5.1 Empresa

La primera etapa se enfoca a analizar el estado en el que se encuentra la Pyme conforme a varios conceptos, como reseña histórica de la empresa, recursos humanos, situación financiera entre otras que se describirán detalladamente más adelante, para que al finalizar esta etapa se pueda construir la matriz FODA para que el empresario pueda identificar de forma más clara sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, enfocada a la exportación.

5.1.1 Reseña

La reseña contiene la historia de la empresa debe incluir toda la información acerca del negocio, sus productos, mercado, etc. Para efectos de exportación se debe incluir los siguientes elementos:

- A que se dedica la empresa
- Constitución legal
- Tiempo de operación
- Misión y visión
- Tecnológica aplicada y existente
- Estructura administrativa
- Políticas y controles
- Instalaciones

Esto es importante para que el empresario conozca cómo se encuentra su empresa y hacia dónde quiere ir, para que de esta manera pueda buscar mercado de acuerdo con sus objetivos, las instalaciones con las que cuenta actualmente, si sus políticas y controles les permitirán afrontar el aumento de volumen en producción y ventas.

5.1.2 Recursos humanos

El factor humano dentro de una organización es importante debido a que puede ser un elemento diferenciador, pues el cómo realicen las actividades dentro de la empresa puede marcar la diferencia al momento de competir en el mercado. Es necesario que el empresario tenga cierto conocimiento, estudios o experiencia en comercio exterior debido a que con ello tendrá mayor certeza al planear e insertarse en mercados externos, hoy en día existen todo tipo de cursos, asesorías, talleres para poder adentrarse en este mundo, diversas dependencias gubernamentales ofrecen cursos, PROMEXICO es un organismo del gobierno federal que se especializa en exportación, internacionalización e importación y ofrece distintos recursos para profundizar más en este tema. También es necesario contar con personal calificado para poder realizar la exportación, o contratar los servicios externos de una persona preparada en comercio exterior, comercio internacional, negocios internacionales o logística para realizar algunas actividades clave que requieren mayor especialización.

5.1.3 Análisis de la situación financiera

Es importante conocer la situación financiera de la empresa debido a que para realizar el proceso de exportación requiere una fuerte inversión ya sea por parte del empresario, inversionistas o fuentes externas, si la empresa no se encuentra financieramente sana será casi imposible afrontar una exportación. Para conocer el estado financiero de una empresa, es importante tener toda la contabilidad de la empresa en orden ya que de ahí derivan los distintos estados financieros. A continuación, se mencionan cuáles son los principales indicadores financieros:

- **Razones de liquidez:** esta sirve para saber si la empresa está en capacidad de poder cancelar sus obligaciones a corto plazo.

- **Razones de endeudamiento:** esta permite conocer de donde proviene su financiamiento y la solvencia de la empresa.
- **Razones de gestión:** Son el medio por el cual se evalúa el nivel de actividad de la empresa, y permite medir la eficiencia en la gestión de los recursos financieros de la empresa como el periodo promedio de pago, periodo promedio de cobro, rotación del inventario, rotación del activo, etc.
- **Razones de rentabilidad:** Es una razón que permite conocer en qué porcentaje de las ventas, el patrimonio o la inversión están generando utilidades, y de esa manera se evalúa cómo la gerencia crea utilidad con los recursos que posee (Soy Entrepreneur, 2011).

5.1.4 Capacidad de producción

La capacidad de producción se refiere al volumen de producción recibido, almacenado o producido sobre una unidad de tiempo, es importante considerar este aspecto porque al insertarse a mercados extranjeros hay que estar preparados para elevar los volúmenes de producción, y contar con cierto porcentaje de la capacidad instalada a disposición de mercados exteriores, esto sin descuidar el mercado local ya cautivo.

5.1.5 Participación local

Conocer la participación local es de suma importancia, permite contextualizarnos en el mercado local, para saber el tamaño de la empresa, si el producto es aceptado, si es necesario hacer alguna adaptación, esto ayuda a perfeccionar el producto para que cuando estén listos para entrar en mercados externos se le realicen las mínimas adecuaciones y poder ser más competitivos, además el conocer el tamaño de la empresa y las posibilidades con las que cuenta permitirá competir a la par con empresas del mismo tamaño y no tratar de competir con empresas enormes, transnacionales o simplemente que son más competitivas en el mercado meta.

Entrepreneur (2011) cita a “Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor”, la cual propone una tabla donde se puede ver la aproximación de la participación de mercado que tiene una empresa con base en el conocimiento de la misma y de su

competencia, la tabla 5.1 muestra las 3 preguntas a contesta por el empresario y este tiene que elegir entre una de la 13 filas para que finalmente identifique la aproximación en porcentaje a su participación de mercado local.

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%- 5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%- 5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%- 5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%- 15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%- 10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%- 15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%- 15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%- 30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%- 50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%- 80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%- 100%

Tabla 5. 1 Guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado

Fuente: Entrepreneur, 2011

Tener un panorama de la participación en el mercado permite al empresario plantear estrategias para elevar la competitividad de la empresa en base a su tamaño y el número de competidores, si existe mucha competencia puede optar por diferenciar su producto, aumentar su producción, segmentar más su mercado, etc.

Al evaluar su participación en la industria el empresario tendrá una idea de a qué tipo de nicho de mercado se enfocara en el extranjero y con qué tamaño de empresas puede competir, para que sea más elevado el nivel de éxito al exportar.

5.1.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, permite a una persona o a una organización evaluar condiciones internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas) que tiene la empresa. A continuación se presenta un ejemplo de

una matriz FODA con los puntos principales para enfocarlo a la exportación, en todo plan de negocios es importante conocer la condiciones en las que se encuentra la empresa en el aspecto interno y externo, aun mas al momento de exportar ya que requiere mayor esfuerzos de planeación y económicos.

En la figura 5.2 se observa un ejemplo de los campos que puede contener el FODA para enfocarlo a exportación, a partir del análisis ya realizado, referente a la empresa, se va llenando conforme se avanza, en la parte de análisis interno principalmente se llena con aspecto de la empresa y el producto que son la primera y segunda parte, y conforme a la parte del análisis externo se llena básicamente con el resultado de la parte 3 referente a mercado.

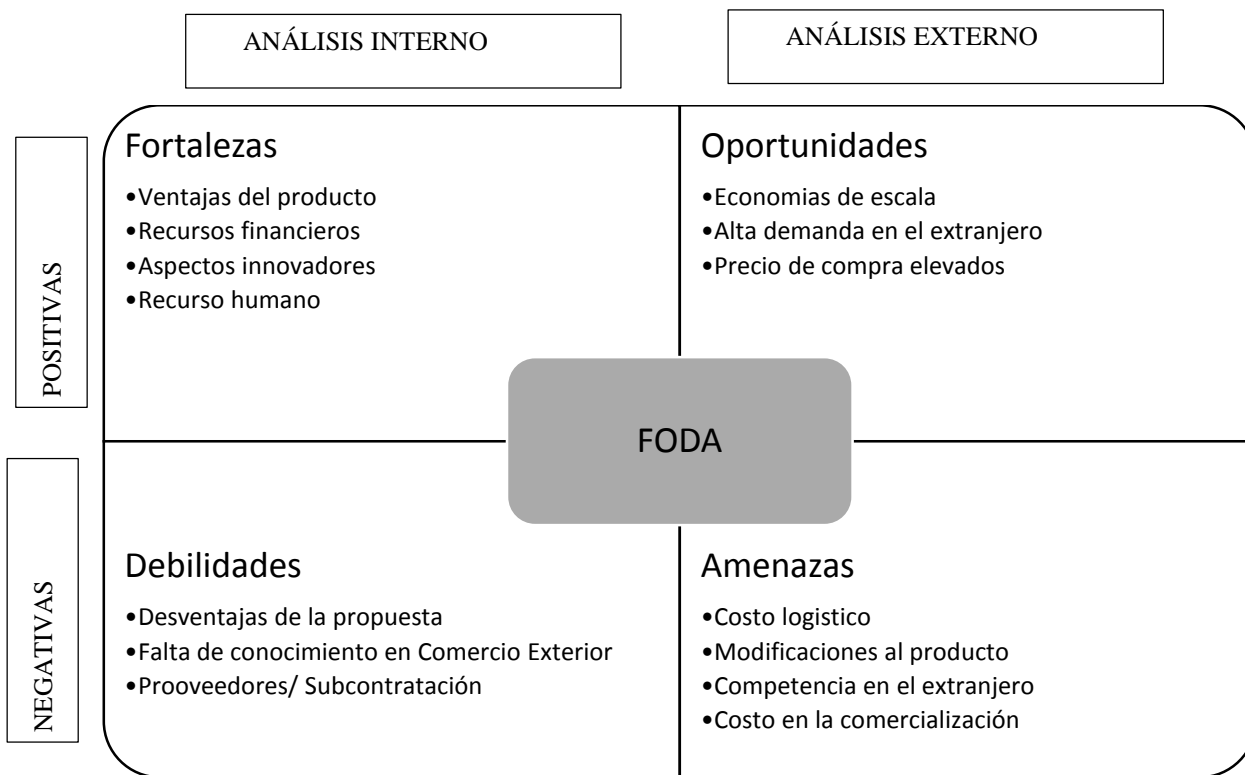


Figura 5. 2 Matriz FODA, enfocada a exportación

Fuente: Elaboración propia

5.2 Producto

5.2.1 Descripción del producto

Es importante hacer una descripción detallada del producto para futuras negociaciones, para promoción del producto, para conocer bien sus componentes, sus ventajas, su característica diferenciadora, es con lo que el cliente puede decidir comprar, se deben incluir aspectos como: tamaño, color, medidas o materiales, beneficios del producto, precio, también puede contener descripción del proceso de fabricación, nivel de calidad, etc.

Los elementos prioritarios que se han de cumplir según la guía básica del exportador de ProMéxico (2015) son:

- Volumen solicitado por el cliente- importador (oferta exportable).
- La calidad del producto requerida en el mercado destino.

- Ofrecer un precio competitivo y una utilidad razonable
- La clara garantía en el tiempo de entrega
- Servicio posventa

Para conocimiento del cliente se debe realizar una ficha de descripción del producto, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) (FAO, 2003) propone un formulario para la descripción del producto y determinación del uso al que se destina que se puede observar en la tabla 5.2.

Tabla 5. 2 Descripción del producto

Nombre del producto	
Descripción completa del producto	Con inclusión de su estructura o variedad, parámetros de elaboración, concentraciones de aditivos, instrucciones de almacenamiento, niveles de pH y humedad (establecidos con carácter reglamentario o conforme a las especificaciones del cliente).
Especificaciones del cliente	
Condiciones de almacenamiento y distribución	
Vida útil	
Envasado	
Instrucciones en la etiqueta	
Consumidores previstos	
Recomendaciones con respecto a la elaboración ulterior necesaria antes del consumo	
Uso al que se destina el producto	Como por ejemplo, si se someterá a cocción el producto final antes de su consumo

Fuente: FAO, 2003

Es importante realizar una ficha del producto clara, con especificaciones, tiempo de vida, el tipo de envasado, etiqueta, instrucciones, nombre del producto, descripción del producto, así como agregar el precio de exportación, en distintos Incoterms como EXW, FOB y DDP que son en la fábrica del vendedor, sobre el buque y en la fábrica del comprador, puede anexar

fotografías del producto, así como variedades del producto, entre otras que parezcan relevantes a ojos del empresario para describir de forma adecuada e informativa su producto.

5.2.2 Costo de producción

Conocer el costo de producción es vital para el empresario, debido a que la mayoría consideran este de forma empírica y no mediante cálculos financieros considerando cada uno de los costos y gastos que conlleva el proceso de producción, el tener bien identificado este costo permite establecer un porcentaje de utilidad y tener un precio competitivo que genere utilidades al vendedor. Al insertarse en un mercado internacional conocer este aspecto es algo básico pues a partir de él se calcularán los precios de exportación, al que se le agregan los gastos logísticos, documentos aduanales, seguros, modificaciones del producto, comisiones, etc.

5.2.3 Envase, empaque y embalaje

Analizar el tipo de envase (es el que se encuentra directamente en contacto con el producto, el que contiene o guarda el producto) es algo primordial al exportar también se le conoce como “Embalaje Primario”, al ser alimentos estos deben de cumplir con ciertas normas, dependiendo si es alimento fresco, congelado, líquido, etc., un ejemplo de esta normativa es la NOM-002-SSA1- 1993 que se refiere a salud ambiental, bienes y servicios, envases metálicos para alimentos y bebidas, el cumplir con normas oficiales mexicanas en muchas ocasiones ayuda a cumplir con normas internacionales pues el gobierno mexicano intenta homogenizar la normativa con otros países para que al presentar una NOM sea suficiente para poder ingresar a mercados extranjeros, pero solo con aquellos que ya existe un convenio, de lo contrario es necesario buscar la normativa específica para cada país, en cuanto a envase, empaque y embalaje, se puede consultar mediante bases de datos electrónicas utilizando la fracción arancelaria.

De forma general la normativa para el envase es la siguiente según ProMéxico (2015):

- El envase no debe estar manchado con tierra, deformado, roto o con otro defecto que afecte la calidad del producto contenido en el envase. Asimismo, deberán estar cerrados apropiadamente en función del tipo de envase.

- Por su parte, no se permite que un contenedor tenga una etiqueta que represente erróneamente la calidad, cantidad, composición, naturaleza, seguridad, origen, valor o variedad de su contenido.

Además en la tabla 5.3 se describen cada uno de los organismos reguladores de normas referentes a envase, empaque y embalaje que se deben de consultar para poder exportar a los 5 países que son los principales socios comerciales de México en aspecto agroalimentario, se puede seguir mediante un hipervínculo cada uno de los organismos.

Tabla 5. 3 Normativa envase y embalaje 5 principales socios de México

	PAÍS	ORGANISMOS REGULADORES
1	Estados Unidos de América	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Instituto Nacional Estadounidense de Estándares</u> • <u>Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST)</u> • <u>Directorio del Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI) de Programas de Certificación Acreditados para Autorizadores de Productos</u> • <u>Directorio de Programas para Organismos de Certificación Acreditados en Telecomunicaciones</u> • <u>Directorio del ANSI de Programas de Certificación Acreditados para los Estándares de Alimentos Seguros y de Calidad (SQF)</u> • <u>Directorio del ANSI de Programas de Certificación Acreditados para los Estándares de la Iniciativa Forestal Sostenible (SFI) y de la Certificación Forestal Pan-Europea (PEFC)</u> • <u>Food and drug administration.</u>
2	Japón	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Comité de Estándares Industriales Japonés (JISC), dependiente del METI (Ministerio de Economía, Comercio e Industria)</u> • <u>Estándares Agrícolas Japoneses (JAS) (en inglés)</u> • <u>Organización de Estandarización Internacional (ISO)</u> • <u>Normas aplicadas a:</u> <u>a los productos agrícolas y a la pesca (en inglés)</u> <u>a los productos agrícolas controlados por la legislación sanitaria sobre los productos alimenticios (en inglés)</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Lista de organizaciones de certificación suministrada por los Organismos de Certificación de Productos del Sistema de Acreditación Japonés (JASC)</u> • <u>Ministerio de agricultura, Pesca y Ciencias forestales</u> • <u>Ministerio de Labor, Salud y Bienestar</u> • <u>Comisión para la inocuidad Alimentaria</u>

3	Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ley sobre el embalaje y el etiquetado de los productos de consumo</u> • <u>Normativas sobre el embalaje y el etiquetado de los productos de consumo.</u> • <u>Oficina de Competencia</u> • <u>Ley de Aduanas de Canadá</u> • <u>Consejo Canadiense de Normas (CCN)</u> • <u>Underwriter Laboratory of Canada (ULC) Marca de certificación de calidad de productos.</u> • <u>Asociación Canadiense de Normalización</u> • <u>Oficina de Normalización de Quebec (BNQ)</u> • <u>Marca de la Asociación Canadiense de Normalización (CSA)</u> • <u>Marca UL (Certificación de la calidad del producto)</u> • <u>Comité de Estándares Generales Canadienses</u> • <u>UL Canadá (certificación de calidad de los productos)</u> • <u>Asociación Canadiense de Normalización</u> • <u>Health Canadá (Ministerio de Salud de Canadá)</u> • <u>Canadian Food Inspection Agency – CFIA (Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos)</u> • <u>Canadá Border Services Agency – CBSA (La Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá)</u>
4	Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Acuerdo gubernativo número 969- 99 Reglamento para la inocuidad de los alimentos</u> • <u>Reglamento Técnico centroamericano: Industria de alimentos y bebidas procesadas. Buenas prácticas de manufactura. Principios generales.</u> • <u>Comisión Departamental de Seguridad Alimentaria Nutricional</u> • <u>Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social</u> • <u>Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación</u> • <u>Secretaria de Seguridad Alimentaria y Nutricional</u>
5	Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Norma Venezolana. Norma general para el rotulado de los alimentos envasados</u> • <u>Reglamento general de alimentos</u> • <u>Ministerio del poder popular para la alimentación</u> • <u>Superintendencia Nacional de Costos y Precios Justos</u> • <u>Dirección de inocuidad de alimentos y bebidas</u>

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Calidad

Se debe de evaluar la calidad del producto y si cumple con alguna norma o certificación, al ser alimentos se debe de contar con certificados de inocuidad alimentarias a través de la dirección general de inocuidad agroalimentaria acuícola y pesquera (DGI AAP) de SENASICA y si es para exportación existen diversa normas importantes como Food Safety Modernization

Act, que es la Ley de modernización de inocuidad alimentaria de FDA (Food and Drug administration) que es una de las normas que se tiene que cumplir si se desea exportar al mercado estadounidense, la ISO 22000 que se refiere a seguridad alimentaria, entre otras (Lloyd's register, 2018).

5.2.5 Proveedores y/o subcontratación

El empresario debe evaluar a los proveedores y sus características como: confiabilidad, cumplimiento, capacidad de producción, si al incrementar el volumen responderá de forma adecuada, de igual forma si la empresa subcontrata algo se debe analizar costos del servicio, si tienen capacidad para sustentar una demanda más elevada, personal con el que cuentan, entre otros aspectos.

5.2.6 Inventario

Es importante destacar si la empresa cuenta o contara con inventario, este podría beneficiar si llega a solicitarse un pedido grande por parte de compradores extranjeros se puede despachar la mercancía de manera más rápida, algunas veces ayuda a ahorrar dinero en la compra de materia prima si el precio es cambiante, por el lado contrario significa un costo extra y dinero detenido que de no moverse la mercancía podría significar una pérdida.

Si la empresa desea implementar el sistema de inventario o ya cuenta con uno es importante identificar qué tipo de inventario es, en la tabla 5.4 se muestran los diferentes tipos de inventarios, para que pueda identificar el tipo que desea tener en su empresa.

Tabla 5. 4 Tipo de inventarios

Inventario cíclico o de ciclo.	Surge del proceso de abastecimiento. Esta clasificación depende de la demanda y del tiempo de reaprovisionamiento. (Ver stock de maniobra).
Inventario en tránsito.	Ítems que están en movimiento en la cadena de distribución. Incluye movimientos hacia/desde clientes externos/internos
Inventario de seguridad	Ítems que se mantienen en stock por encima del inventario de ciclo, que sirve para protegerse de variaciones hacia el alza de la D (demanda) y del LT (lead time).
Inventario Especulativo.	Mantenido por razones distintas a las de satisfacer la demanda, tales como futuros aumentos de precio o previsiones de escasez.
Inventario Estacional	Es una de sus formas particulares, en la que se acumula producto durante el período de demanda baja para luego satisfacer el pico de demanda
Inventario “Muerto” o Inmovilizado.	Se refiere a aquellos ítems que no han registrado movimiento en un determinado período

Fuente: Blanco, 2018

También es importante definir el tiempo de reaprovisionamientos que es el tiempo en que la empresa decide que hace falta material y el tiempo en que los proveedores surten la mercancía a la empresa, pueden ser totales o por ciclo de abastecimiento y luego con niveles de stock dentro de la gestión, todo esto según Blanco (2018).

1) **Ciclos de abastecimiento (Lead Time Total)** Tiempo de Reaprovisionamiento.

Intervalo de tiempo que transcurre desde el momento en que se decide que es necesario colocar una orden de reposición, hasta que esa orden está físicamente disponible.

Tiempo que transcurre desde el instante en que se ordena un pedido hasta que se recibe y está disponible para su uso. Por una cuestión práctica se denominan:

- **Lead time previsto.** Es el plazo de entrega teórico definido.
- **Lead time normal.** Es aquel lapso de tiempo real en el cual todo el proceso de gestión de abastecimiento se realiza normalmente.
- **Lead time con demora.** Es el plazo de tiempo real en el cual todo el proceso se retrasa por distintas cuestiones.

- 2) **Plazo de entrega o lead time del proveedor.** Es el tiempo que transcurre desde el momento que el proveedor recibe la orden de compra hasta el momento que entrega su producto, puede ser normal o con demora.

Una vez definido el tipo de inventario y el tiempo de reaprovisionamiento se tienen que calcular el stock necesario para poder llevar en tiempo y forma la producción de la empresa, por lo que se menciona distintos tipos de stock y la fórmula para calcular el stock mínimo y el stock medio.

- Stock de maniobra
- Stock Optimo
- Stock máximo
- Stock mínimo
- Stock medio
- Stock de seguridad
- Punto de pedido o reorden
- Consumo o demanda

Ecuación 5.1

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL STOCK MÍNIMO

$$Sm = (C)(T)$$

Donde:

C: Consumo o demanda del producto en días

T: Tiempo de reposición en días o lead time (LT)

Ecuación 5.2

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE STOCK MEDIO

$$\frac{SM + SM}{2}$$

Donde:

SM: Stock mínimo

5.2.7 Etiqueta

El etiquetado en producto agroalimentarios es muy importante, ya que el etiquetado es la expresión de cumplimiento de una norma mexicana, son barreras técnicas al comercio, es un cumplimiento a tratados de libre comercio y restricciones de distintos países. Es importante especificar el contenido del alimento, instrucciones de ser necesario, y la traducción de la misma a otro idioma de ser necesario, dependiendo del mercado objetivo, consultar la ley de metrología y normalización para mercado nacional, el CODEX alimentario de la FAO, para conocer los requisitos en cuanto a etiquetado.

Según la Guía básica del exportador de ProMéxico (2015) en términos generales una etiqueta para exportación debe contener los siguientes datos:

- Nombre comercial del producto.
- Nombre y dirección del productor, exportador importador, distribuidos.
- País de origen.
- Registro ante la autoridad competente.
- Peso neto, cantidad del producto, caducidad o de durabilidad mínima.
- Número de lote.
- Sello o indicación del cumplimiento de una norma de calidad.

Según el Codex Alimentarius (2007) el etiquetado obligatorio de los alimentos pre envasados debe contener la siguiente información:

- Nombre del alimentos
- Lista de ingredientes
- Contenido neto
- Nombre y dirección del fabricante, envasador, distribuidos, importador, exportador o vendedor del alimentos
- País de origen
- Identificación del lote
- Marcado de la fecha de duración mínima

- Instrucciones para el uso

En la figura 5.3 se muestra un ejemplo de etiqueta mostrando los datos generales que debe contener en el caso de alimentos.



Figura 5. 3 Ejemplo de etiquetado

Fuente: López, Martínez, & Hernández, (2015)

5.3 Mercado

5.3.1 Mercado meta

El mercado meta es un grupo de clientes al que la empresa dirigirá sus esfuerzos de mercadotecnia, es importante para las marcas y empresas, pues básicamente no se puede atraer a todos los compradores, puesto que este sería un grupo muy numeroso, es así que la selección del mercado meta es vital a la hora de exportar debido a que en él se enfocaran todos los esfuerzos de venta, hay que elegir adecuadamente el mercado meta o tener un cliente en este

mercado pues el comprador en el extranjero se encarga de la distribución y comercialización del producto, este tiene identificado la demanda en este lugar.

5.3.2 Matriz de ponderación

Se recomienda elaborar una matriz de ponderación para poder comparar distintos mercados y elegir con base a criterios propuestos por el empresario, cual es el mercado idóneo para exportar su producto, en la tabla 5.5 se presenta el ejemplo de una matriz de ponderación donde se comparan 7 distintos países. El empresario se encarga de definir los factores de ponderación a evaluar, esto dependerá del producto y el objetivo de la empresa, se puede considerar el tamaño del mercado, la saturación de competencia, nivel económico, cultura, costumbres, hábitos de consumo, etc.

Tabla 5. 5 Ejemplo de matriz comparativa de países

Matriz Comparativa de Países.

Factor de Comparación	Ponderación del Factor (%)	Países			
		A	B	C	D
1. PBI per cápita	20%	100	80	80	100
2. Tamaño del mercado	16%	32	48	64	16
3. Sistemas de transporte y logística	16%	48	64	48	32
4. Aranceles y otras restricciones	14%	70	42	56	56
5. Producción	12%	24	36	36	48
6. Empresas Competidoras	12%	24	60	60	48
7. Servicios públicos existentes	10%	50	40	30	30
Puntuación Total	100	348	370	374	330

Fuente: Olviedo, 2018

5.3.3 Competencia

Se refiere a cuando varias empresas privadas concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda. La evaluación de la competencia es un punto fundamental para poder considerar un mercado como viable, debido a que si existe mucha competencia y el producto o el precio no es competitivo sería prácticamente tirar toda la planeación y esfuerzo. Por ello se

debe de evaluar a la competencia antes de elegir el mercado meta, para que de esta forma se puede tomar la mejor decisión en cuanto a este aspecto y tener la opción de cambiar de mercado oportunamente. La competencia también se puede evaluar a través de una matriz de ponderación.

5.3.4 Barreras arancelarias y no arancelarias

Las barreras arancelarias y no arancelarias son todas aquellas que se deben cumplir para que un producto pueda ingresar a un mercado distinto al suyo es decir exportar; las barreras arancelarias se refieren a un impuesto que se aplica a la importación o exportación de mercancías; los aranceles pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- i) **Ad valorem.** Se expresa en términos porcentuales y se aplica sobre el valor en aduana de la mercancía; por ejemplo: si el valor en aduana de una mercancía es de \$10,000 y la tasa de aranceles del 10%, se pagarán \$1,000 de impuesto ($\$10,000 \times 10\% = \$ 1000$).
- ii) **Específico.** Se expresa en términos monetarios por unidad de medida; por ejemplo: US \$5.00 por metro de tela; US \$150.00 por cabeza de ganado. En este caso, el valor real, calculado o ficticio de la mercancía, no tiene ninguna trascendencia fiscal.
- iii) **Mixto.** Es una combinación de los dos anteriores (ad valorem y específico); por ejemplo: 5% ad valorem más US \$1.00 por metro cuadrado de tejido poliéster. México y la mayoría de los países de la Organización Mundial de Comercio (OMC) utilizan estos tres tipos de aranceles.

En cuanto a barreras no arancelarias, son todas las normas y requisitos aduanales que solicitan organismos aduaneros, de inocuidad alimentaria, de seguridad y salud, entre otros en; se debe cumplir en el mercado objetivo barreras no arancelarias como: cupos, cuotas compensatorias, algún certificado de origen para que pueda aplicar determinado Tratado de libre comercio, normas de calidad, de etiquetado, en cuanto al envase, embalaje, etc.

Es de vital importancia considerar este punto porque de lo contrario podría negar el acceso del producto y no dejarlo pasar de la aduana destino esto representaría un costo elevado, dependiendo de la distancia geográfica podría ser una pérdida total al tratarse de alimentos este tipo de producto suele ser más delicados, se recomienda tener contacto con el cliente para que este pueda orientarlos acerca de la documentación y regulaciones necesarias para entrar a su país, en dado caso que se omitiera alguna por parte del exportador.

5.3.5 Precio de exportación Incoterm

Una de las primeras acciones que hay que considerar al iniciar las actividades de exportación responde a la forma de ofrecer el precio del producto que se pretende vender. En el comercio internacional existen diversas cotizaciones para un mismo producto, las cuales dependen de las obligaciones que adquiere un exportador al ofrecer un precio de venta, y en qué lugar se transferirán gastos y riesgos al comprador.

Los INCOTERMS o términos de Comercio Internacional son un conjunto de siglas utilizadas convencionalmente en las operaciones de comercio internacional para definir las obligaciones de un exportador al ofrecer el precio de venta de un bien o servicio, el objetivo de estas definiciones es evitar controversias provocadas por un conocimiento impreciso de las prácticas mundiales de comercio.

Los INCOTERMS permiten identificar:

1. Lugar de entrega de la mercancía al comprador.
2. Transferencia de riesgos durante el traslado físico de la mercancía.
3. Determinación de gastos a cargo del exportador.
4. Documentos básicos exigibles al exportador.

En la figura 5.3 se presentan los Incoterms 2010 validos según la organización mundial del comercio, esto se modifican cada 10 años para estar a la vanguardia del comercio mundial, se puede observar que tipo de transporte son utilizados y hasta donde llegan las obligaciones de cada una de las partes, del vendedor y del comprador.

Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para su venta	La carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos de manipulación en origen	Transporte principal	El seguro de la mercancía	Gastos de manipulación de destino	Formalidades aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

■ Vendedor ■ Comprador ■ Vendedor / Comprador

© 2010 Cámara de Comercio Internacional CCI

Figura 5.4 Incoterms 2010 obligaciones vendedor y comprador

Fuente: icustoms24, 2014

5.3.6 Formas de pago

Un factor trascendental de toda operación comercial corresponde a la recuperación del pago, en este sentido, es importante establecer en el contrato comercial las condiciones de pago y la modalidad de pago internacional para la operación.

En el comercio internacional se utilizan principalmente cuatro modalidades de pago al exterior según la NAFIN (2009) y la elección de cada una tiene que ver con los riesgos que ofrece y los costos que se generan por su utilización, razón por la cual es determinante el grado de confianza que exista entre comprador y vendedor.

- **Transferencias bancarias:** estas se dan a partir del manejo de giros, cheques u órdenes de pago internacional. Este tipo de pago puede efectuarse bajo tres modalidades: pago anticipado (CAD), pago contra entrega de la mercancía (COD) y ventas a consignación. El costo del servicio de transferencia bancaria es relativamente bajo y de fácil acceso. Sin embargo, el riesgo de que la contraparte no cumpla con sus obligaciones es

considerable, por lo que se requiere de un buen nivel de confianza y una relación crediticia estable entre comprador y vendedor.

- **Cobranzas internacionales:** esto no es otra cosa que la remesa de los documentos de embarque y/o títulos de crédito (a la vista o por pago diferido) a un banco en el país del importador para la gestión de cobranza en el exterior; se clasifican en simples, cuando la gestión del cobro se realiza con la negociación de un título de crédito (pagaré o letra de cambio) y documentarias cuando van acompañadas de los documentos de embarque, mismos que serán entregados al importador al momento del pago de la mercancía.
- **Cuenta abierta:** en esta modalidad el exportador envía la mercancía y los documentos de embarque directamente al importador, quien posteriormente efectuará el pago correspondiente, mediante depósito bancario en una cuenta de cheques definida al momento de formalizar la operación. Lo anterior requiere de una elevada confianza entre exportador e importador, ya que al contar este último con los documentos de embarque puede disponer de la mercancía sin que el vendedor cuente con una garantía de pago adicional, motivo por el cual esta opción es viable en operaciones entre empresas de un mismo grupo corporativo
- **Carta de crédito:** es la forma de pago más utilizada en el comercio internacional, una carta de crédito significa la promesa de pago que extiende una institución bancaria (banco emisor) por cuenta y orden de un comprador (ordenante) a favor de un vendedor (beneficiario) a través de un banco en su propio país (banco corresponsal), siempre y cuando el beneficiario presente documentos en orden que comprueben que ha cumplido con las condiciones establecidas en la misma carta de crédito. Los bancos involucrados sólo se responsabilizan de la revisión de los documentos indicados por el ordenante nunca realizarán una inspección física de la mercancía. Entre las modalidades de crédito documentarios más utilizados encontramos las cartas de crédito irrevocables (notificadas o confirmadas), una carta de crédito irrevocable es aquella que sólo puede ser modificada en sus términos y condiciones en caso de contar con el consentimiento de todas las partes. También existen las cartas de crédito revocables, que son aquellas que pueden modificarse en sus términos y condiciones, a solicitud de cualquiera de los actores de la carta de

crédito, sin necesidad de contar con el consentimiento de las demás partes involucradas en su funcionamiento. Otro tipo son las cartas de crédito intransferibles (una vez designado el beneficiario, éste es el único que puede reclamar el pago al amparo de la carta de crédito); transferibles (cuando el beneficiario puede ceder sus derechos de cobro a favor de un tercero y este último puede presentar documentos y reclamar el pago al amparo de la carta de crédito); cartas de crédito con cláusula roja (que permiten el pago de anticipos con cargo a la carta de crédito previo el embarque de las mercancías); cartas de crédito stand by (que sirven como garantía en caso de incumplimiento de obligaciones contractuales) o las cartas de crédito back to back (que son emitidas sobre la garantía de otra carta de crédito).

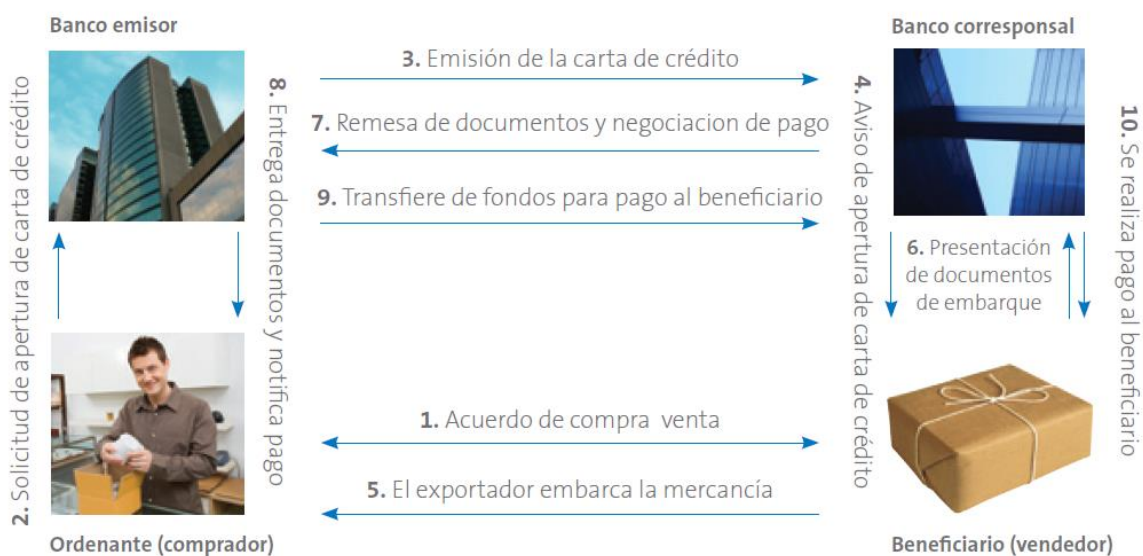


Figura 5. 5 Diagrama de funcionamiento de una carta de crédito

Fuente: Nacional Financiera Banca de Desarrollo, 2009

5.3.7 Contratos internacionales

El contrato de compraventa no tendrá que celebrarse ni probarse por escrito ni estará sujeto a ningún otro requisito de forma. Podrá probarse por cualquier otro medio, incluso por testigos. Desde que la Convención está vigente en nuestro país, que fue el día 1° de enero de 1989 de acuerdo con las reglas de vigencia particular contenidas en su cuarta parte, el principio de la

consensualidad aplicado a los contratos de compraventa internacional ha significado un gran alivio para los empresarios establecidos en México, toda vez que a lo largo de su comercio exterior un número considerable de operaciones se han ejecutado y continúan ejecutando de esta forma, es decir, que no obra entre las partes un contrato por escrito en el que consten las condiciones esenciales y naturales de tal operación, sino que, por medio de comunicaciones efectuadas -por teléfono, telégrafo o télex en el mejor de los casos en aquellos años- entre vendedor y comprador a través del correo electrónico en la mayoría de las veces, se da por celebrado el contrato en comento, sin haber contado (antes de la Convención) con más fundamento legal que el artículo 2316 del Código Civil (PróMéxico, 2014). A continuación, se definen distintos tipos de contratos que se pueden presentar en negociaciones con clientes extranjeros para desplazar el producto al exterior (ver anexo 2).

Contrato de compraventa internacional

Este tipo de contrato es un acuerdo entre operadores económicos que residen en países distintos y por el cual una parte se compromete a entregar a la otra una mercadería en el lugar convenido, en el plazo determinado y al precio pactado.

Contratos de intermediación o colaboración

Los principales tipos de este modelo de contrato son: de agencia, el de distribución y el de franquicia. Un aspecto imprescindible para el exportador es la correcta elección de los canales para establecer sus productos en el mercado internacional. Es conveniente elegir las vías de entrada más competitivas.

Contrato de agencia

Es la alianza por la cual una persona física o jurídica está obligada frente a otra, todo ello a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos como intermediario independiente. Y todo sin asumir el riesgo de las operaciones realizadas.

Contrato de distribución

Este contrato es aquel, el cual una empresa se compromete a vender sus productos a otra con carácter exclusivo o en un determinado territorio y con fines de reventa (en el mismo estado en que fueron comprados). En estos contratos la exclusividad territorial se suele conceder a cambio de un compromiso por parte del distribuidor para solicitar un volumen mínimo de pedidos o de ventas.

Contrato de franquicia

Es cuando una parte cede a otra el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados productos o servicios a cambio de una contraprestación económica. Es una forma de colaboración comercial entre empresas, tiene como finalidad fijar una red de distribución con identidad común y mediante inversiones limitadas.

Es de vital importancia definir el tipo de contrato que se firmará con el comprador en mercados extranjero ya que esto le dará mayor certeza al-negocio, a la operación y todo está regido por negociaciones realizadas con la contraparte que estarán plasmadas en el contrato.

5.3.8 Seguros y fianzas

Mediante el pago de una prima de seguro se protege la mercancía sobre su valor facturado y contra cierto tipo de riesgos, dependiendo del medio de transporte elegido, la naturaleza del producto exportado y el tipo de servicio contratado.

En la figura 5.6 se muestran los tipos de seguros más utilizados en el comercio exterior, como los seguros de transporte, de mercancía y seguro de crédito a la exportación. Es importante contratar este tipo de seguros ya que al ser una transacción internacional, de valor elevado debido al volumen de la mercancía, por la incertidumbre de los mercados internacionales y otros tipos de riesgos, los seguros dan certidumbre a la operación y entran dentro del costo de exportación, para cuidar el interés de ambas partes.

Tabla 5.6 Tipos de seguros utilizados para el comercio internacional

Tipos de seguros utilizados en el comercio internacional	
Seguro de transporte	Asegura la mercancía a exportar para resarcir al asegurado por las pérdidas o los daños materiales que sufran los bienes derivados de riesgos ordinarios de transporte.
Seguro sobre la mercancía	A solicitud expresa del cliente, la cobertura puede ampliarse a riesgos adicionales, dependiendo de las características particulares de la mercancía y las condiciones de transporte.
Seguro de crédito a la exportación	Protege contra riesgo país y riesgos de insolvencia, mora prolongada e incumplimiento de pago por parte del comprador.

Fuente: Nacional Financiera Banca de Desarrollo, 2009

La contratación de un seguro brinda protección sobre riesgos inherentes al proceso de exportación y permite resarcir al asegurado por los daños o pérdidas materiales que sufra la mercancía exportada; en el caso de los seguros de crédito a la exportación, protege al vendedor sobre pérdidas financieras por el incumplimiento o demora en el pago de la mercancía.

5.3.9 Logística internacional

Logística del transporte internacional es el proceso en el que se conjugan la planeación, distribución y el control del traslado físico de mercancías desde el punto de origen hasta el punto de entrega al importador. El personal responsable de la logística de transporte deberá tomar en consideración aspectos relativos al embalaje de exportación, almacenamiento, control de inventarios, contratación de servicios aduanales, gastos de maniobra y transporte de la mercancía.

Dependiendo del tipo de producto a exportar, destino y requerimientos del comprador será la elección de:

1. Medio de transporte a utilizar.
2. Transportista.
3. Servicio a contratar.

En la tabla 5.7 se presenta un listado de algunas empresas encargadas de la logística internacional que se consultó en Secretaria de economía (2018), para poder orientar un poco al empresario de algunas empresas, claro que existen muchas otras, el empresario debera considerar sus necesidades y cual empresa la satisface de la mejor manera y a un costo justo.

Tabla 5. 7 Empresas especializadas en logística internacional

	EMPRESA	CONTACTO	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
1	Fleet Control, S.A. de C.V.	(442) 213-6288	Servicio de suministro, mantenimiento y soporte de sistemas de información para administración remota de flotillas.
2	Abba logistics. consultoría & transportación	(33) 1057-8965	Soluciones integrales en logística y transportación
3	ABCTrade.biz	(55) 5535-3889	Servicios en materia de comercio y negocios internacionales.
4	Accel Logística	(55) 5705-2788	Soluciones integrales en logística y cadena de suministro.
5	AMCEM	(52) 31 4335 3209 y (52) 31 4106 4619	Servicios desconsolidación y consolidación maniobras descarga de contenedor lleno, maniobra de carga de contenedor vacío traslado contenedor lleno y vacío, almacenamiento mercancía, fumigación y limpieza de contenedores, servicio de etiquetado, etc.
6	GOMSA Logística	5557718200 y 2221132054	Servicios aduanales, transporte terrestre, fletes internacionales, almacenaje y distribución, seguros de mercancías, logística integral
7	Dachser intelligent logistics	www.dachser.com	Logística de transporte, almacenamiento y servicios específicos.

Fuente: Secretaria de economía (2018).

5.3.10 Apoyos al exportador

Actualmente existe una gama muy amplia de apoyos al exportador, en México la organización encargada de brindar este servicio por parte del gobierno es PROMEXICO, existen distintos apoyos como asesoría legal internacional, apoyo para el diseño del empaque y embalaje, contacto con posibles clientes en el extranjero, entre otras. Se puede consultar la página: <http://www.promexico.mx/apoyos-servicios>, en la tabla 5.8 se observan algunos otros apoyos a los que pueden acceder los exportadores.

Tabla 5. 8 Apoyos a la exportación e internacionalización PROMÉXICO

APOYOS	EXPORTACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN
Asesoría en empaque y embalaje	X	
Asesoría legal internacional	X	X
Asesoría para la formación de consorcios de exportación (REDEX)	X	
Asesoría técnica en procesos productivos	X	X
Centros de distribución	X	X
Certificaciones internacionales	X	X
Consultoría para registro de marca internacional (IMPI)	X	X
Desarrollo de estrategia de e-commerce y marketing digital	X	X
Ferias tipo B	X	
Ferias tipo C	X	X
Formación de ejecutivos en comercio exterior	X	X
Misiones estratégicas de comercio (exportadores)	X	X
Misiones estratégicas de comercio (compradores)	X	X
Programa de promoción internacional: Gerente de redes de exportación (REDEX)	X	

Fuente: PROMÉXICO Inversión y Comercio , 2018

5.3.11 Valor percibido por el cliente QFD

Según Heizer & Render (2004) El despliegue de la función de calidad se refiere a determinar los requerimientos (“deseos”) del cliente y traducirlos en atributos (“como”) que cada área funcional pueda entender para actuar. Dos partes principales: 1. Determinar que va a satisfacer al cliente y 2. Traducir los deseos del cliente en un diseño meta.

Para construir la casa de la calidad deben ejecutarse seis pasos básicos:

1. Identificar lo que el cliente desea (¿Qué quieren los clientes potenciales de este producto?)
2. Identificar como el producto/ servicio va a satisfacer los deseos del cliente (identificar características, rasgos o atributos específicos del producto y mostrar cómo van a satisfacer los deseos del cliente)
3. Relacionar los deseo del cliente con los como del productos.
4. Identificar la relación entre los como de la empresa. (¿Cómo se vinculan entre si nuestros cómo?)
5. Desarrollar clasificaciones de importancia.(empleando las calificaciones y pesos de importancia que da el cliente a las elaciones que se muestran en la matriz, se calcula la calificación de importancia)
6. Evaluar los productos de la competencia (¿en qué medida los productos competidores cumplen los deseos del cliente?)

A partir del QFD (Quality Function Deployment) se puede calcular de forma matemática qué características debemos añadir al diseñar un producto o servicio así como cuáles son las características no percibidas por el cliente y solo representan un gasto, para elaborar este análisis es necesario seguir el orden indicado en la figura 5.4, más adelante se presenta un ejemplo para mejor comprensión del empresario.

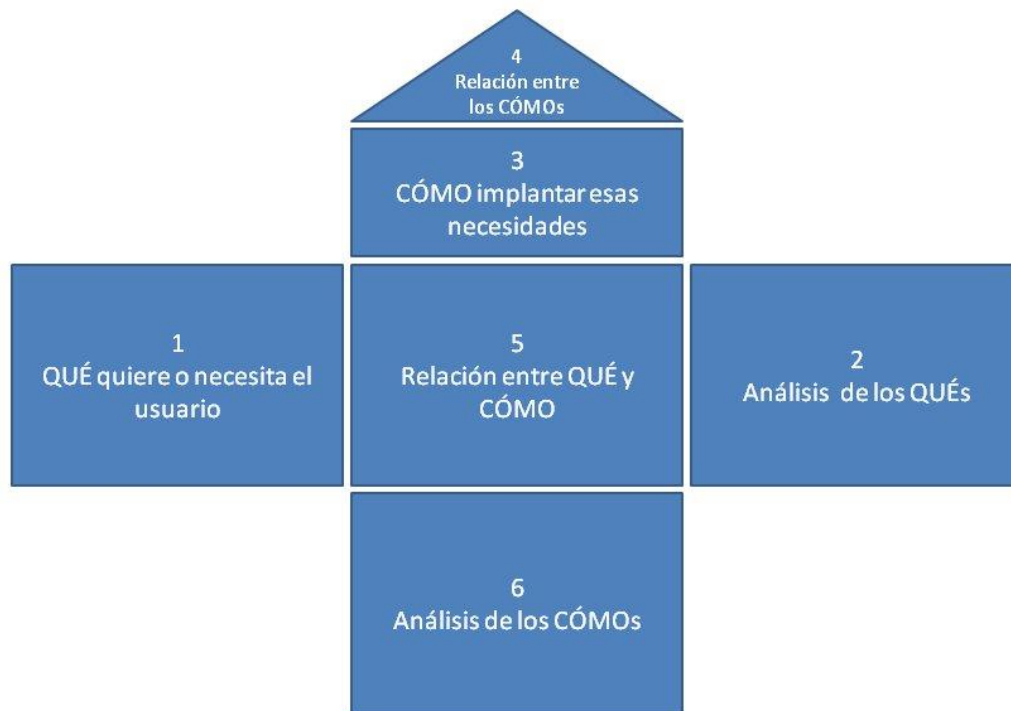


Figura 5. 6 Ejemplo grafico de QFD

Fuente: Bernal, 2012

El ejemplo para elaborar la casa de la calidad, fue tomado de Heizer, (2004) se presentan a continuación: Great Cameras, Inc., determinó lo que el cliente desea a través de una amplia investigación de mercado. Los deseos se muestran a la izquierda de la casa de la calidad y son: ligera, fácil de usar, confiable, fácil de sostenerse firmemente y sin doble exposición. Según, el equipo de desarrollo del producto determino cómo la organización traducirá los deseos del cliente en el diseño de producto y los atributos meta del proceso. Estos cómo se introducen en la parte superior de la casa de la calidad. Las características son consumo de electricidad bajo, componentes de aluminio, foco automático, exposición automática, avance automático de la película y diseño ergonómico. Tercero, el equipo del producto evaluó cada deseo del cliente contra los cómo. En la matriz de relaciones de la casa, el equipo evaluó que tan bien su diseño cumplirá las necesidades del cliente. Cuarto, en el “techo” de la casa el equipo evaluó que tan bien su diseño cumplirá las necesidades del cliente, se estableció la relación entre los atributos.

Quinto, el equipo desarrollo la calificación de importancia para los atributos de su diseño en la línea inferior de la tabla. Hizo esto asignando valores (5 para alta, 3 para media y 1 para baja) a cada elemento de la matriz de relaciones y después multiplicando cada valor por la calificación de importancia del cliente. Los valores en el renglón de “nuestra calificación de importancia” proporcionan una clasificación para saber cómo proceder respecto al diseño del producto y del proceso, donde los valores más altos son los más críticos para que el producto tenga éxito. Sexto, la casa de la calidad también se usa para evaluar a los competidores. ¿En qué grado lo competidores cumplen la demanda del cliente? Las dos columnas de la derecha indican que tanto los competidores satisfacen los deseos del cliente según la investigación de mercado (Bien, Regular, Deficiente). Por lo tanto, la compañía A hace un buen trabajo en cuanto “ligera”, “fácil de usar” y “fácil de sostener firmemente”, un trabajo regular respecto a “confiabilidad”, y deficiente en cuanto a “sin doble exposición”. La compañía B tiene un buen resultado en la “confiabilidad” pero deficiente en los otros atributos. Los productos de otras empresas e incluso el producto propuesto, pueden agregarse a la derecha de la compañía B.

En la figura 5.7 se desarrolla la casa de la calidad y se describe cada una de sus parte gráficamente, en las tablas 5.8 y 5.9 se presentan las ponderaciones que se deben asignar para cada una de las partes, para calificar la importancia que le da el cliente a características del producto (tabla 5.8) y para evaluar a la competencia, que tan bien satisface la necesidades del cliente (tabla 5.9).

Tabla 5. 9 Calificaciones de importancia del cliente

5	Relación alta
3	Relación regular
1	Relación baja

Fuente: Heizer, 2004

Tabla 5. 10 Ponderación para competidores

B=	Bueno
R=	Regular
D=	Deficiente

Fuente: Heizer, 2004

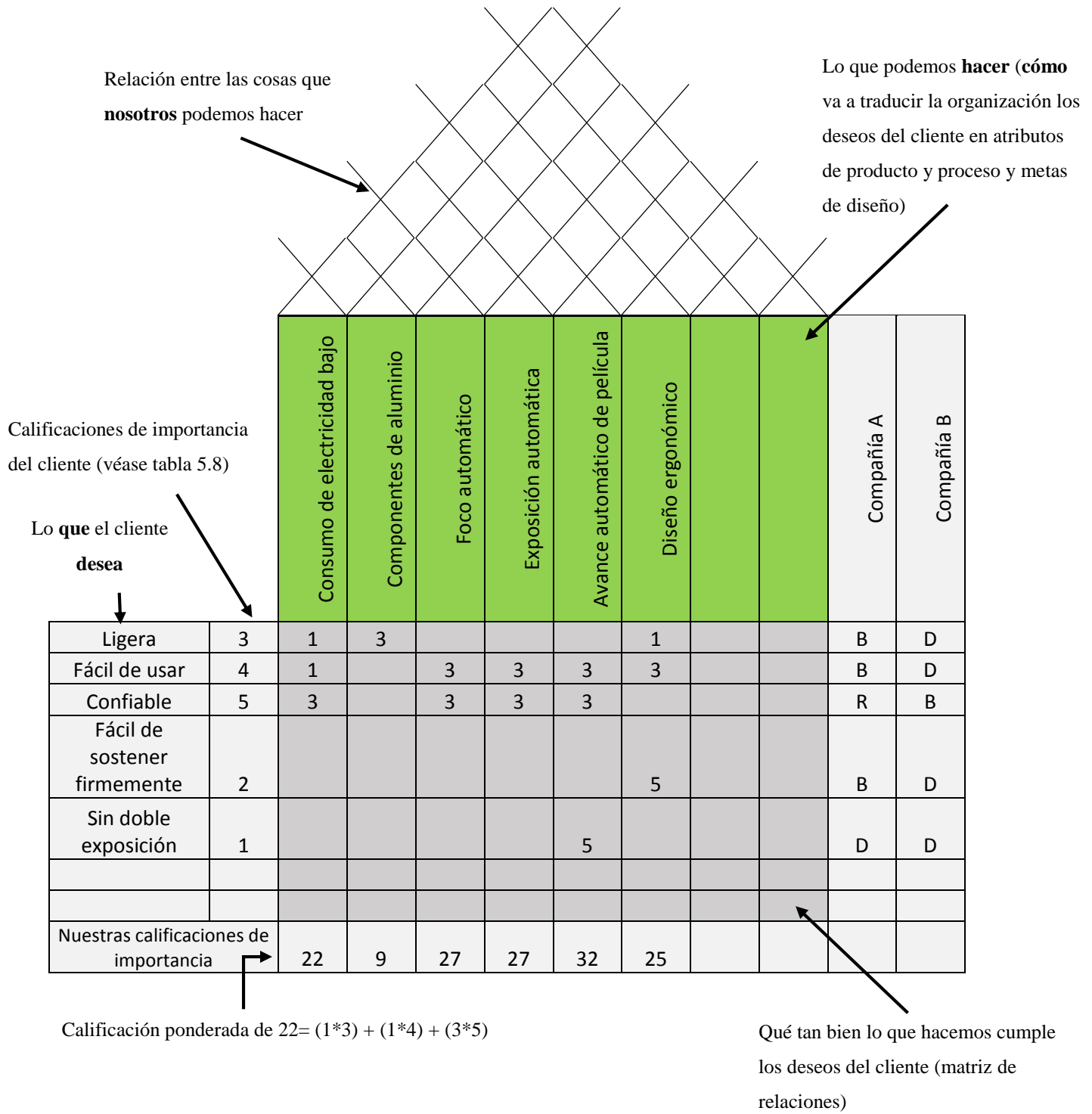


Figura 5. 7 Ejemplo casa de la calidad para el despliegue de la función de la calidad

Fuente: Heizer, 2004

Para elaborar un análisis QFD enfocado a la exportación se debe analizar los gustos y hábitos de consumo del cliente en el mercado objetivo para poder desarrollar o modificar el producto que se tiene y pueda ser competitivo en el extranjero, de igual forma se debe de evaluar a la competencia en el extranjero y que tan bien cumple los deseo de los clientes objetivo.

5.3.12 Requerimiento financiero para exportar

Finalmente se tiene que realizar un estudio financiero de todos los costos extras en que se incurra con la exportación, para definir cuánto dinero extra se necesita y las fuentes de fondeo disponibles, o de donde se va a obtener ese recurso. Actualmente el gobierno brinda mucho apoyo a los que pretenden exportar. Algunos de los puntos a contemplar son:

- Adaptaciones del producto
- Envase, empaque y embalaje
- Costo de seguros
- Transporte
- Muestras
- Etiquetado, etc.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones correspondientes al trabajo realizado, tomando en cuenta los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación planteados desde un inicio.

Con respecto al objetivo principal de la investigación “diseñar un modelo de exportación enfocado a pequeñas y medianas empresas de la industria agroalimentaria del estado de Tlaxcala”, se puede concluir que el objetivo se cumplió debido a que se presenta la propuesta de un modelo de exportación, en el que se incluyen 3 etapas y 25 aspectos principales a considerar para poder hacer la planeación y exportación, estas etapas son referentes a la empresa, el producto y el mercado.

Conforme a los 4 objetivos específicos, el primero fue “aplicar una encuesta para identificar el nivel de exportación de las Pymes del estado de Tlaxcala del sector agroalimentario, aplicándola personalmente o auto administrado”, este objetivo se cumplió satisfactoriamente, se construyó y aplicó una encuesta a 33 empresarios del sector, la información se encuentra plasmada en el capítulo IV metodología y arrojó datos importantes para poder realizar la propuesta del modelo se concluye que las variables propuestas como: entorno interno de la empresa, producto, aspecto financiero, mercado y comercio internacional son las de mayor peso para el empresario.

El segundo objetivo específico “Evaluar cuáles de los factores analizados son de mayor importancia para incrementar la posibilidad de exportación, mediante análisis estadístico descriptivo, para construir la propuesta del modelo de exportación.”, se considera que los principales factores contemplados son: el contacto con algún cliente en el extranjero, que pertenece a la variable de mercado, así como el producto que pertenece a la variable con el mismo nombre, son los dos factores de mayor importancia al momento de exportar, ya que el producto tiene que ser competitivo para poder entrar y ser competitivo en el mercado objetivo y un contacto en el extranjero ayuda a la entrada y posicionamiento del mismo. El tercer objetivo

específico fue “analizar la normativa general de productos agroalimentarios e integrarla al modelo de exportación para conocimiento del empresario”, se consideró de esta manera debido a que la gama de productos de este sector es muy amplia, son muy variados los productos del sector agroalimentario por ese motivo se englobó la normativa de una manera general y se mencionaron los principales organismos en países como: México, Estados Unidos y Europa, para que el empresario pueda consultar de manera más específica dependiendo de su producto. Para México algunas normas ya están homologadas con otros países y muchas otras son similares, al cumplir con las regulaciones mexicanas se está cumpliendo con parte o en su totalidad con las normas que rigen en otros países. El objetivo final que fue “propuesta de un modelo integral de exportación donde el empresario identifique y pueda seguir claramente el proceso para exportar”, se logró ya que con los resultados de la encuesta y el análisis bibliográfico realizado anteriormente se pudo construir un modelo que integrara los factores principales que afectan a las Pymes del estado de Tlaxcala.

En esta investigación también se incluyeron distintas preguntas de investigación como ¿La capacidad de producción de la empresa impide la exportación? La respuesta conforme a los resultados es que si, si la empresa no cuenta con suficiente capacidad de producción no utilizada no puede exportar, debido a que la mayoría si no es que el 100% de su producción se concentra en satisfacer la demanda local, pero no puede aumentar según sus instalaciones el nivel de producción, a la demanda que se presenta en el extranjero, que normalmente es en volúmenes elevados. La siguiente pregunta: ¿El costo logístico en la exportación frena a las empresas para comercializar sus productos en el extranjero? Según los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de investigación arroja que solo el 12.12% de los encuestados piensa que el costo logístico influye al momento de realizar la exportación lo que significa que no se considera un factor de peso que frene la exportación, no obstante es importante considerar la distancia geográfica con el mercado objetivo debido a que entre más grande es la distancia mayor es el precio, algunos empresarios no lo ven tan relevante debido a que muchos compradores afrontan este gasto, si el producto es bueno el comprador puede asumir más riesgos y la última pregunta de investigación planteada es: ¿La situación financiera de la empresa impacta en la posible exportación de sus productos? Si, ya que para que una empresa pueda afrontar los gastos que

conlleva la exportación, tiene que ser sólida en cuanto a finanzas se refiere, pues de esta forma se consigue acceder a créditos tanto con proveedores, como con el sector financiero y con el gobierno, los resultados nos muestran que 73% de los encuestados piensan que su empresa presenta resultados positivos en el último año, por otro lado el 61% reconoce que cuentan con liquidez financiera y finalmente con respecto a la posibilidad de obtener crédito con proveedores el 46% de los encuestados contestaron positivo el obtener este tipo de crédito. En general los empresarios creen que sus empresas son sólidas financieramente hablando.

Finalmente la hipótesis propuesta fue: “al menos el 40% de los empresarios del sector agroalimentario califican a los variables empresa, aspecto financiero, producto, mercado y comercio exterior con un nivel de importancia de 4 o 5 para poder exportar” se piensa que es aprobada debido a que los resultados mostrados después de la prueba de muestra que la mayoría de los empresarios creen a las variables incluidas en el instrumento de investigación como factores importantes dentro de su empresa para ser competitivas y lograr exportar, los resultados obtenidos después de la prueba de hipótesis arrojan que la hipótesis propuesta se aprueba debido a que cae dentro de la zona de aceptación, se puede ver más detalladamente en el capítulo IV resultados, además los empresarios coinciden que las variables propuestas sí influyen al momento de exportar; a continuación se presentan los porcentajes de respuesta positivas obtenidos por cada variable: producto 62%, aspecto financiero 57%, entorno interno de la empresa 51%, mercado 43% y comercio exterior 40.4%, esto refleja que al menos el 40% de los encuestados calificaron todas las variables propuestas con 4 o 5 en la escala de Likert, esto respalda el resultado mostrado con la prueba de hipótesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Roca, F. (2005). *INCOTERMS Terminos de compra- venta internacional*. México: ISEF EMPRESA LIDER. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=ViJmPYpXvM0C&oi=fnd&pg=PA13&dq=INCOTERMS&ots=IFVxLTifJk&sig=INtq74d2FDNeQoFjINNrP7sDjxo&redir_esc=y#v=onepage&q=INCOTERMS&f=false
- Aguilar Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 333- 338.
- Alvarez E., R. (2004). Sources of export success in small and medium- sized enterprises: the impact public programs. *Internaitional bussiness review*, 382- 400.
- Anderson , D., Sweeney , D., & Williams, T. (2012). *Estadística para negocios y ecnomía* (11 ed.). México: Cenagage Learning.
- Araujo Pinzon, P., Sánchez Vázquez , J. M., Velez Elorza , M., & Álvarez- Darder Espejo , C. (2011). Sistemas de control para la gestión de los canales de exportación independientes: un análisis exploratorio sobre su diseño y uso. *Revista de contabilidad*, 115- 146.
- Arteaga Ortiz, J., Fernández Ortiz, R., & Clavel San Emeterio, M. (2014). Las pymes españolas en Latinoamérica: barreras a la exportación. *AD- minister*, 53- 78.
- Ávila Foucat , V. (2017). Desafíos del sector primario y políticas públicas sustentables. *Economía Inforam* , 29-39.
- Ballesteros Román , A. (2001). *Comercio Exterior, teoría y práctica* . España : Murcia: Servicios de publicaciones.
- Ballesteros Román , A. J. (2003). *Comercio exterior: teoría y práctica*. España: Universidad de Murcia. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=bq4eT49QyHwC&pg=PA49&dq=barreras+arancelarias+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjJl5Xr-fnTAhVRzmMKHefSAAQQ6AEIJjAA#v=onepage&q=barreras%20arancelarias%20concepto&f=true>
- Banco Mundial . (2015). *Comercio de mercaderías*. Obtenido de Organizacion mundial de comercio y estimaciones del PIB del Banco Mundial.
- Barra de comercio . (2014). *Principales producto de exportación de México y consumidores interacionales*. Obtenido de Principales productos de exportación de México.
- Bayardo, M. (s.f.).
- Bernal, J. J. (18 de 11 de 2012). *PDCAHOME*. Obtenido de Despliegue de la funcion calidad (QFD): Guia de uso. Para qué sirve el QFD y cómo realizarlo : <https://www.pdcahome.com/1932/qfd-despliegue-calidad/>

- Blanco, D. (05 de 12 de 2017). *El financiero* . Obtenido de Exportaciones agroalimentarias de México crecieron 5 veces más que el PIB en 2016 : <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/exportaciones-agroalimentarias-de-mexico-crecieron-veces-mas-que-el-pib-en-2016>
- Blanco, R. (14 de 05 de 2018). *Meet Logistics*. Obtenido de Como determinar el nivel óptimo del inventario: <https://meetlogistics.com/inventario-almacen/como-determinar-el-nivel-optimo-del-inventario/>
- Caballero Mínguez, I., & Padín Fabeiro , C. (2010). *Comercio internacional, Una visión general de los instrumentos operativos del Comercio Exterior*. España: Ideas Propias.
- Camacho, E. (Junio de 2011). Dificultades para el comercio exterior . *El Universal* .
- Cano Flores , M., & Olivera Gómez , D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia administrativa*, 32-44. Obtenido de Académicos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana : <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cataluña Rondan, F. J. (2014). ¿Influye la personalidad de los directivos de Pymes en los resultados exportadores? *Revista de administración de empresas*, 43- 54. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020160105>
- Chiavenato , I. (1994). *Iniciación a la organización y técnica comercial* . México : McGraw-Hill.
- Cleri , C. (2007). *El libro de las Pymes* . Buenos Aires : Ediciones Granica S.A. .
- Comercio, P. M. (s.f.). *PRO MEXICO Inersion y Comercio*. Recuperado el 24 de 11 de 2016, de <http://www.promexico.gob.mx/productos-mexicanos/proveedores-de-productos-mexicanos.html>
- Comisión Federal de Competencia Económica . (2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el sector agroalimentario*. COFOCE.
- Comision nacional de salarios minimos. (2015). *Comercio exterior*.
- Corona, A. (25 de 12 de 2017). Un total de 22 empresas de Tlaxcala, exportan a 24 países. *Sintesis*. Obtenido de <https://sintesis.mx/tlax/2017/12/25/total-22-empresas-tlaxcala-exportan-24-paises/>
- Del Río Sandornil, D. (2013). *Diccionario- Gloratorio de metodología de la investigación social*. Madrid: UNED. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=XtIEAgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Entrepreneur. (29 de 04 de 2011). *Recursos Humanos* . Obtenido de Calcula tu participación de mercado y punto de equilibrio : <https://www.entrepreneur.com/article/264164>
- Escandón Barbosa, D. M. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Estudios gerenciales*, 30(133), 430-440.
- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales* , 172- 183.

- Estrella Ramón, A. J. (2012). ¿Cómo compiten las Pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 87- 99.
- FAO. (2003). *FAO*. Obtenido de Manual sobre la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC) en la prevención y control de micotoxinas:
<http://www.fao.org/docrep/005/Y1390S/y1390s0f.htm>
- FAO. (2007). *Codex Alimentarius*. Obtenido de Etiquetado de los alimentos: www.fao.org/3/a-a1390s.pdf
- FAO. (2017). *Perspectivas alimentarias, resúmenes de mercado*. París: FAO.
- Forbes México. (2017). *Pymes mexicanas y su estrategia para 2017*. México: Red Forbes. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-y-su-estrategia-para-2017/>
- Fuentes García, F., Sánchez Cañizares, S. M., & Santos Roldán, L. M. (2011). Cooperativas agroalimentaria y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del valle de los pedroches. *Revesco*(104), 38- 62.
- García Trujillo , Á. (2014). *Innovación en Modelos de Negocio Exportador colombianos* . Bogotá : Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Gazol Sánchez, A. (2016). Libre comercio: tratados y nuevo orden. Un balance. *Economía UNAM*, 13(38), 122-130. Recuperado el 15 de 11 de 16
- Geldres Weiss, V. V., Etchebarne López, M. S., & Bustos Medina, L. H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador un reto para la pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 85-96.
- Gil Estallo , M. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos* (7a ed.). Madrid, España: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&dq=definicion+de+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiqu637xvTbAhWсна0KHQzCckQ6AEIKDAA#v=onepage&q=definicion%20de%20empresa&f=false>
- González López, I., Martínez Senra, A. I., Otero Neira, M. C., & González Vázquez, E. (2014). *Gestión del comercio exterior de la empresa, manual teórico y práctico*. Madrid: Libros profesionales de empresa.
- Grajales G., T. (2000). *Tipos de investigación*. Obtenido de <http://tgrajales.net/investigpos.pdf>
- Heizer , J., & Render , B. (2004). *Principios de administración de operaciones* (5ta ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández Perales , N. A., & Hernández Díaz , R. (2013). *Internacionalización de la PYme de Méxicio: un estudio exploratorio*. México: ANFECA. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.16.pdf>
- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio , P. (2006). *Metodología de la investigación* . México : McGraw Hill.

- Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, F., & Baptista Lucio , P. (2014). *Metodología de investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de <http://upla.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2017/01/Hern%C3%A1ndez-R.-2014-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf.pdf>
- icustoms24. (04 de 07 de 2014). *INCOTERMS 2010 ¿QUÉ ES?* Obtenido de INCOTERMS 2010: TODO LO QUE TIENES QUE SABER : <http://www.icustoms24.com/general/incoterms-2010-que-es/>
- Instituto nacional de estadística y geografía. (2014). *Censos Económicos 2014 Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. México: INEGI.
- Jacques Filion , L., Cisneros Martínez , L., & Mejía Morelos , J. (2011). *Administración de PYMES, Emprender, dirigir y desarrollar empresas* . México : Pearson .
- Lloyd's register . (2018). *Lloyd's register* . Obtenido de <http://www.lrqamexico.com/inocuidad-alimentaria/certificaciones-y-normas/>
- López Juárez , P., Martínez Hernández, M., & Hernández Ramírez , V. (2015). Las normas oficiales mexicanas en productos alimenticios procesados en México. *Boletín científico de las ciencias economico administrativas del ICEA*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n6/e12.html>
- Lozano Monroy , F. D. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en colombia . *Revista Bogota* , 161- 191.
- Martínez , M. d. (11 de 04 de 2017). Sector agroalimentario se afianza como tercer rubro exportador. *El economista*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/04/11/agro-se-afianza-como-tercer-rubro-exportador>
- México International Chamber Of Commerce. (2010). *La organización mundial de las empresas*. Obtenido de Las reglas Incoterms 2010: <http://www.iccmex.mx/comisiones-de-trabajo/incoterms-2010/las-reglas-incoterms>
- Mínguez Fuentes, R. (2010). COOPERACIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN EXTERIOR DE LA PYME. *Dirección de análisis y estrategia consejo superior de cámaras de comercio industria y navegación*.
- Münch, L. Á. (2007). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Nacional Financiera Banca de Desarrollo. (24 de 07 de 2009). Exportar alternativa de negocio para PyMES. *Exportar alternativa de negocio para PyMES*. México.
- Naciones Unidas. (1999). *ONU*. Obtenido de Todo lo que siempre has querido saber sobre las Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>
- Neves , A., Teixeira , A., & Silva , S. (2016). Exports R&D investment complementarity and economic performance of firms located in Portugal. *Investigación Económica*, 125- 156.
- Neves, A. T. (2016). Exports- R&D investment complementarity and economic performance of firms located in Portugal . *Investigación económica*. Recuperado el 01 de 12 de 2016, de http://www.scielo.org.mx/article_plus.php?pid=S0185-16672016000100125&tlng=en&lng=es
- Núñez Guzmán, L. D. (Febrero de 2017). Exportaciones agroalimentarias. *El economista*.

- OCDE/FAO. (2016). *OCDE- FAO Perspectivas Agrícolas 2016- 2025*. París: OCDE.
doi:http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2016-es
- Olea Miranda, J., Contreras, O. F., & Barcelo Valenzuela, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 127-136.
- Olviedo, F. (2018). Matrices para la selección de países para Internacionalizarse. *Investigación de mercados internacionales*. Chile, Chile. Obtenido de https://www.academia.edu/18617818/Matrices_para_la_Seleccion_de_Paises_para_Internacionalizarse
- Organización Mundial del Comercio. (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*. Ginebra, Suiza: Organización mundial del Comercio.
- Planella Villagra , I., Mira , J., Gutiérrez , E., & N. O. de Pazmiño , S. (1983). *Agroindustria, Fundamentos conceptos básicos*. Bogota: Presencia Ltda. .
- ProMéxico . (05 de 06 de 2014). *Contratos internacionales* . Obtenido de Guía básica para la correcta elaboración y adecuada celebración de un contrato de compraventa internacional de mercancías: www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ContratosDeCompraventaInternacional.pdf
- ProMéxico Inversión y Comercio . (25 de 04 de 2017). *Internacionalización* . Obtenido de ¿Que es la internacionalización?: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>
- ProMéxico inversión y comercio. (2015). *Decídete a exportar, guía básica*. México: Endeavour Business Connection.
- ProMéxico Inversión y Comercio. (2018). *Catálogo de Apoyos y Servicios de ProMéxico*. Obtenido de Apoyos: <http://www.promexico.mx/apoyos-servicios>
- Red Global de Exportación . (2008). *Conociendo a las PyMes exportadoras mexicanas* . México : Red global de exportación .
- Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración* , 836- 863.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Revista Información Comercial Española*.
- Ruiz de Velasco y del Valle , A. (2007). La estructura jurídica de la empresa. En *Manual de derecho mercantil* (págs. 27, 28). Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=FUrtIh4Vo-EC&pg=PA27&dq=Concepto+de+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjcp6G-5PnTAhVL6GMKHe5ACDsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Concepto%20de%20empresa&f=false>
- Ruzzier , M., Hisrich, r., & Antoncic , B. (2006). SME internationalization research: Past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 476- 497. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14626000610705705>

- SAGARPA . (22 de 02 de 2016). Comunicado de prensa . *Sector agroalimentario, oportunidad de crecimiento e inversión, coinciden expertos* . Ciudad de México , México : SAGARPA .
- SAGARPA. (2010). *Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años*.
- SAGARPA. (2013). *Monitor Agroeconómico e Indicadores de la Agroindustria*. Subsecretaría de Alimentación y Competitividad . México: SAGARPA.
- SAGARPA. (05 de 04 de 2016). *Blog*. Obtenido de Conoce los 10 primeros socios comerciales de México:
<http://www.gob.mx/sagarpa/articulos/conoce-los-10-primeros-socios-comerciales-de-mexico>
- Sánchez, J. (2015). PyMEs . *Proteja su dinero* , 25- 27.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación . (03 de 10 de 2016). *Blog*.
Obtenido de Sector agroalimentario ¿cuánto lo conoces?:
<https://www.gob.mx/sagarpa/es/articulos/sector-agroalimentario-cuanto-lo-conoces?idiom=es>
- Secretaría de Economía . (10 de 05 de 2015). *Secretaría de Economía* . Obtenido de Acciones y programas, Comercio Exterior: <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- Secretaría de Economía. (2015). *Información económica y estatal Tlaxcala*. Tlaxcala: Secretaría de economía .
Obtenido de <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/43814/Tlaxcala.pdf>
- Secretaría de economía. (2018). *Secretaría de economía* . Obtenido de Directorio de operadores logístico :
<http://www.economia-sniim.gob.mx/DirLogistico/Consul03.asp?>
- Secretaría de Economía y Crédito Público. (24 de 04 de 2017). *Sistema de información arancelaria vía internet*.
Obtenido de Defina su fracción arancelaria: http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/guias/7-1.php
- Servicio de información agroalimentaria y pesquera. (2015). *Infografía Agroalimentaria 2015*. México:
Impresora Múltiple S.A. de C.V.
- Soy Entrepreneur. (2011). Cómo hacer el análisis financiero de tu empresa. *Entrepreneur*. Obtenido de
<https://www.entrepreneur.com/article/264076>
- Subsecretaría de fomento a los agronegocios, SAGARPA. (2011). *Indicadores Estatales* . México: SAGARPA .
- Venegas, J., Restrepo, J. A., & González, M. A. (2015). Negocios y comercio internacional evidencias de investigación académica para Colombia. *Suma de negocios* , 84-91.
- Vera López, M. (2015). *Los Incoterms 2010: Guía paso a paso: Guía práctica para el manejo comercial de los Incoterms 2010*. México. Obtenido de
https://books.google.com.mx/books?id=xVUpBgAAQBAJ&dq=INCOTERMS+2010&hl=es&source=gs_navlinks_s
- Zamora Torres, A. I. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of economics, finance and administrative science*.

Zapata , C., Lezcano, L., & Tamayo , P. (2007). Validación del método para la obtención automática del diagrama de objetivos desde esquemas preconceptuales. *Revista EIA*, 8, 21- 39. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372007000200003

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos



TECNÓLOGICO NACIONAL DE MÉXICO



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

PYMES Y LA EXPORTACIÓN

CUESTIONARIO

En el presente cuestionario se solicita su colaboración para contestar ítems relacionados con la empresa y comercio exterior, ya que sus conocimientos y experiencia resultaran de vital importancia para el desarrollo de esta investigación. Con los datos obtenidos se desarrollará una propuesta de **modelo de exportación** para las PyMEs del sector agroalimentario del estado de Tlaxcala, identificando los factores clave relacionados con la exportación en las PyMEs del sector. La encuesta debe ser contestada por el gerente de la empresa o el encargado del área de comercio exterior.

Razón social de la empresa:

Ubicación:

Producto (s):

No. De empleados:

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que cumpla con su descripción, o en su caso escriba lo que realiza su empresa.

1. Sexo	Masculino	Femenino
2. Cuenta con experiencia en comercio exterior	Si	No
3. Tipo de personalidad jurídica de la empresa:	Física	Moral

4. ¿Qué porcentaje de capacidad instalada de producción está siendo aprovechada en su empresa?

<20%	20%- 40%	40%- 60%	60%- 80%	>80%
------	----------	----------	----------	------

5. **Unidad de medida de su producto:**

6. **Número de unidades producidas al mes:**

7. **Si su producto cuenta con algún tipo de certificación especifique**

8. **Ha considerado exportar su producto si/ no ¿Por qué?..**

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
9. Su producto cumple con los estándares de calidad					
10. Su producto cumple con regulaciones de seguridad e higiene					
11. Su producto cumple con regulaciones ambientales					
12. Su producto se ajusta fácilmente a las características culturales de otros mercados (color, sabor, marca, etc.)					
13. Adaptaría su producto para venta en el exterior (envase, empaque, etc.)					
14. Los resultados financieros de su empresa en el último año son positivos (muestran utilidades)					
15. La empresa cuenta con liquidez suficiente para operaciones e inversiones					
16. Considera que su empresa tiene la posibilidad de obtener crédito con proveedores					
17. Su empresa tiene posibilidad de obtener crédito en el sector financiero (bancos)					
18. En su empresa existe planeación de los recursos necesarios para la operación del negocio					
19. Se hace seguimiento al mercado, su tamaño y tendencias de crecimiento y se utiliza en la toma de decisiones					
20. Se hace seguimiento a la competencia, sus clientes y estrategias de mercado y se utiliza en la toma de decisiones					
21. Se identifican oportunidades de negocio y se utilizan en la toma de decisiones					
22. Conoce la intensidad exportadora del sector agroalimentario					

23. Considera que la posición de su empresa en el mercado es buena					
24. Conoce las normas y tratados que rigen el comercio internacional					
25. Conoce los impuesto que se le aplican al comercio exterior (barreras arancelarias)					
26. Considera que la saturación de productos agroalimentarios en el mercado internacional es alta					
27. Conocen los apoyos que brinda el gobierno como incentivo a la exportación					

28. Su empresa se encuentra vinculada a una cadena de exportación (exportación directa, proveeduría de una exportadora, etc.)

SI	NO
-----------	-----------

SI SU RESPUESTA FUE “SI” PASE A LA SIGUIENTE SECCIÓN, DE LO CONTRARIO AQUÍ FINALIZA LA ENCUESTA *¡MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO!*

SECCIÓN II. EXPORTADORAS

INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que cumpla con su descripción, o en su caso escriba lo que realiza su empresa.

29. Realiza exportación de forma directa (empresa) o indirecta (intermediario exportación)

DIRECTA	INDIRECTA
----------------	------------------

30. Destino de sus exportaciones

Norteamérica	Europa	Asia	Latinoamérica	Otro (Especifique) _____
---------------------	---------------	-------------	----------------------	------------------------------------

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
31. Considera que el contar con certificaciones facilita la entrada a mercado internacionales					
32. Considera que el tener cultura similar con el mercado objetivo contribuye a la exportación					
33. Considera que el gobierno como vinculación con clientes en el extranjero favorecen a la exportación					
34. El tipo de INCOTERM establecido es un factor que influye a la hora exportar					
35. Cree que las barreras a la exportación como permisos, certificaciones, cupos, etc. frenan la misma					
36. Considera que una gran distancia geográfica con el mercado objetivo perjudica a la exportación					

37. De los siguientes factores marque los que considera fueron fundamentales para poder exportar:

Capacidad de producción	Conocimiento y/o experiencia en C.E.	Salud financiera
Apoyo del gobierno	Contacto con clientes en el extranjero	Producto
Certificaciones	Planeación	Objetivos empresariales
Costo logístico	Cultura similar	Falta de clientes en mdo. Interno.
Demanda en el extranjero	Otro (especifique): _____	

AQUÍ FINALIZA LA ENCUESTA, ¡MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO!

Anexo 2: Modelo de contrato de compraventa internacional de mercancías

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA_____EN SU CÁRACTER DE VENDEDORA, Y POR LA OTRA LA EMPRESA_____ EN SU CARÁCTER DE COMPRADORA, A QUIENES EN LO SUCESIVO Y PARA EFECTOS DE ESTE CONTRATO SE LES DENOMINARÁ “LA VENDEDORA” Y “LA COMPRADORA” RESPECTIVAMENTE, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

Esta parte inicial del contrato se conoce como encabezado o título y como se observa comprende el nombre del contrato y el de las partes contratantes. Existen formatos en los que aquí se incluye el nombre de los representantes, sin embargo, se considera más apropiado reservarlo para el siguiente apartado del contrato, pero sea de una u otra forma, será elección de quien redacte.

DECLARACIONES

DECLARA “LA VENDEDORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio de la escritura N°_____ pasada ante la fe del Notario Público N°_____ Sr. Lic._____ en la ciudad de_____ México y que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (1).
2. Que su legítimo representante es el Sr. _____ en su calidad de apoderado, según se acredita con el testimonio que se indica en el punto que antecede.
3. Que entre su objeto social se encuentra la fabricación y comercialización, tanto nacional como internacional, de: _____, _____contando para ello con la capacidad de suministro, así como, con todos los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para cumplir con el objeto de este contrato.
4. Que su establecimiento se encuentra ubicado en_____ México, el cual se señala como único para todos los efectos de este contrato.

El siguiente segmento del contrato (después del encabezado) corresponde a las “declaraciones”, empezando con las de la vendedora y en el que manifiesta su voluntad de contratar, su legal constitución y su legítima representación en términos de las “Consideraciones Preliminares” de este documento, particularmente de los incisos A) y B). Cabe aclarar y como se desprende de las primeras líneas del “Modelo de Contrato” que en este caso estamos partiendo del supuesto de que la parte vendedora es la empresa establecida en México, si fuera en sentido contrario, se invertirá el texto de la o las declaraciones en donde así corresponda.

En la declaración N° 1 se recomienda ser precisos en la ciudad, entidad federativa y país (en este caso México) donde se ubica la notaría y aportar la copia certificada como primer anexo del contrato si así se hubiera convenido entre las partes.

En la declaración N° 2, si dicha acreditación fuera en instrumento por separado (poder notarial) se anotarán los datos de la misma manera y con el número de anexo correspondiente.

En la N° 3, si la parte vendedora no fuera a su vez la productora de la mercancía objeto del contrato, se elimina esa característica de su objeto social.

En la N° 4 se incluye el término “establecimiento” por ser el mismo que se maneja en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80) en los preceptos que corresponde, pero si se prefiere, se puede utilizar el de domicilio sin ningún problema. Pudiera darse el caso de que en el contrato se señalen -tanto por parte de la vendedora como de la compradora- más de un establecimiento con una diferente función (por ejemplo fiscal o de un almacén), en este caso se recomienda ser totalmente precisos al respecto, siempre y cuando, se cumpla con el requisito fundamental explicado en el inciso H) de las “Consideraciones Preliminares” de la presente nota técnica.

DECLARA “LA COMPRADORA”:

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de_____ según se acredita con _____ y que pasa a formar parte de este contrato como anexo N° (2)
2. Que su legítimo representante es el Sr._____ en su carácter de_____ y que está facultado para suscribir este contrato de conformidad con el instrumento señalado en el punto anterior.
3. Que entre otras actividades se dedica a la comercialización e importación de los productos objeto de este contrato, que conoce en cuanto a especificaciones, calidad y demás características y que tiene interés en adquirirlos en términos del mismo.
4. Que cuenta con la solvencia económica y moral para el pago del precio de la mercancía en los montos y forma estipulados en este contrato.
5. Que su establecimiento se encuentra ubicado en_____ mismo que señala como único para todos los efectos de este contrato.

Ahora toca el turno a las declaraciones de la compradora en el mismo contexto y orden de las declaraciones anteriores pero en aquello que concierna a la compradora.

Las declaraciones N° 1 y N° 2 tendrán que completarse con la información correspondiente y en términos de los incisos A) y B) del apartado anterior de este documento.

La importancia de las declaraciones N° 3 y N° 4 resalta de su propio texto.

En la N° 5 aplica lo mismo de su equivalente en las declaraciones de la contraparte.

AMBAS PARTES DECLARAN:

Que tienen interés en celebrar el presente contrato de buena fe, de acuerdo con las siguientes:

Es conveniente esta declaración por ambas partes para determinar en forma transparente que el contrato se celebra en todas sus partes y para todos sus efectos bajo este principio primordial de la buena fe de acuerdo con los comentarios vertidos en el antepenúltimo párrafo del inciso D) de las “Consideraciones Preliminares” relativo a los principios que le dan sustento y que a su vez derivan de la Convención de “Viena 80”.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Objeto del Contrato: “LA VENDEDORA” se obliga a enajenar y “LA COMPRADORA” a adquirir _____ según se describe en _____ que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (3).

Aunque no existe disposición alguna que establezca un orden estricto en el clausulado del contrato de compraventa -lo cual queda fuera de toda posibilidad legal y convencional- y por lo tanto la colocación de sus condiciones puede ser de manera indistinta, la práctica y sentido común de estos instrumentos nos lleva a guardar un orden mínimo al inicio y al final del clausulado, por lo que se sugiere que dicho orden se aplique en las tres primeras cláusulas y en las dos últimas.

Por su naturaleza y contenido la cláusula de: ”objeto” en los contratos mercantiles es la que abre y por la que se despliegan las demás condiciones que conllevan las obligaciones de una u otra parte contratante, y que en el caso de la compraventa se convierte en la obligación esencial -sin que se reste importancia a la contraprestación correspondiéndole por lógica al vendedor.

En esta cláusula se señalan los productos o mercancías objeto del contrato por lo que se recomienda, una vez que se indique el volumen o cantidad, que se describan con todo detalle y precisión, es decir, que se caracterice a los bienes de manera completa.

En el modelo de esta cláusula se hace referencia a un anexo en el que se da la descripción pormenorizada a que se alude en el párrafo que antecede y se recomienda su uso cuando se trate de mercancías o artículos finales cuya especificación, debido a su estructura y composición, resulte extensa y compleja con el fin -además de evitar confusiones y ambigüedades que como ya se dijo es el objetivo primordial- se impida tener un texto demasiado amplio con una sola cláusula.

El anexo a que se alude puede consistir en un manual, un instructivo, una ficha técnica o un catálogo, lo que dependerá de la naturaleza de las mercancías y de la decisión del vendedor. Asimismo y para cumplimentar la formalidad del contrato por escrito convenida por las partes se recuerda que este anexo, al igual que el contrato, deberá ir firmado de manera autógrafa por ellas. Si el objeto del contrato consiste en productos básicos (generalmente agrícolas), cuya descripción se pueda efectuar en unas cuantas líneas y sin que se dé lugar a dudas o confusiones, entonces será innecesario el uso del anexo en comento.

Finalmente, si durante la formación del contrato (negociación) el vendedor entregó muestras al comprador, los productos o mercancías objeto del contrato tendrán que coincidir en forma absoluta con dichas muestras. Los comentarios relativos a la primera cláusula están correlacionados con los incisos C) y F) del apartado anterior.

SEGUNDA.- Precio de las Mercancías: “LA COMPRODORA” se obliga a pagar como precio por la mercancía objeto de este contrato, la cantidad de _____ por _____ cotización _____ en _____ INCOTERMS CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL (CCI) 2000.

Las partes podrán modificar el precio señalado por variaciones en el mercado internacional, debido a circunstancias graves de tipo político, económico o social que perjudique a cualquiera de ellas.

2ª OPCIÓN P/2º PÁRRAFO: El precio establecido en este contrato no podrá modificarse por ningún motivo durante la vigencia del mismo.

En ese orden estricto de las tres primeras cláusulas, ésta corresponde al segundo casillero y consiste en la contraprestación principal a cargo del comprador. Existen diversas reflexiones y recomendaciones en torno a este aspecto esencial en el contrato de compraventa internacional por lo que a continuación se destacan algunas en función de su relevancia.

Lo primero que se resalta es el hecho de que la suma reflejada en esta cláusula debe ser el resultado de todo un estudio y análisis manejado en el argot como “Cotización (o Formación) del Precio de Exportación” y aunque esta obligación de pago corresponde por lógica al comprador, es el vendedor quien finalmente -negociado o no-

determina el precio a pagar bajo su absoluta responsabilidad, por lo que se recomienda al vendedor -en este "modelo de contrato" el establecido en México- tener sumo cuidado al respecto.

En cuanto a la redacción de la cláusula lo primero que recalcamos es relativo al espacio de la cantidad a pagar por lo que se debe ser muy cuidadoso, además de la suma, en señalar con toda precisión el tipo de moneda bajo la cual se cotizó el contrato. Por ejemplo, si fue en dólares, especificar si son de Estados Unidos, Canadá o cualquier otro país con ese tipo de moneda, ya que una vaguedad en este sentido, esto es, que sólo se exprese "dólares" dará lugar tarde o temprano a confusiones, errores y con toda seguridad a futuras reclamaciones.

En este contexto, igualmente se debe ser preciso en el espacio seguido de la palabra "por" en cuanto a, si ese precio es por todo el embarque objeto del contrato lo que es frecuente cuando se trata de gráneles, o si es por unidad, generalmente cuando el objeto consiste en mercancías o artículos finales, pero en uno u otro caso se debe ser claros y exactos.

En el seguimiento de esta cláusula cuando utilizamos el vocablo "cotización" nos referimos al INCOTERM, bajo el cual se cotizó el contrato por lo que inmediatamente debemos indicarlo con sus tres letras de identificación. No nos atrevimos a ejemplificar con alguno de los trece existentes, por supuesto estamos hablando de la versión 2000 de la CCI, para no influenciar de alguna manera en la elección del mismo ni mucho menos crear confusiones en cuanto al tipo de transporte, lugar o puerto de entrega de las mercancías (recordemos que seis de los trece son exclusivos para tráfico marítimo y los siete restantes para todo tipo de transporte); por lo que la recomendación se constriñe, por una parte, en el sentido de que el INCOTERM seleccionado debe ir en total congruencia con el estudio de formación del precio de exportación y con plena conciencia de todo lo que implica dicho término, por lo que es conveniente tomar en cuenta lo expresado en el inciso I) de las "Consideraciones Preliminares"; y por otra parte, apegarnos en todos los casos a la reglamentación de la Cámara de Comercio Internacional, sobre las reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales y no sujetarnos a otra clasificación ambigua e imprecisa, propuesta por la contraparte como es el caso de algunos americanos con la conocida como "raftd".

Por último respecto de esta primera parte de la cláusula en turno, después de la palabra "en" se anotará el lugar o puerto, según el INCOTERM seleccionado, donde se entregarán las mercancías con toda claridad en cuanto a la ciudad y país de entrega y recepción de las mercancías.

El segundo párrafo de la cláusula de "precio de las mercancías" obedece a la necesidad que en un momento dado pudiera tener alguna de las partes de ajustar el precio debido algún cambio abrupto en cualquiera de esos órdenes, o incluso, de tipo natural que le afecte de tal manera que le impida sostener el precio convenido si es el caso del vendedor, o que le resulte imposible pagar en el caso opuesto.

Esta figura tiene un respaldo y reconocimiento jurídico, más aún, está reglamentada en la Sección dos del Capítulo Sexto de los Principios UNIDROIT [ver inciso I) de “Consideraciones Preliminares”], sin embargo, por su contenido y efectos es delicada y tendrá que reflexionarse en cada caso concreto su inclusión en esta parte del contrato.

Ahora bien, si por la posición que se tenga (exportador o importador) o por las circunstancias del caso en particular se opta por dejar el precio fijo sin posibilidad alguna de variación; entonces se incluirá la segunda opción, eliminando, desde luego, la primera por ser de naturaleza opuesta.

TERCERA.- Forma de Pago: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante carta de crédito pagadera a la vista, confirmada e irrevocable a cargo del banco _____ con plaza en la ciudad de _____ México y con _____ días de vigencia, contra presentación de factura, documentación de embarque y certificados de: _____ que amparen la remisión de la mercancía.

“LA COMPRADORA” se obliga a pagar y a tramitar por su cuenta y riesgo las comisiones y demás gastos por concepto de la carta de crédito internacional, reglamentada por UCP 600 de la Cámara de Comercio Internacional.

2ª OPCIÓN: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar el precio acordado en la cláusula que antecede mediante transferencia electrónica a cargo del banco _____ con plaza en la ciudad de _____ México, con _____ días naturales previos al envío del producto objeto de este contrato.

Con esta condición concluimos ese orden estricto (tres primeras) siendo la parte complementaria de la anterior y consiste en el mecanismo o instrumento de pago dentro de este contexto.

Al igual que las cláusulas ya vistas y demás que integran al contrato de compraventa internacional, la forma de pago es todo un “eslabón” del ciclo exportador y que implica una serie de aspectos propios, tales como: su objeto de conocimiento, instituciones, instrumentos, sistemas, reglas, etc. y que por supuesto requiere de un estudio y práctica para su aplicación en el contrato, o en su caso, la consulta con un especialista en la materia.

Para efectos de la presente guía y obviamente para incluir en el “Modelo de Contrato” dicha condición, de las diversas formas de pago que existen en el campo de los negocios internacionales, específicamente de la compraventa internacional, se tomó en primer lugar la carta de crédito internacional (o también conocida como crédito documentario) con esas tres características que se mencionan, ya que seguramente es la más recurrida en virtud de la garantía de pago que representa, aunque hay que decirlo, su contratación y manejo impliquen cierto grado de complejidad.

De cualquier manera y al igual que en las otras cláusulas habrá que realizarse un estudio al respecto para tomar la determinación más conveniente para las partes contratantes.

Para completar la cláusula que aquí se ejemplifica, en los espacios seguidos de las expresiones “banco”, “ciudad de” y “con” deberán llenarse con los datos, una vez que sean obtenidos, de la institución bancaria y su ubicación que correspondan a la plaza del beneficiario, es decir, del vendedor establecido en México (recordemos que estamos bajo ese supuesto en el presente modelo), así como, indicarse la vigencia para su cobro, lo que dependerá de los términos de la contratación de este instrumento bancario internacional y con base en la reglamentación aplicable [véase el inciso I) en su antepenúltimo párrafo de las “Consideraciones Preliminares”].

Nos encontramos con un espacio más al final de la cláusula que es el relativo a los certificados y que igualmente dependerá de los términos pactados en dicho instrumento y en función de las características de la operación real, tales como: en primer lugar el objeto del contrato, país o región de destino, regulaciones y restricciones comerciales, etc. razón por la cual existe una diversidad de certificados, pero los que prácticamente se hacen indispensables en toda operación son el de origen y el de calidad.

Asimismo y para contar con otro ejemplo en relación con esta cláusula se incluye una segunda opción que sustituye naturalmente a la primera y cuyo llenado no implica mayor problema una vez que se tenga la información.

CUARTA.- Entrega de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar la mercancía objeto de este contrato el día _____ a las _____ HORARIO DEL LUGAR DE ENTREGA en _____ de acuerdo con el INCOTERM de la CCI 2000, establecido en el presente contrato.

En esta condición se debe de ser muy cuidadoso en la información recibida de terceros agentes, si fuera el caso, (transportistas, consolidadores de carga, agentes aduanales, etc.) así como, la que se intercambie con la compradora a fin de evitar imprecisiones que den lugar a dudas o confusiones y a la postre, las no deseadas reclamaciones entre ambas.

En cuanto a la fecha de entrega no es necesario que sea una exacta, sino que se puede establecer un plazo - insistimos, con toda precisión- “de tal (día, mes y año) a tal...”, lo mismo se puede hacer con el horario: “de las 08:00 hrs. a las 15:00 hrs.

En este orden de ideas y en relación con el lugar de entrega de las mercancías se encomienda de la misma manera ser muy cuidadoso en la descripción del mismo con base en el INCOTERM establecido en el contrato y de acuerdo con la información recabada para tal efecto. Así por ejemplo, si se trata de uno exclusivo para tráfico marítimo y es en el puerto de embarque tendrá que especificarse además de este, el punto exacto de entrega (muelle, patio,

etc.), el nombre del B/M y la línea naviera que la transportará, la entidad federativa y país (p. ej. Veracruz, Ver. México) y cualquier otro dato que se considere necesario para cumplimentar correctamente con esta cuestión.

Cualquier imprecisión en este sentido, entrará en acción el derecho aplicable, concretamente la Convención de “Viena 80” en la parte conducente de su articulado (arts. 31 a 34).

QUINTA.- Envase y Embalaje: “LA VENDEDORA” declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuenta con el sistema de embalaje apropiado para su adecuado manejo, transporte y entrega.

2ª OPCIÓN: “LA VENDEDORA” declara que la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente envasada de conformidad con las normas técnicas de la materia y cuentan con el sistema de embalaje apropiado para su correcta entrega en términos de la hoja técnica N° _____ de fecha _____ que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo N° (4).

La cláusula en turno se puede manejar en cualquiera de las dos opciones que aquí se muestran dependiendo del acuerdo y conveniencia de las partes, siempre y cuando, se cumpla cabalmente con la obligación implícita en ella. Por su origen, contenido y efectos, esta condición se convierte en una obligación natural para la vendedora, salvo pacto en contrario.

Si el vendedor puede elegir entre una y otra, se sugiere que sea la primera por su sencillez, reiteramos, una vez realizado este importante aspecto con toda la técnica y cuidados requeridos. De otra manera si se inclina por la segunda opción o es exigido por la compradora, se tendrá que describir con lujo de detalle.

SEXTA.- Calidad de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar certificado de calidad expedido por laboratorio autorizado para tal efecto de fecha _____ y que pasa a formar parte integrante del mismo como anexo N° (5)

2ª OPCIÓN: “LA VENDEDORA” se obliga a permitir el acceso al lugar donde se encuentre la mercancía objeto de este contrato antes de ser enviada, a un inspector nombrado por cuenta y riesgo de “LA COMPRADORA” a fin de que verifique la calidad de la misma en los términos pactados.

Como lo mencionamos anteriormente esta condición a través del tiempo se ha tornado en obligatoria en la generalidad de los casos y como se desprende de su contenido y por su propia naturaleza le corresponde a la vendedora cumplimentarla.

En el formato aquí propuesto se dan estas dos opciones a negociar y elegir la que mejor convenga a las partes. En la primera le corresponde a la vendedora tramitar y pagar la expedición del certificado por laboratorio habilitado para realizar esta función, la segunda se explica por sí misma.

SÉPTIMA.- Marca de la Mercancía: “LA VENDEDORA” declara que la marca de la mercancía objeto de este contrato se encuentra debidamente registrada ante autoridad competente con N° de registro _____ y de fecha _____ su vez “LA COMPRADORA” se obliga a respetar el uso de dicha marca y a dar aviso de cualquier mal uso que observe en su país.

Sin entrar en materia de propiedad intelectual en su rama de la propiedad industrial, únicamente se resalta la trascendencia de esta cláusula con el fin de proteger el o los derechos de esta índole en beneficio de su titular que en ocasiones ni siquiera es la vendedora cuando actúa solamente como comercializadora, sino que será el fabricante o productor de los artículos objeto del contrato y, siempre y cuando, haya cumplido con los requisitos de ley para el registro correspondiente de la marca de que se trate.

Si el objeto del contrato consiste en productos básicos agrícolas se puede dar la doble situación según sea el caso, es decir, que pueden contar o no con marca registrada, por lo que en el segundo supuesto simplemente se elimina esta cláusula.

Es pertinente aclarar en este punto que el término “patente” aplica única y exclusivamente a los casos de “invención” de acuerdo con lo regulado por la ley de la materia -hablamos de nuestra legislación nacional- por lo que se sugiere no usarlo indiscriminadamente en nuestro contrato, salvo en el caso que así proceda.

OCTAVA.- Vigencia del Contrato: Ambas partes convienen en que el presente contrato tendrá una duración de _____ contado a partir de la fecha de suscripción del mismo.

2ª OPCIÓN: El presente contrato se dará por terminado cuando “LA COMPRADORA” reciba el producto en términos del mismo y “LA VENDEDORA” obtenga el pago en el mismo sentido.

Esta, como las demás cláusulas, dependerá de los términos negociados y acordados por las partes contratantes, en otras palabras, bajo el principio de la autonomía contractual, referido a lo largo del presente estudio, por lo que se ofrecen dos opciones a incluir la que mejor se adecue a las circunstancias del contrato en concreto o real. En caso de optar por la primera (por tiempo determinado) -que también se maneja con la expresión “contrato de tracto sucesivo”- la recomendación es que no sea demasiado amplio el plazo de la vigencia debido a los cambios de diversa índole (financieros, tecnológicos, políticos, etc.) que a nivel mundial, continental o nacional puedan afectar

los intereses de las partes contratantes y que provoque rupturas de líneas comerciales ya establecidas, pero esto quedará determinado finalmente por convenio de las mismas.

NOVENA.- Entrega de Documentos: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar todos los documentos que por su naturaleza y como consecuencia de la presente operación le corresponda tener a “LA COMPRADORA” o a quien legalmente la represente a la suscripción de este contrato o en el momento que fuere procedente según el tipo de documento de que se trate. A su vez “LA COMPRADORA” se obliga a entregar a “LA VENDEDORA” o a quien legalmente la represente, los documentos que avalen la entrega y recepción de la mercancía objeto de este contrato y cualquier otro documento a que quede obligada en términos del mismo.

El aspecto de los documentos y su entrega en la compraventa internacional es muy importante y aunque no en todos los contratos o formatos se incluye como una cláusula más, es conveniente considerarla en el contrato aún en términos muy generales como aquí se muestra con el objeto de confirmar la obligación que en este sentido le corresponda a cada una de las partes contratantes.

No es posible hacer una relación única de los tipos o especie de documentos que resulten del contrato de compraventa internacional y que deban entregarse los contratantes, ya que esto dependerá de cada caso, sin embargo, los que comúnmente figuran en estos contratos son: la factura, el documento de embarque (varía su nombre según el medio de transporte elegido), certificados (de acuerdo con lo que se mencionó en el penúltimo párrafo de las explicaciones relativas a la tercera cláusula del presente modelo), póliza de seguro, documento bancario (como prueba de pago y según el instrumento y mecanismo seleccionado), lista de empaque, y otros varios más.

DÉCIMA.- Idioma: Las partes acuerdan que para fines de la elaboración, celebración y suscripción de este contrato, así como, para todos los efectos que de él deriven se tendrá como idioma único al español.

2ª OPCIÓN: Las partes acuerdan que para fines de la elaboración, celebración y suscripción de este contrato se utilizarán los idiomas (2) naturales de cada una de ellas, o en su caso, los idiomas oficiales de los dos países donde las partes tengan su establecimiento respectivamente.

En caso de conflicto por interpretación del presente contrato en virtud de su elaboración, celebración y suscripción en los dos idiomas referidos, prevalecerá la interpretación del: _____

Para ver los comentarios relativos a esta cláusula remitirse al inciso G) del apartado de “Consideraciones Preliminares” del presente estudio.

DÉCIMOPRIMERA.- Rescisión por Incumplimiento: La compradora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la vendedora no entregue la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo.

La vendedora podrá dar por rescindido el presente contrato cuando la compradora no pague el precio de la mercancía o no cumpla con las demás obligaciones en términos del mismo.

A partir de esta cláusula se incorporan las condiciones que se conocen en la teoría de los contratos como cláusulas naturales o en términos de los Principios Unidroit como cláusulas “estándar”, es decir, aquellas que normalmente se agregan en los mismos términos -más o menos- en todos los contratos (salvo las dos últimas) y que se explican por sí misma sin necesidad de mayores tecnicismos y aclaraciones.

Quizá de las pocas precisiones que convenga hacer en esta parte del “Modelo de Contrato” es en el sentido de que no significa lo mismo “terminación” del contrato que “rescisión” del mismo, ya que el primer término queda comprendido en la cláusula de “vigencia del contrato”, es decir, que concluye una vez que ha surtido sus efectos plenamente y se han cumplido todas las prestaciones y contraprestaciones sin la manifestación de ninguna inconformidad.

En cambio el segundo refiere, como se desprende de su lectura, al caso de incumplimiento de una de las partes y deja a la otra en posibilidad de ejercer todas las acciones que legalmente le correspondan y que en este caso están prescritas en la “ley aplicable”, que como se ha señalado reiteradamente es en primer término la Convención de “Viena 80”.

DÉCIMOSEGUNDA.- Subsistencia de las Obligaciones: La rescisión de este contrato no afectará de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad o de aquellas que por su naturaleza, disposición de la ley aplicable o por voluntad de las partes, según el caso, deban diferirse, por lo que las partes podrán exigir con posterioridad a la rescisión del contrato, el cumplimiento de dichas obligaciones.

En las acciones que por causa de rescisión se ejercen, entran generalmente la suerte principal junto con sus accesorios, lo que proyectado a la compraventa significa que se reclamará la prestación principal, sea la entrega de las mercancías o el pago de su precio -según quien ejerza las acciones- la indemnización por daños y perjuicios, el pago de intereses (si fueran procedentes), el pago de las penas convencionales y cualquier otro derecho que en términos de la “ley aplicable” correspondieran.

DÉCIMOTERCERA.- Impedimento de Cesión de Derechos y Obligaciones: Ninguna de las partes podrá ceder o transferir total o parcialmente los derechos y las obligaciones que deriven de este contrato.

Esta es la recomendación en general para los contratos de compraventa internacional de mercaderías.

DÉCIMO CUARTA.- Caso Fortuito: Ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor, por lo que convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato, los cuales podrán reanudarse de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, de ser esto posible.

Esta figura, también conocida como causa de fuerza mayor o en inglés “forcé majeure” en realidad es un principio general de derecho que se explica con la sencilla frase de: “nadie está obligado a lo imposible” y no hay empacho alguno para incluirlo en una de sus cláusulas dentro del contrato, más aún, además de tener este carácter (de principio general de derecho), cuenta con su fundamento legal internacional, esto es, que la Convención lo contempla en uno de sus preceptos (art. 79). No obstante, si en un momento dado las partes quisieran ajustarse de manera absoluta a lo establecido por el INCOTERM, seleccionado en el contrato en lo referente a la transmisión del riesgo respecto de la mercancía, y por otra parte, el comprador se obliga de la misma manera al pago del precio, entonces, podrán renunciar a los efectos de dicho principio, siempre y cuando, así lo expresen dentro del contrato.

DÉCIMO QUINTA.- Modificaciones: Cualquier modificación de carácter sustancial que las partes deseen aplicar al presente contrato deberá hacerse por escrito a través de un adendum o varios adenda, previo acuerdo entre ellas, también por escrito, y pasarán a formar parte integrante del presente contrato.

Para el comentario correspondiente a esta condición ver el inciso F) del apartado “consideraciones Preliminares”.

DÉCIMO SEXTA.- Legislación Aplicable: Para todo lo establecido y lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Viena 80), o en su defecto por los usos y prácticas de comercio internacional, reconocidos por ésta.

Finalmente llegamos con ésta y la siguiente cláusula a la última parte de nuestro contrato, recordando la propuesta dada en el primer comentario relativo a la cláusula primera de este modelo, de que al igual que al inicio se respete ese orden estricto de las tres primeras cláusulas, en esta parte final se aplique el mismo criterio para las dos últimas.

Por lo que respecta al ordenamiento internacional señalado en esta cláusula como “derecho aplicable” al contrato, favor de remitirse a los comentarios vertidos en el inciso D) de las “Consideraciones Preliminares”, y en cuanto a la aplicación supletoria de los “usos y prácticas...” hacemos lo mismo pero con el inciso I) del mismo apartado.

Nos permitimos concluir este aspecto fundamental con una reflexión de naturaleza complementaria relativa a las dos últimas líneas de la cláusula en comento en el sentido de que efectivamente la convención le da pleno respaldo a esta fuente tan importante de reglas pragmáticas aplicables a este tipo de contratos, concretamente en su artículo 9.

DECIMOSÉPTIMA.- Cláusula Compromisoria: Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, así como para resolver cualquier controversia que derive del mismo, las partes se someten a la conciliación y arbitraje de:

Estamos en la última condición del modelo de contrato y corresponde a la determinación del foro de solución de controversias que las partes deben determinar -nuevamente bajo el principio de autonomía contractual- sólo para el caso eventual de que estas surjan y generalmente señalado en la última cláusula.

Comúnmente en los contratos de carácter doméstico se observa en este espacio un acuerdo de las partes de sometimiento a los tribunales locales, sin embargo, en los contratos comerciales internacionales, especialmente en el de compraventa, se recomienda sustituir dicho acuerdo por una condición en los términos de la cláusula que aquí se muestra y manejada normalmente con esa denominación.

La cláusula arbitral o de sometimiento al arbitraje (expresiones sinónimas) es la que conduce a las partes a resolver sus diferencias a través y dentro de los lineamientos del arbitraje comercial que es una institución jurídica ampliamente utilizada en la práctica de los contratos mercantiles en el ámbito internacional.

Al igual que la cláusula anterior relativa al derecho aplicable al contrato, el contenido de la que tenemos en turno encierra todo un conocimiento, elementos, instrumentos (como tratados internacionales sobre la materia), escenarios y demás aspectos que lo conforman; y en el mismo sentido, no entraremos en su estudio o análisis por no ser el objetivo del presente documento, pero lo que si es importante resaltar es la conveniencia de someterse preferentemente a este esquema por las ventajas que representa a todas luces, ya que de otra forma no quedará alternativa que someterse a la competencia de los tribunales de cualquier parte del mundo (incluyendo los de nuestro país o ciudad), aspecto que por su sola mención nos da una idea irrefutable de la cantidad de obstáculos y dificultades que implicaría tal sometimiento.

Entre las ventajas que brinda esta institución jurídica, y nada más por mencionar algunas, tenemos: confidencialidad y rapidez en el desarrollo del procedimiento arbitral; un costo económico definido, y la intervención de juzgadores llamados árbitros (en número de uno o tres) que son verdaderos conocedores en materia de comercio internacional y especialistas en algunas de sus áreas, cuando sea requerido.

Las ventajas a que se hace referencia, entre otras, quedan englobadas por una característica propia de este medio alternativo de solución de diferencias que consiste en la intervención de órganos o centros administradores del procedimiento arbitral que se distinguen en primer lugar por su experiencia en el giro; prestigio y reconocimiento internacionales; cuentan con representaciones en otros países y aplican un reglamento propio de procedimientos arbitrales en los casos que les sean sometidos.

En cuanto al texto de la cláusula aquí expuesta, representa una manera sencilla y clara de acatamiento a esta “forma” de solución de conflictos derivados del contrato de compraventa internacional de mercancías, y por otra parte se adecua a cualquiera de estos organismos referidos; completándola, desde luego, con el nombre del que haya sido elegido por las partes. Sin embargo, ya en lo particular cada uno de ellos -o la mayoría, cuando menos- cuenta con su propio “modelo” de cláusula compromisoria incluyendo algunas de ellas en esta nota técnica, con la advertencia, de que su texto puede sufrir algunas modificaciones en la actualización del reglamento, según sea el caso.

Antes de mostrar los “modelos” aludidos y para concluir el aspecto de complementación de nuestra cláusula compromisoria; algunos expertos recomiendan indicar (además del organismo): el número de árbitros; el reglamento de procedimientos; la sede del arbitraje y el o los idiomas para el desarrollo del procedimiento correspondiente, aunque, a fin de cuentas es decisión de las partes contratantes y de sus respectivas asesorías legales, determinar cuáles de estos datos o algún otro se incluye en la cláusula en comento.

Igualmente y para no dejar “cabos sueltos” -o cuando menos esa es la intención- nos queda pendiente la sugerencia aludida en el penúltimo párrafo del inciso F) de las “Consideraciones Preliminares” que en este momento indicamos en el sentido de que cuando por alguna circunstancia no se pueda celebrar el contrato por escrito, entonces se tendrá que incluir en cualquiera de los documentos manejados en la negociación y celebración del contrato, como pueden ser la orden de compra o la factura, estas dos últimas cláusulas (“legislación aplicable y cláusula compromisoria”) en los términos aquí expuestos y suscrito de manera autógrafa por las dos partes en el documento de que se trate, con el objetivo de prevenir la inclusión de estas dos “herramientas” indispensables en el caso eventual o remoto de un conflicto entre las partes derivado del contrato. De otra forma al no contar con un contrato por escrito y no tomar esta precaución, estaremos, en caso de que surja la controversia referida, ante un panorama tremendamente complicado para la solución de la misma.