UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO DE EXPORTACIÓN

“Trucha ahumada a Alemania"

para obtener el Diploma de:

Especialista en Administración del Comercio Exterior

Presentan:

L.A. Jonattan Rafael Zavaleta Rodríguez
L.A.N.I. Nain Herrera Cabrera
L.A.N.I. Rosalba Ochoa Lozano

Asesor:

M.A. José Vicente Díaz Martínez

Xalapa-Enríquez, Veracruz

2018

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO DE EXPORTACION

“Trucha ahumada a Alemania"

Para obtener el Diploma de:

Especialista en Administración del Comercio Exterior

Presentan:

L.A. Jonattan Rafael Zavaleta Rodríguez
L.A.N.I. Nain Herrera Cabrera
L.A.N.I. Rosalba Ochoa Lozano

Asesor:

M.A. José Vicente Díaz Martínez

Xalapa-Enríquez, Veracruz

2018

Índice

Resumen 1
Introducción 2
1.Resumen ejecutivo 5
2. Descripción de la empresa 6
2.1 Antecedentes de la empresa 6
2.2 Aspectos jurídicos 6
2.3 Misión, visión y valores de la empresa 7
2.4 Análisis FODA 8
2.5 Equipo de dirección 8
2.6 Estructura organizacional 8
2.7 Macro y micro localización 10
2.8 Planes futuros 11
3. Descripción del producto 12
3.1 Características del producto 12
4. Análisis del mercado 19
4.1 Descripción del sector productivo de la trucha en México 19
4.2 Descripción del país/región 20
4.3 Descripción del sector pesquero en Alemania 21
4.4 Consideraciones políticas y legales 23
4.5 Consideraciones económicas 24
4.6 Consideraciones culturales y sociales 27
4.7 Mercado objetivo 27
4.8 Clientes potenciales 28
4.9 Estrategia de entrada propuesta 29
4.10 Investigación de mercados 30
4.11 Competencia 31
4.12 Barreras de entrada 33
5. Operaciones para la exportación 37
5.1 Logística y distribución 37
5.2 Documentos para exportación 38
5.3 Aspectos del precio 40
5.4 Aspectos de promoción 42
5.5 Formas de pago y contratación 42
5.6 Soporte al cliente 42
6. Análisis de riesgos 44
6.1 Riesgos internos para el proyecto 44
6.2 Riesgos externos para el proyecto 45
6.3 Planes de contingencia 45
6.4 Seguros 47
7. Análisis financiero 49

7.1 Situación financiera actual 49
7.2 Proyecciones financieras 50
7.3 Evaluación financiera 54
Conclusiones y recomendaciones 60
Anexos 63
Referencias bibliográficas 81

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito analizar la viabilidad de implementar un plan de exportación para la empresa La cabaña del Tío Yeyo al mercado alemán, esto a través de la investigación documentada.

Actualmente la empresa se encuentra en búsqueda de expansión y reconocimiento internacional, por lo cual ha decidido diversificar su giro comercial y agregar al negocio restaurantero, sector al que tradicionalmente se ha dedicado, la comercialización internacional de uno de los productos más emblemáticos de la empresa, tras aplicar las adecuaciones pertinentes para la opción de negocio que a continuación se presenta.

La Unión Europea es el principal mercado importador de productos marinos y de acuicultura. Particularmente, el mercado alemán es uno de los principales importadores de estos bienes, comprando más del 85% de pescado en el mercado internacional, lo cual hace de Alemania un destino atractivo para la exportación del producto en cuestión: la trucha ahumada.

Introducción

Las PYMES en México son la base principal de la economía nacional pues la mayor parte de negocios surgieron en un nicho familiar para después verse consolidadas a través del tiempo. La empresa “La Cabaña del Tío Yeyo” es ejemplo de una de estos casos.

En la actualidad la empresa es dirigida por Miguel Mestizo Ramos quien cuenta con valores muy claros como la calidad, honestidad, pasión, diversidad y mejora continua siendo estos dos últimos los más importantes para él, ya que busca hacer crecer su empresa con el propósito de ser una fuente de empleo e impulso de la economía local lo cual está logrando a través de la asociación con productores locales.

Es importante mencionar que la empresa está consolidada a nivel local desde hace 20 años y esto le ha permitido ser reconocida por cumplir de manera oportuna y con calidad las peticiones de sus clientes.

Actualmente se cumple con el abastecimiento de la demanda del producto gracias a que sus productores tienen una capacidad muy efectiva, la cual daremos a conocer durante en el desarrollo de este trabajo.

El contenido del proyecto que a continuación se expone, se desarrolla en 6 capítulos en los que se explicarán desde los aspectos básicos de identificación de la empresa hasta proyecciones económicas del negocio tras la aplicación del plan de exportación.

Es importante conocer la historia de la empresa desde sus inicios así como una serie de postulados que nos permitan conocer acerca del giro de la empresa y su entorno. Esta información se encuentra desarrollada en el primer apartado del presente.

En el capítulo dos, se describen las características generales del trucha, seguido del proceso a aplicar para hacer viable que la trucha sea opción de negociaciones internacionales. Para terminar este segundo apartado, se hablará del envase y embalaje, mismos que son determinantes al momento de incursionar en mercados de talla mundial, como lo es el mercado Europeo.

En el siguiente apartado, se analiza en el presente el mercado elegido para la comercialización de la trucha ahumada. El mercado alemán luce atractivo debido, entre otras cosas, a los altos porcentajes de importación de pescado por parte de Alemania. Dentro de estos porcentajes elevados de importaciones, encontramos a la trucha como una de las principales especies consumidas en el país.

En el cuarto capítulo, se describe el proceso logístico para llevar el producto al mercado destino desde la planta de producción, así como los medios de transporte que serán utilizados para el traslado, las condiciones específicas en las que debe viajar el producto, hasta el punto de entrega de acuerdo con el INCOTERM pactado cumpliendo con la responsabilidad del mismo.

Además de del proceso logístico se describirán los documentos necesarios con los que se deben contar para realizar satisfactoriamente el proceso de exportación del producto al mercado destino.

Dentro de este capítulo cuatro también se describirán los elementos que deben considerarse para la formación del precio de venta internacional con la finalidad de elaborar una cotización para los clientes potenciales de acuerdo a la oferta exportable.

Dado que la empresa no ha realizado exportaciones previas de la trucha, se agregan adicionalmente al proceso logístico, los documentos de exportación y formación del precio de venta se hacen recomendaciones para la forma de pago sugiriendo utilizar una carta de crédito irrevocable, la cual brindará al exportador mayor seguridad de pago además que se sugiere la elaboración de un contrato de compraventa internacional.

Al final del capítulo se describen las acciones sugeridas a la empresa para poder realizar la promoción del producto en el mercado destino como participar en ferias de alimentos. Así mismo se propone la utilización de una página web y correo electrónico con dominio propio con la finalidad de brindar un buen soporte al cliente, apoyándose de los medios tradicionales de contacto directo, como lo es por vía telefónica.

En el capítulo cinco se analizan los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa y los escenarios posibles que de ocurrir podrían afectar en diferentes rubros al negocio, este apartado es importante porque la empresa tiene una importante suma de dinero invertido en instalaciones, maquinaria, insumos, y materia prima. Es por ello que este capítulo contiene prevenciones, planes de acción y sugerencias de medidas preventivas y correctivas que debe adoptar la empresa para asegurar la continuidad del negocio.

Posteriormente, en el apartado de contenido, se presenta el capítulo 6: el análisis financiero. Partiendo de las condiciones actuales de la empresa, se fundamenta la oportunidad para la organización de optar en exportar sus productos como una manera de expansión. Se presentan estados financieros proyectados, así como factores de evaluación financiera del proyecto, mismos que servirán al empresario para decidir el cómo proceder con el plan que se desarrolla y expone en el presente.

Finalmente, se presenta una breve conclusión seguida de recomendaciones que se ofrecen como alternativas de acción para implementar exitosamente el plan de exportación.

Resumen ejecutivo

La cabaña del Tío Yeyo es una empresa que inició sus operaciones hace ya más de 20 años. Ubicados en el centro de la ciudad de Coatepec, Veracruz, generó en la zona fama con el sabor particular de cada uno de los platillos que se preparan en el restaurante.

Actualmente, el negocio sigue funcionando bajo el mismo giro, sin embargo, el comité administrativo está buscando otras alternativas de crecimiento para la empresa. En función de esta idea, se desarrolla el presente proyecto con la finalidad de incursionar en la venta internacional de trucha ahumada, producto con el que La Cabaña se familiariza desde tiene ya años.

Para poder aprovechar el conocimiento del producto, se pretenden atender los requisitos del mercado destino, en este caso, Alemania. La inversión primera con la que se pretenden adecuar instalaciones y preparar el primer lote a enviar, según las proyecciones desarrolladas, es de cerca de $500,000.00 MXN.

Este monto, en conjunto con activos que ya cuenta la empresa, puede ayudar a generar atractivas utilidades que se verán triplicadas según la proyección para el año cinco tras la puesta en marcha del proyecto.

La Cabaña del Tío Yeyo ofrece productos elaborados en su totalidad en México que, además de tener un sazón particular, atiende los requisitos de la Unión Europea y los estándares de calidad internacional, lo que hace del producto ofertado un bien con un potencial índice de aceptación del mercado destino, mismo que ha venido marcando una tendencia constante en el consumo de carnes de este tipo, comportamiento que se explica en el desarrollo del proyecto.

2. Descripción de la empresa

2.1 Antecedentes de la empresa

La Cabaña del Tío Yeyo comenzó hace 20 años (1997) como un restaurante familiar ubicado en la ciudad de Coatepec, Veracruz a un costado del río “La Marina”. Su fundador tuvo la idea de introducir trucha arcoíris a la región de Coatepec a través de la creación de un restaurant. Desde sus inicios la empresa ha sido manejada por la familia fundadora, quienes a través de los años se han encargado de ir innovando las modalidades en que se presenta la trucha arcoíris para su comercialización, esta empresa familiar se caracteriza por el excelente servicio y atención que le brindan al cliente ofreciendo una gran variedad de presentaciones de la trucha como pueden ser fresca, ahumada, asalmonada y cocinada.

Con el paso del tiempo, y gracias al éxito que el negocio tuvo en la zona, se empezó a incursionar en otro tipo de platillos y variedades, teniendo como base la trucha en la mayoría de los guisos preparados. Una de las variedades de presentación de este pescado fue utilizando un método particular y único de ahumado, misma que tuvo gran aceptación en el mercado y demanda constante de este platillo particular. Es a partir de entonces que se piensa en incursionar en un mercado nuevo para Tío Yeyo, ofreciendo este platillo de trucha bajo un esquema distinto al que se ofrece en el restaurante, encaminando así los esfuerzos de incursionar en otros mercados a través de la comercialización de filetes de trucha ahumados y empaquetados al alto vacío.

2.2 Aspectos jurídicos

Nombre comercial: La Cabaña del Tío Yeyo

Nombre/Denominación/ Razón Social: Miguel Mestizo Ramos

Régimen de incorporación fiscal: Persona física con actividad empresarial

Registro Federal de contribuyentes: MERM900729T88

La empresa La Cabaña del Tío Yeyo paga sus contribuciones de manera anual al cierre del periodo fiscal de cada año a través de una declaración anual presentada por la persona física Miguel Mestizo Ramos.

2.3 Misión, visión y valores de la empresa

Actualmente la empresa cuenta con Visión y Misión de la empresa como restaurante, pero para efectos del proyecto de exportación se propone los siguientes:

Misión:

Crear productos de calidad e innovación basándose en ingredientes de primera, además de tener técnicas y proceso con estricta higiene y de igual forma procurar rapidez en la atención de nuestros clientes con un servicio que permite conocer los gustos de la población actual.

Visión:

Llegar a ser una empresa reconocida a nivel internacional, con calidad humana y que tenga principios éticos; así mismo ofrecer productos de calidad a nuestros clientes y un trato bueno a colaboradores y proveedores.

Valores:

- Calidad
- Mejora continua
- Diversidad
- Pasión
- Honestidad

2.4 Análisis FODA

Junto con los responsables de “La Cabaña del Tío Yeyo”, se realizó un estudio detallado de la empresa. A través de este análisis podremos desarrollar una planificación estratégica para ser más competitivos, teniendo en consideración los factores internos y externos que afectan a la empresa. Dicho análisis se presenta a continuación:

Análisis Interno	
Fortalezas 1. Empresa con reconocimiento en el mercado local 2. Relación directa con proveedores 3. Método de ahumado innovador 4. Ubicación estratégica	**Debilidades** 1. Dependencia total de proveedores 2. Falta de infraestructura 3. Baja plantilla de personal 4. Nula experiencia en el comercio exterior
Análisis Externo	
Oportunidades 1. Crecimiento estructural 2. Reconocimiento del producto a nivel nacional e internacional 3. Explotación de nuevos mercados 4. Opción de propia producción	**Amenazas** 1. Insuficiencia para cubrir la demanda 2. Descuido del mercado local 3. Restricciones adicionales por parte de los importadores 4. Cambios drásticos en tendencias de consumo

Tabla 1. Matriz FODA. Elaboración propia

2.5 Equipo de dirección

El principal responsable de la toma de decisiones es el Lic. Miguel Mestizo Ramos, gerente general de la empresa.

2.6 Estructura organizacional

En la actualidad este es el organigrama que tiene la empresa sobre todo enfocada al servicio de restaurante:

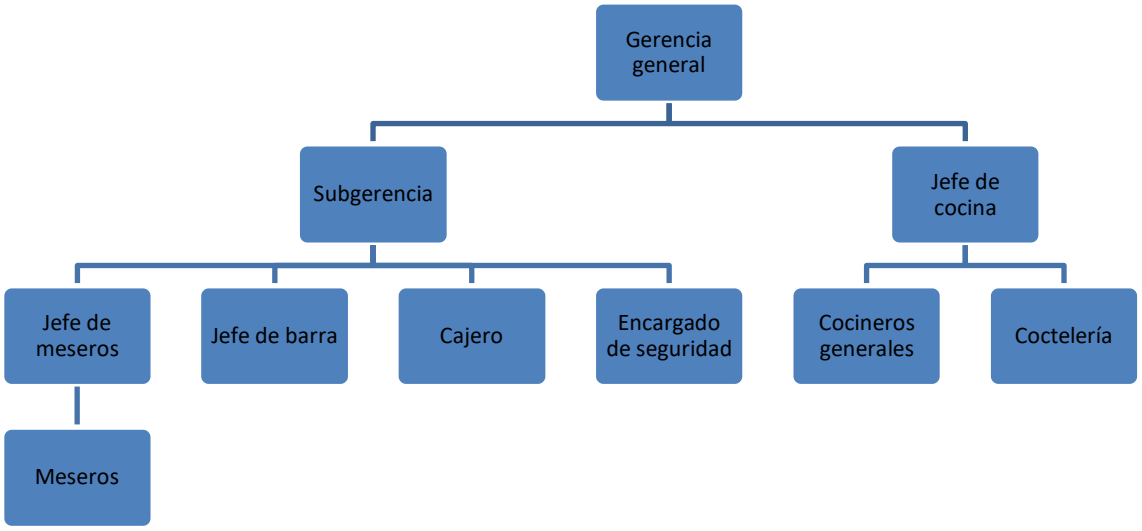


Ilustración 1. Organigrama actual. Elaboración propia con información de la empresa

Creemos que esta forma de organización no es funcional para la realización del proyecto de exportación, por lo que se propone el siguiente organigrama:

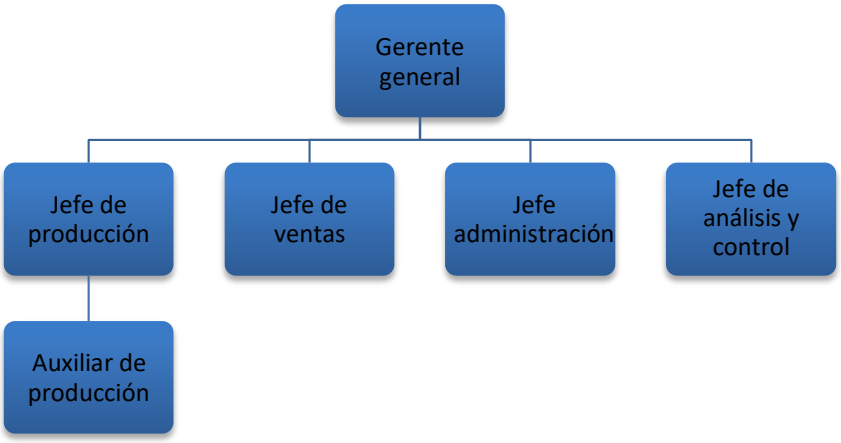


Ilustración 2. Organigrama propuesto. Elaboración propia

Más adelante, se puede encontrar la identificación de cada uno de los puestos así como su análisis. (Ver anexo 1)

2.7 Macro y micro localización

Macro localización

Imagen 1. Macro ubicación. Elaboración propia

La empresa se localiza en el municipio de Coatepec del estado de Veracruz, México.

Micro localización

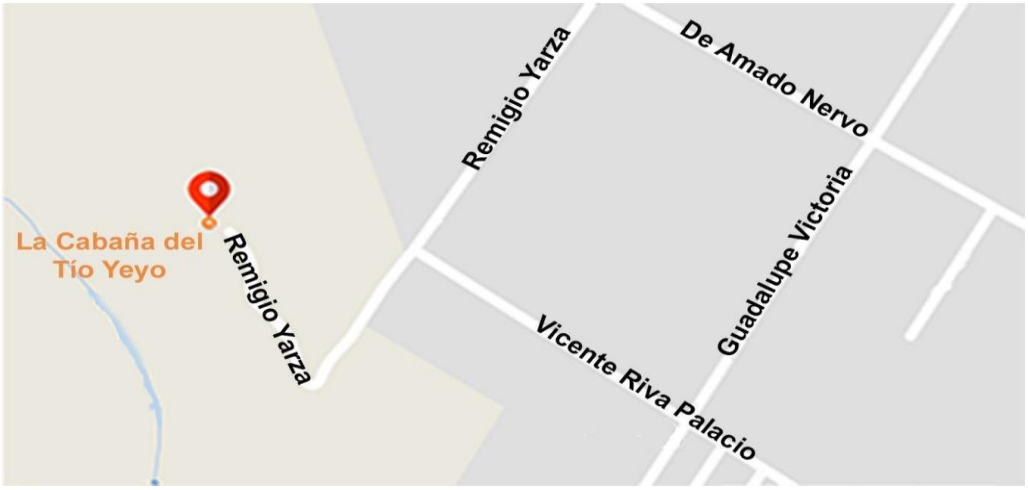


Imagen 2. Micro ubicación. Elaboración propia con datos de GoogleEarth

La dirección de la empresa es: Calle Remigio Yarza S/N, C.P. 91565. Coatepec, Veracruz.

2.8 Planes futuros

Como parte de los planes futuros el empresario planea lo siguientes:

Habilitar criaderos propios: actualmente el empresario no cuenta con espacios suficientes para la cría de trucha por lo que trae producto de Puebla y poblaciones aledañas para abastecer su mercado por lo que en el corto plazo planea habilitar criaderos en Coatepec y de esa manera reducir los gastos de transporte del producto que trae de otras regiones.

Adquisición de maquinaria para el deshuesado y envasado: el empresario no cuenta con el equipo necesario para el proceso de deshuesado y envasado de la trucha y envía el producto a terceros para que realicen este proceso.

Posicionar su marca en el mercado nacional como internacional: la posición actual de la marca es conocida solo en la región por lo que el empresario planea aumentar su participación en el mercado nacional y de manera internacional exportando a otros países.

3. Descripción del producto

3.1 Características del producto

El producto considerado para la exportación en el presente proyecto son filetes de trucha ahumada empaquetados al alto vacío. Antes de profundizar más en las especificaciones del producto a exportar, es importante conocer más acerca de este pescado con gran popularidad a nivel mundial. Según estudios, la trucha arcoíris (Oncorhynchus Mykiss) es nativa de las cuencas de América del Norte. Desde hace más de 140 años, se ha comenzado a introducir en la acuicultura de todos los continentes con climas no extremos. Debido a las necesidades particulares de climas de un clima generalmente frío, su producción se ve claramente facilitada en países con esas características.

Según la taxonomía de la trucha, encontramos que:

Clase:
OSTEICTIOS
Orden:
CLUPEIFORMES
Familia:
SALMÓNIDOS
Género:
ONCORHYNCHUS

Imagen 3. Clasificación taxonómica de la trucha arcoíris. Elaboración propia

La trucha arcoíris es un pez de forma alargada. Su coloración va desde un azul tenue hasta un verde oliva sobre un tono rosa que sobresale de una base plateada/blanca en ambos lados del pescado. De ahí el nombre que describe su variedad colorida. Parte de su descripción física lo son pequeños puntos negros en el lomo, costados, cabeza y aletas. La coloración variará según el hábitat, tamaño y condiciones del entorno.

Este tipo de pez es resistente, de fácil desove y crecimiento rápido, al mismo tiempo que presenta cierta resistencia a las condiciones ambientales (climas desde los 0°C hasta los 21°C, máximo) y manipulación de los especímenes, lo que hace que este conjunto de características lo hagan ser uno de los principales pescados consumidos por el hombre, según La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), a nivel mundial.

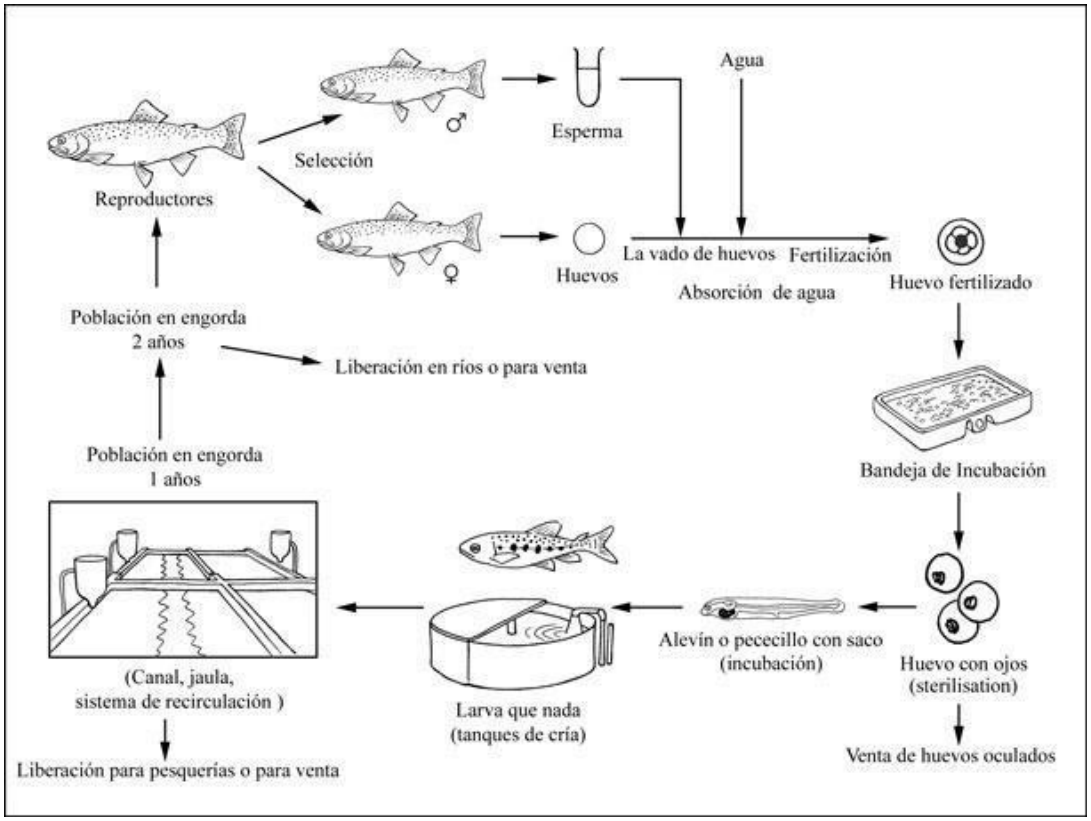


Imagen 4. Ciclo productivo de la trucha arcoíris. Fuente: FAO

Considerando el proceso presentado en la imagen 4, resulta importante mencionar que las dos características más importantes en el proceso de producción son la corriente continua que se debe presentar en los tanques, así como una temperatura, generalmente baja, que garantiza un crecimiento adecuado de la trucha. Para llegar al tamaño que se emplea en la producción de los filetes del producto a exportar, la trucha tarda 7 meses, aproximadamente en alcanzar el tamaño y peso considerado para su posterior proceso.

Debido a la versatilidad del producto, puede ser presentada en fresco, ahumada, entera, fileteada, enlatada o congelada, para ser consumida al vapor, frita, asada, al horno, hervida o incluso tras calentarse en el horno de microondas.

Para la empresa, el producto de exportación será trucha ahumada, deshuesada, en presentaciones de truchas completas fileteadas con un peso variado y en envase sellado al alto vacío. Se considera esta opción ya que el transporte de este tipo de productos bajo estas características garantiza frescura desde su empaquetado en fábrica hasta el consumo por el cliente final.

La trucha ahumada es una trucha que ha recibido una exposición al humo liberado por la combustión de cierto tipo de maderas durante un tiempo determinado (regularmente un día o dos para nuestro caso). Este proceso impregna en la carne un sabor particular y al mismo tiempo, produce un efecto de preservación de la misma, lo que, en conjunto con la salazón, hace que la trucha se conserve por mucho más tiempo.

3.2 Proceso de producción

La trucha destinada al comercio en el exterior, por cuestiones de volúmenes, será adquirida a proveedores de Puebla, quien es uno de los estados principales en la producción de este pescado a nivel nacional.

Esta trucha se compra ya con el tamaño preestablecido, descabezado y eviscerado. Una vez en Coatepec, se procede con el proceso de ahumado desde la congelación al recibir, pasando por el proceso de salazón hasta culminar con el empaquetado y etiquetado.

El proceso hasta el empaquetado del producto terminado conlleva 4 pasos principales; salazón, colgado y desecación, ahumado y empaquetado.

1. Congelado

Es el primer paso a realizar una vez recibidas las truchas en la planta. Consiste en exponer cada trucha a temperaturas bajo cero con la finalidad de congelarlas en su totalidad para posteriormente eliminar los huesos de cada trucha y filetear cada una.

2. Salazón

Este punto tiene como finalidad dar sabor, preservar la carne, eliminar restos de líquidos en la misma, concentrar su sabor y darle una textura firme y elástica a la carne. Dentro de este apartado, se pueden considerar 3 tipos de salazón; Seca, húmeda y mixta, siendo el método húmedo el utilizado en la salazón de nuestro producto.

3. Ahumado

Es uno más de los métodos de conservación. Consiste en exponer a humos producidos por determinada fuente, el pescado fresco. Puede ser en frío o caliente.

4. Empaquetado y etiquetado

Es la última etapa del proceso de producción, antes de su almacenaje y embalaje para la salida al exterior. Este proceso sella en un envase sin oxígeno nuestro producto, lo que le da una durabilidad de hasta 6 semanas en congelador, o 14 días en refrigeración.

Recepción y tratamiento de la trucha ahumada	
#	**Tarea**
1	Se reciben las truchas en la planta
2	Se verifica la cantidad mediante una revisión preliminar
3	Se congela el total del lote para su posterior deshuesado y fileteado
3	Se inicia proceso de salazón mixto
5	Se realiza el ahumado
6	Transcurrido el tiempo del ahumado, se empaquetan individualmente los filetes
7	Se etiqueta directamente sobre el empaque conforme se distribuye el lote en las cajas del embalaje
8	Se etiquetan las cajas y se resguardan en refrigeración hasta completar el total del lote
9	Una vez concluido el lote, se procede a montar las cajas en pallets para su transporte

Tabla 2. Tareas involucradas en el proceso productivo en la empresa. Elaboración propia

A continuación, se presenta el diagrama de flujo correspondiente al proceso de producción de la empresa, desde la recepción de las truchas por parte de proveedores hasta su empaquetado y resguardo hasta completar el lote del pedido.

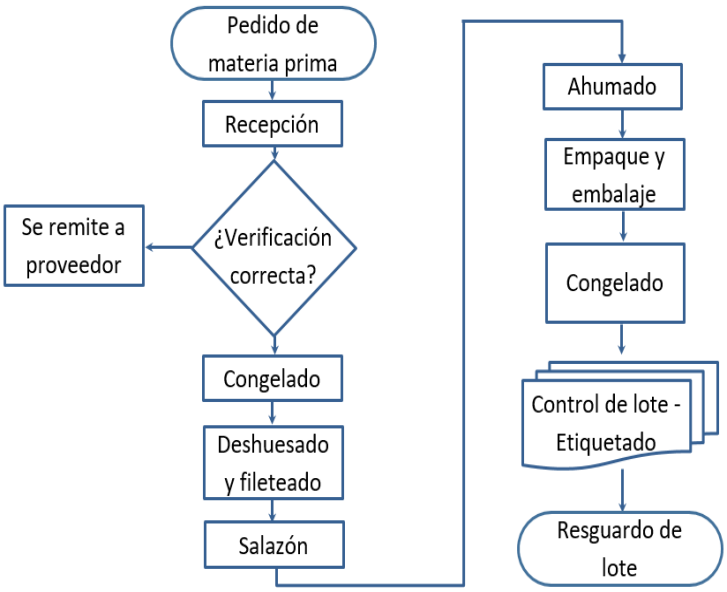


Imagen 5. Diagrama de flujo del proceso productivo. Elaboración propia con información de la empresa

3.3 Envase y embalaje

Como se mencionó anteriormente, el envase de nuestro producto será al alto vacío con la ayuda de una máquina especial que realiza este tipo de sellado. El material del envase es polietileno, que es el plástico más utilizado en este tipo de empaques de grado alimenticio, ya que inhibe entrada de líquidos y/o gases.

A su vez, estos empaques individuales serán distribuidos en una caja de cartón modelos de Uline S-4234, cartón corrugado de 15”x12”x6” (8.1 cm x 30.48 cm, con una altura de 15.24 centímetros), lo que permite una distribución adecuada de las piezas dentro de la caja.

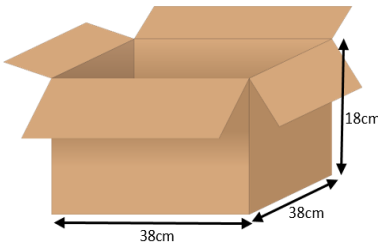
Adicionalmente del empaque, la Unión Europea tiene ciertas restricciones que obligan a un determinado etiquetado. Se debe hacer mención en la etiqueta de:

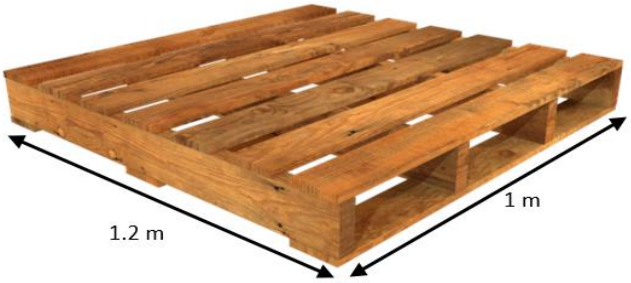
- Nombre científico
- Denominación científica
- Método de producción
- Zona de captura

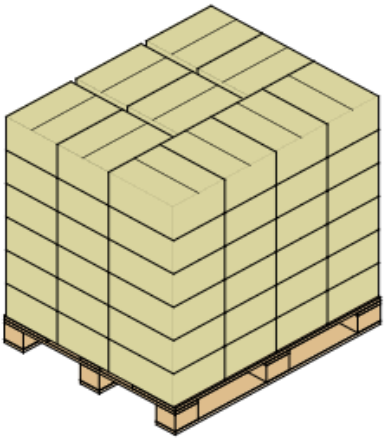
- País de origen
- Lista de ingredientes
- Referencia de la planta de producción
- Plazo límite de consumo del producto
- Mención del lote

Aunado a lo anterior, se debe indicar el modo de preparación y agregar también todos los puntos anteriores y este último en las facturas y certificados sanitarios.

A continuación, se presentan fotos y diagramas del envase y embalaje en los que se indican las medidas de cada uno, así como su distribución de las cajas en pallet:

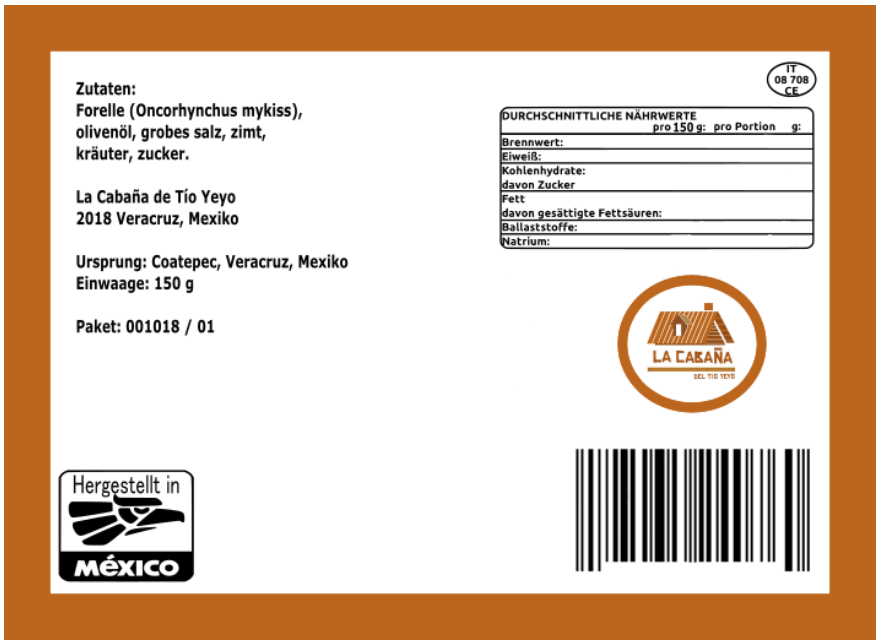






Para el presente proyecto se propone el siguiente modelo de etiqueta, atendiendo las especificaciones requeridas para el mercado Alemán:

Etiqueta - frente. Elaboración propia



Etiqueta - reverso. Elaboración propia

4. Análisis del mercado

4.1 Descripción del sector productivo de la trucha en México

La trucha arcoíris (Oncorhynchus mykiss) tiene sus inicios de crianza en México desde la época de Lázaro Cárdenas (1934-1940) al iniciarse la creación de centros piscícolas y centros acuícolas para el cultivo de las truchas. Los truticultores, como se les conoce a aquellos que se dedican a este oficio, desarrollan la cría de estos peces: las incuban, alimentan, seleccionan, preparan y transportan para su posterior comercialización. Es importante mencionar que, en muchos de los casos, los productores no son los mismos que transforman el pescado fresco en alguna de las presentaciones en las que el consumidor final las compra.

El Estado de México fue el primer productor de trucha a nivel nacional con un volumen aproximado de 500 toneladas al año (2015). Actualmente, México cuenta con diferentes estados productores distribuidos en toda la república como Baja California, Campeche, Chihuahua, Durango, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Tabasco, Tamaulipas, Tlaxcala y Veracruz.

Con datos del Anuario Estadístico de la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA), en 2014 se posicionaron los estados de Michoacán, Estado de México, Puebla y Veracruz como los principales productores de trucha a nivel nacional. Según datos de esta comisión, se presentó en 2015 un incremento del 22% en la producción de trucha en México, lo que asciende a un valor aproximado de 876 millones de pesos, lo que representa un crecimiento sostenido puesto que desde años anteriores se ha venido presentando un incremento en la producción de trucha.

Cabe destacar que la trucha tiene varias presentaciones; fresca, eviscerada, congelada, en filete, enlatada, en escabeche y ahumada. Para las importaciones, según información de la Comisión, se utilizan principalmente dos presentaciones; congelada (entera o en filetes) o ahumada.

La trucha ahumada en México es considerada como producto gourmet pues su elaboración es de minucioso cuidado. Actualmente podemos encontrar el consumo de trucha ahumada en platillos como ensaladas, pizzas y canapés. Aquí en México, este tipo de productos se puede adquirir en cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia, como lo son Wal-Mart, Chedraui, Sam's Club, Costco, Superama, Comercial Mexicana, entre otras.

Hasta el momento y de acuerdo con la investigación, se han localizado a los siguientes proveedores de trucha ahumada en México:

- Comercializadora Mexocean (México, D.F.)
- Hanseatik (Importador en México, D.F.)
- Mexcom (Productores en Quintana Roo)
- ITC (Exportadora de Bogotá, Colombia)
- Ahumados la yerbabuena (Exportadora de Colombia)
- Sierraexportadora (Exportadora de Perú)
- ShellPride (Productor en Puebla)

En cuanto a la relación de la trucha con su comercialización internacional, según datos del Atlas de la OEC (2016), México ha presentado alzas en la producción de pescado procesado (rubro en el que entra la trucha ahumada): Para el 2015, México importó $26.4M de dólares. De este total; EEUU (70%), Costa Rica (26%) y Guatemala (1%) encabezan las listas de importadores de este producto. De toda esta producción, tan solo $5.23K son para Europa, con un poco más de la mitad ($3.01K) para Alemania.

4.2 Descripción del país/región

Alemania está situada en el centro de Europa, su capital es Berlín y dentro de su superficie de 357,376 km2 contiene 16 Estados federados, su población es de 82,175,684, lo que representa la mayor población entre los estados miembros de la Unión Europea con el 16.1 % del total de la población (datos de 2016), su clima la mayoría del tiempo es templado. Utilizan como lengua oficial el alemán y como moneda el Euro, es miembro de la Unión Europea desde el 1° de enero de 1958 ocupando el escaño 96 en el Parlamento Europeo. Su sistema político es parlamentario al ser una república parlamentaria federal que en 2016 produjo como país un Producto Interno Bruto (PIB) de 3,134 billones de euros.

Geográficamente, Alemania limita al Norte con el mar del Norte, Dinamarca y el mar Báltico, lo que le permite tener puertos que conectan con América y el resto del mundo. Los principales puertos comerciales de Alemania son Hamburgo, Bremen, Rostock, Wilhelmshaven, Lübeck y Kiel.

Atendiendo datos de ProChile (2015), el 66% de las importaciones procede de los Estados miembros de la UE (Países Bajos 13%, Francia 7% y Bélgica 6%), mientras que las extracomunitarias proceden de China (7%) y Estados Unidos (5%). Algo importante de mencionar es que Alemania es miembro del espacio Schengen (un área sin fronteras internas) desde el 26 de marzo de 1995, un acuerdo de suspensión de fronteras comunes entre diferentes países del cual se hablará más adelante en el apartado de Consideraciones Políticas y Legales.

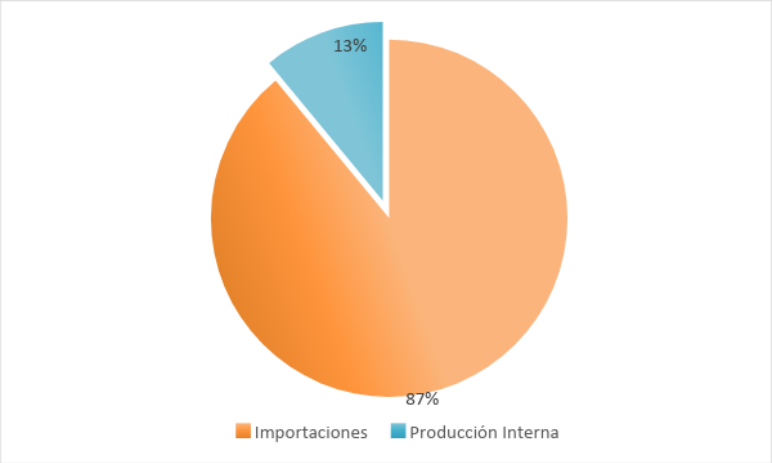
4.3 Descripción del sector pesquero en Alemania

La Unión Europea es, en conjunto, el mayor importador de pescado del mundo. Del total del consumo al interior de la UE, más del 80% proviene del exterior.

En el caso particular de Alemania, tiene producción nacional, sin embargo, no es suficiente para satisfacer su demanda total; puede satisfacerse con la producción interna solo los primeros 4 meses del año, mientras que en los restantes 8 meses depende de la importación de estos productos.

En la gráfica 1 que a continuación se presenta, de la mano con datos de Fish Informationszentrum (FIZ[1]) en 2016 las importaciones de pescado representaron un 87% del consumo total, proveniente de países tanto miembros de la UE como de países de fuera. Este volumen es realmente grande si se compara con el de otros bienes de consumo. El volumen de importaciones fue de alrededor de 942,000 toneladas y fue así 1,5% por debajo del nivel del año anterior. El valor de importaciones fue de € 4,75 billones sin embargo, esto representa un 6.8% por encima del valor del año anterior.

[1] Fish Informationszentrum: Instituto encargado de la investigación y publicación de datos de la industria pesquera en Alemania.



Gráfica 1. Origen del pescado consumido en Alemania. Elaboración propia con datos de FIZ (2016)

De acuerdo a datos reportados por FIZ, en 2016, se produjo un total de 1,16 millones de toneladas en Alemania pescado y marisco destinados al consumo, lo que hace atractivo el mercado alemán como destino para productos de este tipo.

El consumo de pescado per cápita en Alemania es de 14,2 kg, lo que representa un aumento respecto del año 2015, cuando el consumo per cápita era de 13.5 kg La proporción de pescado de agua dulce o derivados es de 3,8 kg.

El mercado del pescado está dominado por solo algunas especies que son las predilectas entre los alemanes: Colín de Alaska, Salmón de Dinamarca, Atún de Turquía y la trucha de Turquía, Dinamarca, España y Chile, principalmente. Particularmente hablando de la trucha, la encontramos que junto al salmón, suman una cuarta parte del total del mercado de consumo de carnes de este tipo.

En 2016, los precios de los alimentos subieron un 0,8% en general. Los precios medios de venta de pescado subieron en 2016 un promedio de 3.3%, muy por encima del aumento de precio para todos los alimentos.

El nivel de precios de los productos de la pesca ha aumentado. Con un promedio de 3.0% fue el aumento en los precios al por menor de productos de pescado congelado, el aumento más alto, seguido de filete de pescado fresco con un aumento del 2,6% y pescado ahumado con 2.2%. El nivel de precio para adobos aumentó en 1.9% y para comida enlatada en un 1.6%.

Para la venta de salmón y trucha no existen cifras detalladas en el comercio minorista. Tampoco existen cifras públicas sobre las cadenas de supermercado en detalle. Las tiendas preferidas para pescado y productos pesqueros procesados en general, son las tiendas de descuento con el 48%, seguida del súper o mercados con 39%, mientras que tiendas especializadas tienen gran captación del mercado hablando de pescado fresco.

4.4 Consideraciones políticas y legales

Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (TLCUEM)

Este acuerdo comercial multilateral entre México y la Unión Europea, derivado del Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre los Estados Unidos Mexicanos y la Comunidad Europea y sus Estados Miembros, fue formalizado el 23 de marzo de 2000 en Lisboa y entró en vigor desde el 1 de julio de 2000. Es a partir de entonces cuando México se vio beneficiado por los objetivos de dicho acuerdo al irse liberalizando progresiva y recíprocamente el gravamen de bienes industriales, agrícolas y servicios, siendo la trucha ahumada un bien agrícola favorecido de este acuerdo.

En junio de 2017, durante la visita del canciller alemana a nuestro país, se ha pactado la actualización del TLCUEM dado que ambos países forman un bloque comercial muy fuerte. Los objetivos principales del TLCUEM son un comercio libre, justo y equitativo, y gracias a este tratado, se ha liberalizado el comercio de todos los bienes industriales, y la mayoría de los bienes agrícolas, mejorando las condiciones de acceso al mercado para los exportadores mexicanos y europeos al hacer un proceso más homogéneo y de fácil acceso antes las aduanas.

Recientemente, el 21 de Abril de 2018, se firmó la ratificación del tratado, sin embargo, se estima que se termine de pactar en 2019 y aun así tomar aproximadamente cinco años en que los 28 países hagan la ratificación propia. No obstante, la apertura de los mercados no cesa y continúa su movimiento comercial desde lo acordado bajo la firma de abril.

Espacio Schengen

El espacio Schengen es un acuerdo en el cual los países integrantes (26) suspenden sus controles fronterizos en las fronteras comunes, funcionando así todo el espacio como un solo país con una política común de visados. Esto es importante dado que para importar a Alemania podemos entrar por cualquier otro país miembro de este espacio y transportar la mercancía por la frontera interna de los países colindantes a Alemania significando una reducción en los costos, dado que entre estos países hay libertad de circulación y al ser miembros de Unión Europea forman parte de la zona de unión aduanera y zona común de impuesto sobre el valor agregado.

4.5 Consideraciones económicas

Conforme con datos del Banco de México, Alemania es el cuarto socio comercial de México, detrás de Estados Unidos, China y Canadá, lo que nos da seguridad de que el mercado destino ha sido bien elegido para exportar dado que, durante 2011, Alemania fue el séptimo mayor destino de las exportaciones mexicanas, pues recibió mercancías equivalentes a 4 000 millones de dólares. En contraparte, México importó 12,000 millones de dólares de mercancías provenientes de Alemania, dichas cifras nos muestran la reciprocidad que hay entre estos dos socios comerciales.

Respecto al pescado, México ha venido teniendo una tendencia al alza en la producción de pescado procesado. Para el 2015, México importó $26.4M de dólares. De este total; EEUU (70%), Costa Rica (26%) y Guatemala (1%) encabezan las listas de importadores de nuestro pescado procesado. De toda esta producción, tan solo $5.23K son para Europa, con un poco más de la mitad ($3.01K) para Alemania.

En contraparte, en ese mismo año, México todavía tiene una presencia mínima, casi nula, en las importaciones de pescado procesado de Alemania. Para ese año, estas importaciones alcanzaron una cifra de 871MDD, de las cuales el 61% las cubre Polonia ($533M), Noruega con el 11% y Lituania con el 10%. América aportó apenas el 0.15%, donde Canadá tiene la mayor parte de las exportaciones de este tipo a Alemania. Para el caso de Latinoamérica, apenas figuran Chile y

Perú con una aportación de menos del 0.001% del total ($13.5K). Cabe mencionar que todas estas cifras engloban los pescados procesados, y dentro de estos se encuentra la trucha ahumada.

El ingreso familiar disponible neto ajustado es la cantidad de dinero que una familia percibe, o gana, cada año después de impuestos. En Alemania, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es de $31,925 USD al año, cifra por encima del promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de $29,016 USD.

Respecto al consumo de este tipo de productos, los alemanes están comenzando a cambiar sus hábitos de alimentación, según estudios recientes; El consumo de pescado alcanzó 1,13 millones de toneladas, alcanzando una cuota per cápita de 14 kg, un ligero ascenso de 13,8 kg del año anterior (2014). Este cambio de tendencia hacia el consumo de pescado y marisco fresco y refrigerado se está viendo reflejado en las cadenas minoristas, lo que ha hecho crecer las ventas de congelados. El abadejo de Alaska, con el 22,9 por ciento del consumo es la principal especie. El salmón ahumado, generalmente importado de Polonia, sigue siendo el segundo producto preferido manteniendo una distancia importante en términos de valor total importado frente a este nuevo consumo. Arenque, atún y trucha le siguen en preferencia.

En 2012 las truchas ascendieron al Top 5 del pescado consumido en Alemania. Con 5,1%, los consumidores optaron principalmente por el producto ahumado, pero también por el pescado entero, como por ejemplo para asarlo a la parrilla.

En el año 2013, en Alemania se consumieron 1,1 millones de toneladas de pescado y productos pesqueros. Los tipos de pescado más populares fueron el colín de Alaska (22,3%), el salmón (17,1%), el arenque (16,2%), el atún (13%) y la trucha (5,1%). En general, el consumo alemán de pescado es de aprox. 5,2 kilos per cápita por año. Comparando el total del pescado que se come en el país con la pesca nacional, resalta que Alemania sólo puede abastecerse con pesca nacional hasta el 6 de abril de cada año: a partir de esta fecha, es decir, durante casi ocho meses del año depende de las importaciones.

Distribución de gastos de un alemán promedio

Los gastos mensuales en Alemania se reparten aproximadamente según las siguientes proporciones: 34% para alquiler y gastos de la vivienda, 14% en alimentación y también 14% en transporte, 11% en actividades de ocio, 5% para arreglos domésticos, 5% en hostelería y otro 5% en ropa, 4% en salud y otro 4% para otros gastos, 3% en comunicación, y sólo el 1% se invierte en educación. El promedio de los gastos de consumo de los hogares en Alemania se ha calculado en unos 2.310€ mensuales y hogar.

Nivel de precios en Alemania

Según Eurostat (Oficina europea de estadística), que publica el *ranking* de los costes para la alimentación a nivel europeo incluyendo, comida, bebida, alcohol y tabaco, Alemania se ubica muy poco por encima del promedio de los 27 países miembros. El promedio es de 100 puntos y Alemania cuenta con 102 puntos, ubicándose así en el puesto 13 por detrás de la mayoría de sus vecinos debido al bajo coste de las bebidas alcohólicas (sólo 82 puntos). España se ubica justo detrás de Alemania con cuatro puntos por debajo del promedio. Si hacemos una distinción en los precios de la comida, nos llama la atención que la carne (128 puntos) y el pescado (110 puntos) son algo **más caros** en Alemania que en los países vecinos, mientras que los lácteos y los huevos son más económicos.

Considerando lo anterior, se puede decir que la alimentación no es un factor muy determinante en los gastos cotidianos. Actualmente, los gastos dedicados a alimentos han bajado, en proporción con el resto de gastos de consumo, del 57% a 14,7%. Los precios son más bien moderados si se hace la comparación con las economías más desarrolladas de Europa. Eso se debe sobre todo al hecho de que existe mucha competencia en el mercado de alimentación y los supermercados intentan rebajar sus precios más que los demás sabiendo que al consumidor alemán le gusta mucho ahorrar. Concretamente significa que, por ejemplo, una pizza fresca vale entre 5€ y 9€, una cena en un restaurante de presupuesto medio para dos suele costar unos 30€, un café solo está en unos 2€ y un Big Mac vale 3,79€.

4.6 Consideraciones culturales y sociales

Tradicionalmente, los alemanes han sido marcados con clichés de hábitos alimenticios no muy sanos; Alto consumo de carne grasa, papas y cerveza. Si bien son ideas representativas para algunos, no son del todo realidades que nos puedan servir como guía para entrar a ese mercado.

Según estudios recientes, la carne ha dejado de ser una cantidad representativa del consumo per cápita de Alemania, con una tendencia a la baja. Poco a poco, los alemanes buscan carne de calidad y están dispuestos a pagar más y consumir menos. Esta es una oportunidad para carne blanca baja en grasa, como la de la trucha ahumada, tenga una aceptación en este mercado europeo.

Si bien no deja de faltar carne en la mesa de cualquier familia alemana, ha bajado en cantidad y en origen, respecto a años anteriores. En conjunto con la carne (res, cerdo, pescado), los embutidos forman parte importante de los principales alimentos consumidos en Alemania. El menú tradicional diario del alemán se compone de alguno de estos dos alimentos, junto con pasta y verduras.

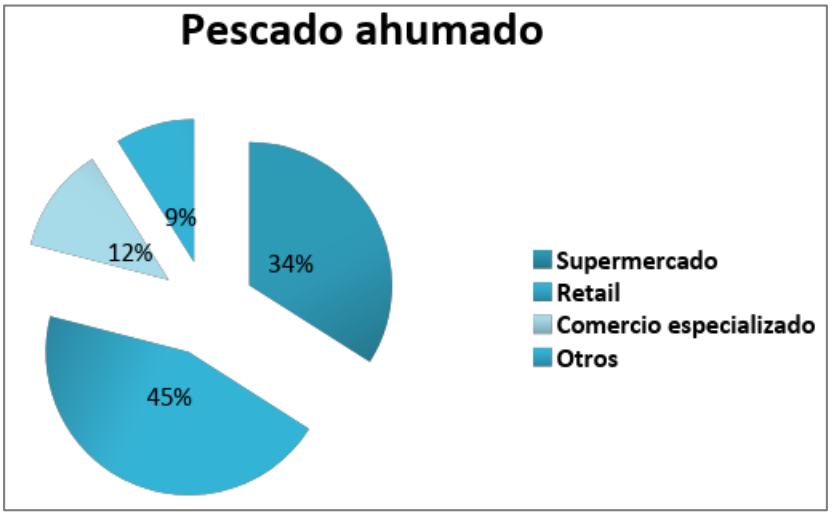
Actualmente, la población alemana está distribuida en grandes proporciones en adultos – adultos mayores, lo que está haciendo que los hábitos de consumo sean saludables, lo que dispara el consumo de alimentos no grasos y ricos en proteínas, tal es el caso de los pescados, particularmente la trucha.

Hasta hace no mucho tiempo, el precio al menudeo del pescado se encontraba al mismo nivel que la carne de cerdo o res (el pollo es más caro), lo que de alguna manera hacía que este tipo de carne no fuera parte de la dieta tradicional de los hogares alemanes de bajos ingresos. A pesar de ello, la pesca tiene una tradición en Alemania, por lo que su consumo se produce debido a su impacto cultural y social, superando así su valor económico.

4.7 Mercado objetivo

Se tiene considerado penetrar el mercado Alemán a través de distribuidores y mayoristas que tienen acceso a todo el país.

Como se puede apreciar en el gráfico 2, la mayoría de los productos ahumados, como la trucha que de este proyecto, se compran principalmente en tiendas de retail y supermercados (34 y 45%, respectivamente), y a esos sectores en particular es a los que tienen acceso los distribuidores y mayoristas que se mencionan más adelante.



Gráfica 2. ¿Dónde compran pescado ahumado el alemán? Elaboración propia con datos de Castro, Rómulo (2003)

4.8 Clientes potenciales

Dentro de las principales importadoras alemanas de pescado ahumado encontramos:

Empresa	Estado	Teléfono	Sitio web
Ge-Lo Internationale Lebensmittelspezialitäten	Bremen	+49 421 872 8860	http://www.ge-lo.de/willkommen-bei-ge-lo/
All-Fish	Schleswig-Holstein	+49 431 545 8407	https://all-fish.de/#/

	Bremen	+49 40 853 3450	https://simonsengmbh.de/en/
	Mecklemburgo	+49 03 81 811 1213	https://www.fisch-und-feinkost.de/
	Merzig-Wadern	+49 06 861 7708	http://www.b-paulus.de/

4.9 Estrategia de entrada propuesta

Como estrategia de entrada, que se propone es la de segmentación de mercado, en nuestro caso el segmento será la población mayor a los 45 años con un ingreso promedio de 2,500 euros y que se preocupa por su salud.

Con la estrategia de segmentación se pretende lo siguiente:

- Llegar a la población con una tendencia de consumo mayor de pescado ahumado, ya que mientras más envejezca la población más se preocupa por consumir productos no procesados y disminuir el consumo de carnes rojas.
- Proporcionar un alimento fácil de preparar y distinto a los productos congelados, pues el segmento al que se enfocará el producto también busca practicidad en la preparación de su comida.
- Brindar el segmento un producto distinto de los productos provenientes del mar y océano debido a que los consumidores se preocupan por la sobreexplotación de estos recursos y exigen mayor variedad de productos provenientes de ambientes sustentables.

Mezcla de mercadotecnia

Producto: el proceso productivo deberá estar orientado al cumplimento de las normas de calidad que el mercado europeo exige con la finalidad de que el consumidor tenga la certeza de que el producto es calidad y sobre todo es benéfico para su salud. Así mismo dentro del empaque se incluirán recomendaciones para el consumo óptimo del producto y sus distintas variedades de preparación.

Precio: el precio no es una de las principales variables que afectan la decisión de compra del consumidor alemán en cuanto a alimentos, pues lo que ellos más procuran es la calidad del producto y el cumplimiento de las normas. La trucha ahumada entrará con un precio dentro del rango de los productos ya comercializados dentro del mercado y se competirá con las cualidades que tiene el producto ya que si se ingresa con un predio menor el consumidor puede desconfiar de la calidad del producto.

Plaza: se buscará distribuir el producto a través de tiendas de descuento que es donde mayormente los consumidores adquieren el producto y que además tengan una fuerte presencia en la región norte de Alemania que es donde principalmente se consume la trucha ahumada.

Promoción: como parte de las estrategias para resaltar las bondades del producto se propone crear una página web donde se proporcionará al cliente toda la información referida a la crianza de la trucha, formas de preparación de la trucha, así como una sección de quejas y aclaraciones. La dirección de la página web será incluida en el empaque del producto de forma vistosa para que el consumidor pueda identificarla rápidamente y entre al sitio web.

4.10 Investigación de mercados

De acuerdo al último informe Hábitos alimenticios en Alemania 2017 del Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura de dicho país, podemos tener una idea de cómo está conformada la dieta de las personas en Alemania. En atención a lo anterior, pudimos observar que el principal componente de la dieta alemana sigue siendo la carne roja.

La carne roja representa aún un 53% de la dieta seguido de las pastas con 38%, en tercer lugar tenemos el consumo de verduras en la alimentación alemana y en cuarto lugar los pescados.

En promedio un alemán come 60 kg de carne roja según lo reportado por el Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura pero debido a las políticas alimentarias que se están implementado para el 2020 el propósito de este ministerio es reducir ese consumo por carnes más saludables como el pescado o pollo.

Actualmente el consumo per cápita de pescado ha cambiado de 13.5kg a 14.2kg de 2015 a 2016 según cifras del estudio Hábitos alimenticios en Alemania 2017.

Los principales pescados consumidos son Alemania son el salmón con un 19% de participación en el mercado, seguido del salmón de Alaska con un 18% de participación. En tercer lugar se encuentra el arenque con un 17% de participación, en cuarto lugar el atún con un 11% y en quinto lugar la trucha con un 5.3% de participación según cifras del FIZ.

De igual manera de acuerdo a información de este organismo, las formas de consumo más populares de pescado es el pescado congelado con un 27% de popularidad, seguido de los pescados marinados y en conserva con un 26%. En tercer lugar se encuentran los crustáceos vivos con 13% de popularidad y en cuarto lugar los pescados ahumados con un 13% de popularidad de igual forma.

4.11 Competencia

Principales empresas proveedoras de pescado en el mercado alemán

	Ostsee FIsch Con una amplia gama de pescado ahumado, marinadas, matjes y otras especialidades de pescado, la Ostseefisch Gamba & Co. Produktions- und Vertriebs KG es ahora una compañía exitosa y experimentada. Ostseefisch se ha fijado el objetivo de satisfacer los deseos individuales de los clientes con calidad y fiabilidad. **Página web:** http://www.ostseefisch.de/

	PENNY Con conceptos innovadores, PENNY ofrece a sus clientes un valor añadido tangible con los dos componentes básicos frescura y precio. A través de su marca Berida PENNY ofrece pescado en presentaciones frescas, conservas y ahumados en tiendas propias, en tiendas de descuento y supermercados. **Página web:** http://www.penny.de/nachhaltigkeit/gruen-geniessen/transparenz/fischeinkauf/
	ALDI Nord Aldi es una cadena de supermercados de descuento de origen alemán. A través de marcas propias como ROOKHUS y Gourmet Fruits De Mer ofrece al consumidor productos de pesca, la primera especializada en la comercialización de salmón y trucha ahumada y la segunda en camarones. La principal ventaja de ALDI Nord es su extensa red de tiendas de descuento. **Página web:** https://www.aldi-nord.de
	Rewe Group La cooperativa Rewe Group es uno de los principales grupos comerciales de Alemania y Europa. Con su marca propia, Ja!, comercializa diferentes productos a bajo precio dentro de los cuales distribuye pescado en diferentes presentaciones. **Página web:** https://www.rewe-group.com/de/startseite
	KRONE GMBH KRONE GMBH se especializa en productos de pescado y delicatessen y combina tres marcas bajo un mismo techo: KRONEFISCH, TOP MARE y KRONE. Es una de las empresas pioneras en el sector, la primera en introducir tilapia ahumada, pangasius y salmón en granjas certificadas por ASC. **Página web:** https://gruppe.krone.de/english/

4.12 Barreras de entrada

Barreras arancelarias

La Unión Europea de la cual Alemania forma parte, eliminó todos los aranceles aduaneros sobre las importaciones de productos originarios de México, listados en la categoría “1”, categoría en la cual se encuentra la trucha ahumada.

Producto: Trucha ahumada				
País de origen	**Tipo de medida**	**Derecho de aduana**	**Fracción arancelaria**	**Legislación europea aplicable**
México	Preferencias arancelarias	0%	0305 430011	D0415/00

Tabla 3. Fracción arancelaria de la trucha. Elaboración propia

Barreras no arancelarias

La legislación de la Unión Europea emite a través de su Reglamento N° 178/2002 normas y procedimientos que deben cumplir los alimentos producidos tanto dentro de los países miembros como los productos provenientes de países fuera de la unión. Estas normas y procedimientos tienen como finalidad asegurar la protección de la salud y al mismo tiempo agilizar la comercialización de los productos al homogeneizar los procedimientos.

La Unión Europea a través de la Dirección General de Sanidad y Protección de los Consumidores también conocida como SANCO vigila el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la comercialización de los productos alimenticios. El principal requisito para el ingreso de productos pesqueros a la Unión Europea es la aprobación de la empresa productora/procesadora, por dicha autoridad.

En el caso mexicano la Dirección General de Sanidad y Protección de los Consumidores faculta a la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) para la vigilancia y cumplimiento de las normas y procedimientos que exige el reglamento y posterior a la inspección entregar los certificados correspondientes para la comercialización.

Control sanitario

Para la comercialización de pescados frescos, conservas o ahumados se debe contar con lo siguiente en cuanto a regulaciones sanitarias:

- Los productos tienen que venir de una empresa autorizada/ reconocida por la UE, controlado por la autoridad correspondiente responsable en el país de origen.
- Se requiere un Certificado Sanitario otorgado por la autoridad correspondiente en el país de origen.
- Certificado de Origen

Procedimientos de control sanitario

Los procedimientos que se deben respetar para la comercialización de pescado ahumado son los siguientes:

- Todos los pescados crudos que van a ser ahumados deben conservarse congelados o en su caso refrigerados, hasta que vayan a ser procesados.
- En el salado en seco, el producto debe regresar al área de refrigeración o pasarse a la cámara de ahumado inmediatamente después de la aplicación de la sal.
- Cuando el proceso de ahumado se lleve a cabo con madera, ésta no debe ser resinosa y debe estar exenta de polvo y sustancias perjudiciales. No debe emplearse para la producción de humo, madera que haya sido pintada, barnizada o que haya sido expuesta a químicos.
- Los productos ahumados no deben presentar manchas rojizas o verdosas, de origen micótico o microbianas.
- El secado después del ahumado debe llevarse a cabo a temperaturas de refrigeración.
- El producto ahumado debe mantenerse en refrigeración a una temperatura máxima de 4°C o en congelación a una temperatura máxima de -18°C.
- El pescado sometido al proceso de ahumado en caliente y aquel con sabor a humo, para ser empacado, necesita calentarse continuamente a una temperatura interna de cuando menos 63ºC en todo el pescado, por

un mínimo de 30 minutos y salarse, para contener no menos de 3,0 por ciento de sal en base húmeda en el producto terminado. En el caso de ser empacado al vacío en atmósfera modificada y controlada necesita ser salado, para contener no menos de 3,5 por ciento de sal en base húmeda en el producto terminado. El contenido de sal puede disminuir al 3,0 por ciento, siempre y cuando la temperatura a que se someta no sea menor de 82ºC, durante 5 minutos o relación equivalente.

- El pescado sometido al proceso de ahumado en frío o aquél con sabor ahumado, que no es empacado al vacío, debe ser salado en salmuera o salado en seco, para contener cuando menos 3,5 por ciento de sal en base húmeda en el producto terminado. Sin embargo, cuando dicho pescado contiene no menos de 100 mg/kg de nitrito de sodio debe contener no menos de 3,0 por ciento de sal en base húmeda en el producto terminado. Cuando este tipo de producto se congela inmediatamente después del ahumado y el enfriamiento, y permanece en ese estado a lo largo de todo el almacenamiento, distribución y comercialización subsecuentes, debe contener no menos de 2,5 por ciento de sal en base húmeda en el producto terminado.
- El pescado sometido a proceso de ahumado en frío y aquél con sabor a ahumado para ser empacado al vacío, con atmósfera modificada o controlada, debe ser salado en salmuera o salado en seco, para contener cuando menos 3,0 por ciento de sal en base húmeda en el producto terminado y no menos de 100 mg/kg de nitrito de sodio. Si no se utiliza el nitrito de sodio, el contenido de sal en base húmeda en el producto terminado debe ser cuando menos de 3,5 por ciento.

Normas de etiquetado y envasado

Para la comercialización del producto el etiquetado debe tener los siguientes requisitos establecidos en el Reglamento (UE) nº 1169/2011 donde se especifica la información que se le debe facilitar al consumidor:

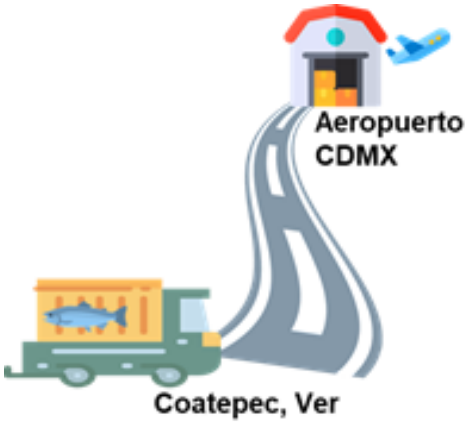
- El nombre científico.
- La denominación comercial de la especie.
- El método de producción. (Captura en el mar o en aguas interiores o ganadería)
- La zona de captura.
- El país de origen.
- La lista de los ingredientes.
- La referencia de la planta de producción.
- El plazo límite de consumo del producto.
- Una mención que permita identificar el lote.

5. Operaciones para la exportación

5.1 Logística y distribución

Dada la capacidad productiva de la empresa solo es posible comercializar un total de 4,000 filetes de trucha ahumada de 150 gr. cada uno por mes, mismos que serán enviados por medio de transporte aéreo a Alemania.

La mercancía saldrá de la planta productora ubicada en Coatepec, Ver., y será transportada al aeropuerto internacional de la Ciudad de México por vía terrestre en un vehículo con cámara refrigerada a una temperatura controlada de 2°C, con tiempo aproximado de traslado de 5 horas.



El producto debe ser enviado un día antes a la aduana del aeropuerto de la Ciudad de México previo de su envío a Alemania para realizar los trámites y preparación al despacho de exportación. Posteriormente del despacho la mercancía será subida al avión, en una cámara con temperatura controlada, con destino al aeropuerto de Frankfurt, Alemania con una duración aproximada de 16 horas en vuelo directo.

A la llegada al aeropuerto de Frankfurt se realizará el despacho correspondiente de importación por parte del cliente para que el producto sea liberado y pueda ingresar al territorio alemán de acuerdo al INCOTERM CIP acordado.

5.2 Documentos para exportación

En primer lugar la empresa debe aparecer en la lista de países admisibles para poder exportar trucha. Para poder ser incluida en esta lista debe seguir los siguientes pasos:

1. El empresario debe acudir ante la COFEPRIS para que ésta presente una solicitud formal ante la Dirección General de Sanidad y Consumidores (SANCO), para que la empresa pueda exportar trucha ahumada en filetes.
2. Después de esto la SANCO enviará un cuestionario que deberá ser llenado y devuelto junto con un plan de vigilancia de residuos en los criaderos de trucha.
3. Una vez enviados el cuestionario y el plan de vigilancia serán evaluados y la Oficina Alimentaria y Veterinaria podrá inspeccionar el producto.
4. Al final de las evaluaciones e inspecciones la SANCO propondrá incluir a la empresa dentro de la lista de países admisibles.

Con la finalidad de reducir el riesgo de no inclusión en la lista de países admisibles es necesario contar con la Norma Mexicana NMX-F-548-1996.

Para que la trucha ahumada pueda ser importada por el cliente y comercializada en Alemania es necesario enviar la siguiente documentación:

- Factura comercial: Documento en el que se especifican las condiciones de venta, características del producto, precio de venta, condiciones de pago y términos de entrega. (Ver anexo 2)
- Documento de transporte: Documento en el que se establecen las responsabilidades del vendedor, el comprador y el transportista durante el traslado de la mercancía. (Ver anexo 3)
- Lista de empaque: Documento que enlista el contenido de la carga con el fin de identificarlas fácilmente. (Ver anexo 4)

- Declaración de valor en la aduana: Documento que sirve para establecer el valor monetario de la mercancía con el fin de cumplir con las obligaciones fiscales. (Ver anexo 5)

- Documento Único Administrativo: Documento común para efectuar la declaración de importación en todos los Estados miembros de la UE, establecido en el Código Aduanero de la Unión (CAU) publicado en el Reglamento (UE) nº 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, con el fin de establecer las obligaciones fiscales que correspondan. Puede presentarse a través de un sistema informatizado conectado a las autoridades aduaneras o en las oficinas de la aduana a la llegada de la mercancía. (Ver anexo 6)

- Certificado de origen: Documento que permite acreditar al exportador el país de origen de donde se considera originaria una mercancía. Para obtener el certificado de origen para productos mexicanos dirigidos a la Unión Europea se hace a través de dos etapas, la primera etapa consta en el registro de los productos y la segunda en la validación del certificado. El certificado debe ser llenado y firmado por el exportador y adicionalmente sellado y firmado por la Secretaría de Economía para poder obtener el Certificado de Circulación de Mercancías EUR.1. (Ver anexo 7)

- Pedimento de exportación: Documento que sirve como comprobante fiscal que se han pagado las contribuciones necesarias ante el SAT para la salida legal de la mercancía. Este documento debe contener los datos del exportador, datos de la aduana de exportación, fracción arancelaria de la mercancía, cantidad, unidad de medida y valor de la mercancía, régimen aduanero de exportación. Este documento es elaborado por el agente aduanal encargado de promover el despacho aduanal de la mercancía. (Ver anexo 8)

5.3 Aspectos del precio

A continuación se describen los costos variables en pesos mexicanos en los que incurre la empresa para la fabricación de un filete de trucha ahumada de 150 gramos:

Costo variable por unidad MXN	
Materia prima	$20
Mano de obra	$4
Empaque de exportación	$1.20
Etiqueta de exportación	$1.50
Costo variable unitario	$26.7

Tabla 4. Conformación del costo variable unitario. Elaboración propia

En cuanto a los costos fijos para la producción de 4,000 filetes la empresa tiene un total de $20,200 pesos mensuales.

Por lo tanto el costo total de producción por filete queda integrado de la siguiente forma:

Costo total por unidad MXN	
Costo variable unitario	$26.7
Costo fijo unitario	$5.05
Costo total unitario	$31.75

Tabla 5. Conformación del costo total unitario. Elaboración propia

La empresa desea obtener una utilidad del 30% por cada filete que se venda por lo que la conformación del precio de venta se integra de la siguiente manera:

Precio de venta por unidad MXN	
Costo total unitario	$31.75
Porcentaje de utilidad deseado	30%
Precio de venta	$45.35

Tabla 6. Conformación del precio de venta unitario. Elaboración propia

En la siguiente tabla se enlistan los gastos de transporte en los que debe incurrir la empresa para enviar el producto a Alemania y determinar el precio final de venta por unidad de acuerdo al INCOTERM pactado. Al mismo tiempo, se presenta su equivalencia en Euros como referencia y en Dólar Americano, puesto será la moneda en la que se realizará la transacción.

Concepto (Unitario)	**MXN**	**Euro**	**USD**
Precio EXW	$45.35	1.95 €	$2.25
Flete terrestre nacional a AICM	$5.12	0.22 €	$0.25
Maniobras y almacenaje	$.54	0.02 €	$0.02
Despacho de exportación	$1.12	0.05 €	$0.05
Flete aéreo CDMX – Frankfurt	$14.05	0.60 €	$0.69
Seguro	$2.63	0.11 €	$0.13
Precio CIP	$68.81	2.95 €	$3.42
Precio CIP **por 4,000 unidades**	$275,240	11,800 €[2]	$13,686.51[3]

Tabla 7. Conformación del precio de venta internacional - INCOTERM CIP. Elaboración propia

Después de integrar los costos logísticos se determina un precio de venta por unidad en INCOTERM CIP de $68.81 pesos mexicanos equivalente a €2.95

[2] Tipo de cambio: €1 EUR = $23.22 MXN - Cotización al 16 de mayo de 2018 - FXExchangeRate
[3] Tipo de cambio: $ 1 USD = $20.316 MXN – Cotización al 10 de junio de 2018 – FXExchenge rate

euros. De lo anterior se determina que el precio de un lote de 4,000 unidades vendidas en INCOTERM CIP será de $275,240 pesos mexicanos equivalente a €11,800 euros.

5.4 Aspectos de promoción

Una de las plataformas más importantes donde los principales importadores de pescado en Alemania se abastecen es la Fish International por lo que se propone participar en esta feria.

- Fish International: es la única feria especializada en pescados y mariscos en toda Alemania, realizada durante el mes de febrero cada dos años en la ciudad de Bremen donde el sector se informa de nuevos productos y avances tecnológicos de la industria.

  Sitio web: http://fishinternational.com/de/

Además de la participación en ferias se propone participar en misiones comerciales organizadas por ProMéxico e inscribirse a los directorios de proveedores de esta institución.

5.5 Formas de pago y contratación

Al ser esta la primera exportación de la empresa se quiere reducir la mayor cantidad de riesgos posibles por lo que se opta por usar una carta de crédito irrevocable como forma de pago. De esta manera el importador acudirá al banco de su elección en Alemania para solicitar la apertura de un crédito documentario a favor del exportador, quien recibirá el pago a través de un banco corresponsal en México una vez que cumpla con la documentación requerida.

Además de la carta de crédito como forma de pago se elaborará un contrato donde se especifiquen las obligaciones y derechos de ambas partes para evitar algún problema y poder crear así un mejor vínculo con el cliente. (Ver anexo 9)

5.6 Soporte al cliente

La principal forma de dar soporte al cliente será vía telefónica y vía correo electrónico por lo que se recomienda adquirir un dominio propio para la dirección de correo y no usar dominios gratuitos con la finalidad de generar confianza, ya

que servirán como medio de comunicación directa con los compradores del producto. Adicionalmente se contará con una página web de la empresa donde se mostrará información sobre el producto.

La página estará dividida en tres principales secciones:

- **Producción**: en esta sección se presentará el proceso de elaboración de la trucha a través de videos e imágenes para que el cliente pueda ver que se cumple con los requisitos que exige la SANCO para ser admitido dentro de los países autorizados para exportar.

- **Productos**: se mostrará la variedad de productos con los que cuenta la empresa además de incluir recetas rápidas para diferenciar el producto de la competencia.

- **Preguntas frecuentes**: en este apartado se responderán dudas generales que pudiera tener el cliente además que habrá un formulario por si existiera alguna duda específica por parte del comprador.

Es recomendable que la empresa adquiera un dominio propio para la página web al igual que la dirección de correo electrónico que se utilizará como medio de soporte al cliente.

6. Análisis de riesgos

Ante la necesidad de preservar el patrimonio de la empresa, asegurar la continuidad del negocio y proteger y asegurar la operación, es necesario analizar los riesgos tanto internos como externos a los que se encuentra expuesta la empresa.

De acuerdo a la definición que brinda la página de protección civil un riesgo es la combinación de la probabilidad de que se desencadene un determinado fenómeno o suceso que, como consecuencia de su propia naturaleza o intensidad y la vulnerabilidad de los elementos expuestos, puede producir efectos perjudiciales en las personas o pérdidas de bienes.

6.1 Riesgos internos para el proyecto

Los riesgos internos del proyecto deben entenderse como las situaciones que pueden presentarse en cualquier momento de la operatividad y que puedan ser prevenibles por la empresa porque es su responsabilidad cubrir las consecuencias.

Falla en el equipo de producción: Esta situación significa un riesgo que atrasaría cumplir con los pedidos de clientes en tiempo y forma o no cumplir con la calidad del producto final.

- **Baja del personal/Incumplimiento del personal:** Este imprevisto podría retrasar la producción, afectar el servicio al cliente y retrasar la entrega de mercancía.
- **Contaminación del producto:** De ocurrir esta situación se corre el riesgo de no cumplir con los estándares de calidad del producto final, no pasar los filtros de sanidad del país destino y tendría impacto con el cliente final al presentarse una mala experiencia con el producto.
- **Robo del producto o equipo:** Si llegara a presentarse este escenario se traduciría en pérdidas económicas y materiales para la empresa, afectando así el margen de ganancia.
- **Incendio de las instalaciones:** Este infortunio implicaría el riesgo de perder cuantiosas cantidades de dinero invertido, además que traería consigo problemas de responsabilidad civil para la empresa.

6.2 Riesgos externos para el proyecto

Los riesgos internos del proyecto deben entenderse como las situaciones que pueden presentarse en cualquier momento de la operatividad y que, aunque puedan ser prevenibles por la empresa no son su responsabilidad directa, ni suceden en el ámbito interno de la empresa.

- **Alza en los precios de la materia prima e insumos:** Esta situación podría comprometer nuestro margen de ganancia y significaría un alza en el precio de mercado de producto.
- **Retraso en la entrega de la materia prima del proveedor:** Este imprevisto podría retrasar la producción, afectar el servicio al cliente y retrasar la entrega de mercancía.
- **Incumplimiento del proveedor de materia prima:** Esta situación significa un riesgo que atrasaría cumplir con los pedidos de clientes en tiempo y forma, atrasar la producción e incurrir en mayores gastos.
- **Enfermedad endémica de la especie Oncorhynchus mykiss:** Una enfermedad constante o estacional en México de la trucha arcoíris puede crear desconfianza en el consumidor final y como riesgo podemos incurrir en una baja de nuestro nivel de ventas aun cuando nuestro producto no esté afectado.

6.3 Planes de contingencia

Ante las diferentes adversidades a las que puede enfrentarse el proyecto es necesario tener como respaldo medidas de acción o planes de contingencia que deben desarrollarse al concretarse alguno de los riesgos antes mencionados.

En cuanto a los riesgos internos estos son los planes de contingencia sugeridos:

1. Contar con personal técnico en mantenimiento o contratar un servicio de especialistas con amplia disponibilidad
2. Tener personal de cubre turnos para prevenir incumplimientos y bajas del personal de planta.

3. Contar con medidas sanitarias estrictas que deben estar presentes como procedimiento de manejo del producto en un manual al acceso del personal de producción.
4. Ante la responsabilidad civil que podría desarrollar por algún accidente dentro de la empresa, es importante mantener actualizado los lineamientos de protección civil dentro de las instalaciones pues así no se incurriría en multas o suspensiones y el seguro no tendría ningún impedimento en ser aplicado.
   Tener un técnico en mantenimiento

Para los riesgos externos estos son los planes de contingencia sugeridos:

1. Establecer contratos futuros como medida de prevención antes los cambios en la economía.
2. Contar con uno o más proveedores secundarios para asegurar el abastecimiento de la materia prima.
3. Tener certificaciones que amparen la calidad e inocuidad de nuestros productos, además de tomar medidas mercadológicas para contrarrestar la incertidumbre de los consumidores.

6.4 Seguros

Existen diferentes aseguradoras que nos permitirán preservar el patrimonio de la empresa, asegurar la continuidad del negocio y proteger y asegurar la operación del mismo. Las pólizas que se recomienda para este proyecto son las siguientes:

A. Seguro Múltiple Empresarial MAPFRE

Coberturas:

- Daños causados por incendio y/o rayo
- Pérdidas consecuenciales
- Responsabilidad civil legal del arrendatario
- Rotura de cristales
- Anuncios luminosos
- Fuera del local
- Calderas y recipientes sujetos a presión
- Rotura de maquinaria
- Equipo electrónico

El precio de este seguro será fijado de acuerdo del valor del inmueble y del equipo en el momento de la contratación.

B. Planprotege Daño Axa

Coberturas:

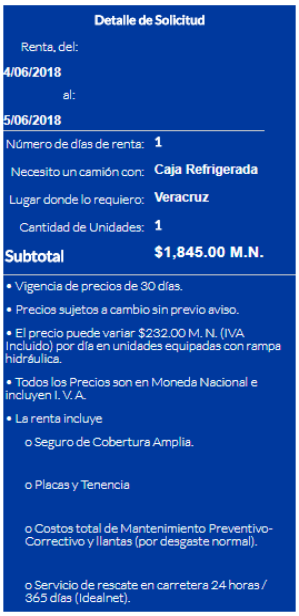
- Daños materiales a la propiedad y/o a bienes.
- Robo dentro y fuera del negocio.
- Responsabilidad civil por daños a terceros.
- Daños materiales y robo de la mercancía en tránsito.
- Gastos extras y pérdidas de ganancias por algún daño material de tus bienes

El valor asegurable máximo entre el inmueble y sus contenidos (mercancías, mobiliario, equipo electrónico fijo y/o portátil, maquinaria y calderas) es de $40,000,000 pesos mexicanos o su equivalente en dólares entre todas sus ubicaciones.

Por último, y de acuerdo al INCOTERM CIP (Carriage and Insurance Paid to), el cual indica nuestra responsabilidad como proveedores[4], se contratarán los siguientes seguros:

1.- En el medio de transporte terrestre Coatepec-CDMX el seguro se incluye por parte del transportista IDEALEASE, con el que se rentara unidades para el transporte de la carga refrigerada.

2.- El seguro del transporte principal (Avión) también viene incluido con el transportista R.H SHIPPING y es una cobertura del 5% sobre el valor EXW, el cual es $7,950 MXN.



Detalle de Solicitud

Renta, del:
4/06/2018
al:
5/06/2018

Número de días de renta:	**1**
Necesito un camión con:	**Caja Refrigerada**
Lugar donde lo requiero:	**Veracruz**
Cantidad de Unidades:	**1**
Subtotal	**$1,845.00 M.N.**

- Vigencia de precios de 30 días.
- Precios sujetos a cambio sin previo aviso.
- El precio puede variar $232.00 M. N. (IVA incluido) por día en unidades equipadas con rampa hidráulica.
- Todos los Precios son en Moneda Nacional e incluyen I. V. A.
- La renta incluye
  - o Seguro de Cobertura Amplia.
  - o Placas y Tenencia
  - o Costos total de Mantenimiento Preventivo-Correctivo y llantas (por desgaste normal).
  - o Servicio de rescate en carretera 24 horas / 365 días (Idealnet).

Ilustración 3. Cotización de transporte nacional terrestre con seguro. Datos de IDELEASE (2018)

[4] La responsabilidad del proveedor bajo esquema del Incoterm CIP indica que se debe hacer llegar la mercancía al punto de destino acordado con el comprador, a bordo del medio de transporte que el vendedor decida, así como del pago del coste del flete internacional y del seguro.

7. Análisis financiero

7.1 Situación financiera actual

La empresa La Cabaña del Tío Yeyo tiene a disposición capital para desarrollar el proyecto. Tiene a disposición una cantidad significante de capital propio, lo que trae consigo beneficios para la inversión y es una pauta favorable al buscar obtener beneficios económicos por parte de programas gubernamentales que impulsen la capacidad de la entidad.

A continuación, se presenta el balance general en el que se pueden observar los recursos con los que cuenta la empresa para el inicio de operaciones, así como su origen:

LA CABAÑA DE TÍO YEYO BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		**PASIVO**	
ACTIVOS CORTO PLAZO			
BANCOS	$ 56,784.00		
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	**$ 56,784.00**	**TOTAL PASIVO**	$ -
ACTIVOS FIJOS		**CAPITAL**	
TERRENOS	*$ 1,080,000.00*	APORTACIONES	$ 845,000.00
EDIFICIOS	*$ 400,000.00*	CAPITAL SOCIAL	$ 858,342.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	$ 80,000.00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	*$ 62,000.00*		
EQUIPO DE OFICINA	*$ 9,558.00*	**TOTAL CAPITAL**	**$1,703,342.00**
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	*$ 15,000.00*		
TOTAL ACTIVO FIJO	$ 1,646,558.00		
TOTAL DE ACTIVOS	**$1,703,342.00**	**TOTAL PASIVO + CAPITAL**	**$1,703,342.00**

1. Balance general de la empresa. Elaboración propia con información de la empresa

7.2 Proyecciones financieras

Partiendo de los costos y el volumen de ventas estimado para el presente proyecto, se realizan proyecciones con el estado de resultados para los primeros 12 meses del proyecto, así como para los próximos 5 años del proyecto. Es importante mencionar que para proyectar estas cifras se utilizan estimaciones de inflación tanto de México como de Alemania, según datos del Fondo Monetario Internacional (2018):

INFLACIÓN MÉXICO

2018	2019	2020	2021	2022	2023
4.35%	3.14%	2.99%	3%	3%	2%

INFLACIÓN ALEMANIA

2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.63%	1.67%	2.14%	2.42%	2.58%	2.88%

Atendiendo estos indicadores, se utilizarán promedios para los años proyectados en el presente. Se utilizará el promedio de la inflación en México (2.91%) para los costos mientras que la inflación en Alemania (2.34%) se usará para las ventas del estado de resultados proyectado. Así mismo, se utiliza un factor de crecimiento anual del 10% para las ventas, atendiendo la tendencia creciente del mercado alemán para el producto en cuestión.

De la mano con la inflación, se tomarán también en cuenta los pronósticos del tipo cambiario para las proyecciones de los años bajo análisis, ya que al tratarse de un negocio internacional, las transacciones se realizan en dólar americano. Para los pronósticos se utilizan datos históricos del comportamiento del dólar americano frente al peso mexicano (USD-MXN), según Bloomberg, y al usar la fórmula de pronóstico en la hoja de cálculo de Excel, obtenemos los valores del precio del dólar para los años próximos. Atendiendo lo anterior, se presentan en la siguiente tabla los tipos de cambio para los años a proyectar;

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2019	2020	2021	2022	2023
$22.60	$22.60	$23.95	$25.31	$26.66

Ventas mensuales primer año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Precio unit	$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28
Cantidad	4000	4000	4000	4000	4000	4000
Total	$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28

Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28	$ 77.28
4000	4000	4000	4000	4000	4000
$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28	$309,113.28

Ventas anuales

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$ 77.28	$ 81.15	$ 82.76	$ 87.97	$ 91.67
48000	52800	58080	63888	70277
$3,709,359.36	$4,284,585.32	$ 4,806,764.81	$ 5,620,492.86	$ 6,442,588.74

Respecto a los gastos de operación, encontramos un monto mensual del año 1 que sirve como base para los años posteriores al multiplicarse por el factor de la inflación considerada para los años siguientes. Así mismo, el apartado de “sueldos” considera mensualmente un porcentaje designado para aguinaldos. Encontramos:

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	$ 24,000.00	$ 300,000.00	$ 308,730.00	$ 317,714.04	$ 326,959.52	$ 336,474.04
Luz	$ 3,200.00	$ 38,400.00	$ 39,517.44	$ 40,667.40	$ 41,850.82	$ 43,068.68
Agua	$ 500.00	$ 6,000.00	$ 6,174.60	$ 6,354.28	$ 6,539.19	$ 6,729.48
Teléfono / Internet	$ 599.00	$ 7,188.00	$ 7,397.17	$ 7,612.43	$ 7,833.95	$ 8,061.92
Publicidad	$ 850.00	$ 10,200.00	$ 10,496.82	$ 10,802.28	$ 11,116.62	$ 11,440.12
Gasolina	$ 800.00	$ 9,600.00	$ 9,879.36	$ 10,166.85	$ 10,462.70	$ 10,767.17
Transporte (fletes)	$ 57,667.00	$ 692,004.00	$ 712,141.32	$ 732,864.63	$ 754,190.99	$ 776,137.95
Otros	$ 6,303.00	$ 75,636.00	$ 77,837.01	$ 80,102.06	$ 82,433.03	$ 84,831.84
Total	$ 93,919.00	$1,139,028.00	$1,172,173.71	$1,206,283.97	$1,241,386.83	$1,277,511.19

Finalmente, se presentan todos los costos y gastos en contraparte a los ingresos por ventas en un estado de resultados. Se presentan regularmente de manera anual, sin embargo, para fines del presente, se hace un desglose del primer año de operaciones de manera mensual y después de manera anual, tal cual se pueden observar a continuación:

Estado de resultados proyectado

LA CABAÑA DE TÍO YEYO ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28
Costo de ventas	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00
Uitilidad bruta	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28
Gastos de operación	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00
Depreciación	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00
Amortización	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00
Utilidad de operación	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28
Interés	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Utilidad antes de impuest	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28
Impuestos	$ 20,275.88	$ 20,275.88	$ 20,275.88	$ 20,275.88	$ 20,275.88	$ 20,275.88
Utilidad neta	$ 47,310.40	$ 47,310.40	$ 47,310.40	$ 47,310.40	$ 47,310.40	$ 47,310.40
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28	$ 309,113.28
Costo de ventas	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00	$ 127,000.00
Uitilidad bruta	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28	$ 182,113.28
Gastos de operación	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00	$ 101,950.00
Depreciación	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00	$ 12,244.00
Amortización	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00	$ 333.00
Utilidad de operación	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28	$ 67,586.28
Interés	$ 14,443.09	$ 14,443.09	$ 14,220.89	$ 14,109.78	$ 13,998.68	$ 13,887.58
Utilidad antes de impuest	$ 53,143.19	$ 53,143.19	$ 53,365.39	$ 53,476.50	$ 53,587.60	$ 53,698.70
Impuestos	$ 15,942.96	$ 15,942.96	$ 16,009.62	$ 16,042.95	$ 16,076.28	$ 16,109.61
Utilidad neta	$ 37,200.24	$ 37,200.24	$ 37,355.78	$ 37,433.55	$ 37,511.32	$ 37,589.09

2. Estado de resultados para el año 1. Elaboración propia con datos de la empresa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	$ 3,709,359.36	$ 4,284,585.32	$ 4,806,764.81	$ 5,620,492.86	$ 6,442,588.74
Costo de ventas	$ 1,524,000.00	$ 1,725,183.24	$ 1,952,924.68	$ 2,210,730.27	$ 2,502,568.77
Uitilidad bruta	$ 2,185,359.36	$ 2,559,402.08	$ 2,853,840.13	$ 3,409,762.60	$ 3,940,019.98
Gastos de operación	$ 1,139,028.00	$ 1,172,173.71	$ 1,206,283.97	$ 1,241,386.83	$ 1,277,511.19
Depreciación	$ 146,928.80	$ 146,928.80	$ 146,928.80	$ 146,928.80	$ 146,928.80
Amortización	$ 4,000.00	$ 4,000.00	$ 4,000.00	$ 4,000.00	$ 4,000.00
Utilidad de operación	$ 895,402.56	$ 1,236,299.56	$ 1,496,627.36	$ 2,017,446.97	$ 2,511,579.98
Interés	$ 64,841.13	$ 41,723.86	$ 14,659.73	$ -	$ -
Utilidad antes de impuestos	$ 830,561.43	$ 1,194,575.71	$ 1,481,967.63	$ 2,017,446.97	$ 2,511,579.98
Impuestos	$ 274,085.27	$ 394,209.98	$ 489,049.32	$ 665,757.50	$ 828,821.39
Utilidad neta	$ 556,476.16	$ 800,365.72	$ 992,918.31	$ 1,351,689.47	$ 1,682,758.59

3. Estado de resultados para años 1 al 5. Elaboración propia con información de la empresa.

Así mismo, es conveniente analizar un balance general en el que se presenta lo que actualmente tiene la empresa en activos, de dónde proviene el capital y en qué pasivos se tiene invertido. Este estado financiero refleja la situación financiera de la empresa de manera general y, al igual que un estado de resultados, se presenta normalmente de manera anual. A continuación se presenta el balance general para los años proyectados;

Balance general

LA CABAÑA DE TÍO YEYO BALANCE GENERAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante						
Efectivo	$ 6,784.00	$ 6,784.00	$ 6,784.00	$ 6,784.00	$ 6,784.00	$ 6,784.00
Bancos	$ 213,216.00	$ 821,693.86	$ 1,575,495.96	$ 2,521,961.98	$ 4,024,580.24	$ 5,858,267.63
Inventario	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Herramientas	$ 12,000.00	$ 12,000.00	$ 12,000.00	$ 12,000.00	$ 12,000.00	$ 12,000.00
Total circulante	$ 232,000.00	$ 840,477.86	$ 1,594,279.96	$ 2,540,745.98	$ 4,043,364.24	$ 5,877,051.63
Activo no circulante						
Edificio	$ 1,080,000.00	$ 1,080,000.00	$ 1,080,000.00	$ 1,080,000.00	$ 1,080,000.00	$ 1,080,000.00
Terreno	$ 400,000.00	$ 400,000.00	$ 400,000.00	$ 400,000.00	$ 400,000.00	$ 400,000.00
Maquinaria y equipo	$ 359,644.00	$ 359,644.00	$ 359,644.00	$ 359,644.00	$ 359,644.00	$ 359,644.00
Equipo de transporte	$ 80,000.00	$ 80,000.00	$ 80,000.00	$ 80,000.00	$ 80,000.00	$ 80,000.00
Mobiliario	$ 15,000.00	$ 15,000.00	$ 15,000.00	$ 15,000.00	$ 15,000.00	$ 15,000.00
Equipo de cómputo	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00
Depreciación acumulada	$ -	$ 146,928.80	$ 293,857.60	$ 440,786.40	$ 587,715.20	$ 734,644.00
Constitución	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Registro de marca	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Patente	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00
Gastos preoperativos	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00	$ 10,000.00
Amortización acumulada	$ -	$ 4,000.00	$ 8,000.00	$ 12,000.00	$ 16,000.00	$ 20,000.00
Total no circulante	$ 1,964,644.00	$ 1,813,715.20	$ 1,662,786.40	$ 1,511,857.60	$ 1,360,928.80	$ 1,210,000.00
Activo Total	$ 2,196,644.00	$ 2,654,193.06	$ 3,257,066.36	$ 4,052,603.58	$ 5,404,293.04	$ 7,087,051.63
Pasivo						
Crédito	$ 493,302.00	$ 394,641.60	$ 197,320.80	$ -	$ -	$ -
Pasivo total	$ 493,302.00	$ 394,641.60	$ 197,320.80	$ -	$ -	$ -
Capital contable						
Capital social	$ 1,703,342.00	$ 1,703,342.00	$ 1,703,342.00	$ 1,703,342.00	$ 1,703,342.00	$ 1,703,342.00
Utilidades retenidas	$ -	$ 556,209.46	$ 1,356,403.56	$ 2,349,261.58	$ 3,700,951.04	$ 5,383,709.63
Capital total	$ 1,703,342.00	$ 2,259,551.46	$ 3,059,745.56	$ 4,052,603.58	$ 5,404,293.04	$ 7,087,051.63
Total pasivo + capital	$ 2,196,644.00	$ 2,654,193.06	$ 3,257,066.36	$ 4,052,603.58	$ 5,404,293.04	$ 7,087,051.63

4. Balance general para los años 1 al 5. Elaboración propia con información de la empresa

Por último, se presenta otro estado financiero proyectado, flujo de efectivo. En este, se puede apreciar con mayor facilidad la cantidad neta de efectivo que entra y sale de la empresa, en un tiempo determinado.

Atendiendo los valores que arroje un flujo de efectivo para el año x, se pueden tomar decisiones con base en el grado de liquidez de la empresa. A continuación se presenta este estado financiero para los primeros años de operación del proyecto en cuestión:

Flujo de efectivo

LA CABAÑA DE TÍO YEYO FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	$ -	$ 213,216.00	$ 821,693.86	$ 1,575,495.96	$ 2,521,961.98	$ 4,024,580.24
Entradas						
Aportación de socios	$ 1,703,342.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Crédito	$ 493,302.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Ventas	$ -	$ 3,709,359.36	$ 4,284,585.32	$ 4,806,764.81	$ 5,620,492.86	$ 6,442,588.74
Total entradas	$ 2,196,644.00	$ 3,709,359.36	$ 4,284,585.32	$ 4,806,764.81	$ 5,620,492.86	$ 6,442,588.74
Salidas						
Efectivo	$ 6,784.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Herramientas	$ 12,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Edificio	$ 1,080,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Terreno	$ 400,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Maquinaria y equipo	$ 359,644.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Equipo de transporte	$ 80,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Mobiliario	$ 15,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Equipo de cómputo	$ 10,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Patente	$ 10,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos preoperativos	$ 10,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costo de ventas	$ -	$ 1,524,000.00	$ 1,725,183.24	$ 1,952,924.68	$ 2,210,730.27	$ 2,502,568.77
Gastos de operación	$ -	$ 1,139,028.00	$ 1,172,173.71	$ 1,206,283.97	$ 1,241,386.83	$ 1,277,511.19
Interés	$ -	$ 65,239.19	$ 41,980.00	$ 14,749.73	$ -	$ -
Impuestos	$ -	$ 273,953.91	$ 394,125.46	$ 489,019.62	$ 665,757.50	$ 828,821.39
Amortización de deuda	$ -	$ 98,660.40	$ 197,320.80	$ 197,320.80	$ -	$ -
Total salidas	$ 1,983,428.00	$ 3,100,881.50	$ 3,530,783.21	$ 3,860,298.80	$ 4,117,874.60	$ 4,608,901.35
Saldo final	$ 213,216.00	$ 821,693.86	$ 1,575,495.96	$ 2,521,961.98	$ 4,024,580.24	$ 5,858,267.63

5. Flujo de efectivos para los años 0 al 5. Elaboración propia

7.3 Evaluación financiera

Una vez desarrollados los estados financieros y teniendo conocimiento claro de los costos en los que se incurre para la exportación de los filetes de trucha, se pueden hacer evaluaciones en materia financiera. Existen gran cantidad de métodos y técnicas que sirven como mecanismos de evaluación de proyectos financieros, algunos de los cuales se presentan a continuación.

Razones financieras

Las razones financieras se utilizan para tener una idea más clara de los aspectos financieros de la empresa y a través de ellas, se puede hacer un análisis puntual sobre diferentes aspectos de la entidad así como opciones para mejorar o cambiar la actividad actual de la institución.

Las razones que a continuación se presentan se realizaron conforme los estados financieros proyectados para el año uno de la operación.

- Razón de actividad

Las razones que entran dentro de este rubro indican la relación entre las ventas con otras cuentas de activos y pasivos.

Rotación de activos:

Para obtener esta razón, usamos:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \quad \frac{3{,}709{,}359}{2{,}036{,}644} = \mathbf{1.821}$$

- Razón de apalancamiento

Los indicadores que se encuentran en este apartado hablan acerca de la proporción del endeudamiento y el rendimiento obtenido, así como la capacidad de cubrir los intereses.

Razón de endeudamiento:

Utilizamos la fórmula y se obtiene:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \quad \frac{333{,}302}{2{,}036{,}644} = \mathbf{0.164}$$

Cobertura de intereses:

Se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gasto por intereses}} \quad \frac{895{,}403}{64{,}841} = \mathbf{13.809}$$

- Razón de rendimiento

Este tipo de razones indican la ganancia que se obtiene según contra lo que se compare el rendimiento.

Rendimiento sobre activos:

Se realiza según se muestra a continuación:

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}} \quad \frac{556{,}476}{2{,}036{,}644} = 0.273$$

Margen de utilidad neta:

Para calcularla se realiza la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Utilidad de operación}} \quad \frac{556{,}476}{895{,}403} = 0.621$$

Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable (**TREMA**)

La tasa de rendimiento mínima aceptable, también conocida como tasa de actualización, sirve como base para el cálculo de indicadores en evaluación de proyectos, indicadores que se presentan más adelante. A partir de las siguientes tasas, se puede calcular un valor mínimo aceptable con el que se cubran todos los gastos. Se obtiene:

Tasa de capital	10%
Tasa de deuda	14%
% capital	78%
% deuda	22%
Impuestos	33%

Para calcular la TREMA se multiplica la tasa de capital por la suma de la tasa de deuda más la de capital por la tasa de deuda por la unidad menos el porcentaje de impuestos.

Se usa la fórmula:

$$TREMA = (Tcapital)(Tdeuda * \%capital)(\%deuda)(1 - Impuestos)$$

Aplicando lo anterior, obtenemos:

TREMA	10%

Valor Presente Neto (**VPN**)

El valor presente neto se determina según los flujos operativos del ejercicio proyectado, mismos que se presentan a continuación:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-$ 2,196,644.00					
Utilidad neta		$ 556,209.46	$ 800,194.11	$ 992,858.01	$ 1,351,689.47	$ 1,682,758.59
Depreciación		$ 146,928.80	$ 146,928.80	$ 146,928.80	$ 146,928.80	$ 146,928.80
Amortización		$ 4,000.00	$ 4,000.00	$ 4,000.00	$ 4,000.00	$ 4,000.00
Pago de crédito		$ 98,660.40	$ 197,320.80	$ 197,320.80	$ -	$ -
Flujo operativo	-$ 2,196,644.00	$ 608,477.86	$ 753,802.11	$ 946,466.01	$ 1,502,618.27	$ 1,833,687.39
		-$ 1,588,166.14	-$ 834,364.04	$ 112,101.98	$ 1,614,720.24	$ 3,448,407.63

Una vez identificados los flujos operativos, se utiliza la función de Excel VNA, con lo que se obtiene:

Valor presente neto	$ 1,876,689.34

Podemos observar que el VPN del proyecto resulta positivo y con un valor de $1,876,689.34 MXN, lo que indica posibilidad obtener beneficios significantes al llevar a cabo el proyecto.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

A partir también de los valores del flujo operativo presentadas en la tabla anterior, se obtiene el valor de la Tasa Interna de Retorno (TIR) mediante la fórmula TIR de la hoja de cálculo de Excel, la cual nos arroja:

Tasa interna de retorno	33%

Este porcentaje indica el rendimiento que se obtendría desarrollando el proyecto presentado, y como se puede apreciar, es más elevado que la TREMA, lo que indica la viabilidad financiera del proyecto.

Razón Costo – Beneficio

A través de este método, podemos verificar el rendimiento que obtendríamos por la realización del presente proyecto a través de un índice de rentabilidad. Para su cálculo usamos la siguiente fórmula:

$$Índice\ de\ rentabilidad = \frac{VNA}{TREMA}$$

Índice de rentabilidad	1.85434

Aplicando la fórmula obtenemos un índice de rentabilidad de 1.854, valor que se encuentra por encima de 1, indicando que es un proyecto viable. Un valor de 1 indicaría que no habría pérdidas ni ganancias mientras que uno menos a 1 significaría que por cada peso invertido no se obtendría ganancias sino pérdidas.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) se presenta en el momento en el que los ingresos son iguales a los costos, a un precio y volumen de ventas dado. En otras palabras, al llegar a este punto de ventas, ya sea en cantidad de unidades vendidas o de ingresos por ventas, se alcanza un balance entre utilidad y pérdidas; Si bien no se obtienen ganancias, tampoco se pierde. Alcanzando este punto se cubren todos los costos.

Para poder realizar un análisis adecuado, es importante tener identificadas algunas variables;

Concepto	
CFt	$ 20,200.00
CVt	$ 127,000.00
Total de piezas producida	4,000
Cvu	$ 31.75
PV	$ 45.35
CM	$ 13.60

Se hace referencia a los costos totales de producción por las 4,000 unidades a exportar. La contribución marginal no es más que la diferencia entre el precio de venta unitario establecido y el costo variable unitario.

A partir de estos datos, se utiliza la fórmula para identificar el PE:

$PE\ \$ = \frac{CFt}{(1-\left(\frac{CVu}{PV}\right))}$ O en unidades; $PE\ \text{unidades} = \frac{CFt}{\text{CM}}$

Se sustituyen valores y encontramos:

1 - Para el punto de equilibrio en cantidad de ingreso:

$PE\ \$ = \frac{20{,}200}{(1-\left(\frac{31.75}{45.35}\right))}$ $PE\ \$ = \frac{20{,}200}{(1-.70011025)}$ PEI $67,358.09

2 - Para el cálculo en unidades desarrollamos:

$PE\ \text{unidades} = \frac{20{,}200}{13.6}$ PEUP 1,485.29

En atención con lo anterior, podemos inferir que se necesitan vender 1,486 unidades para poder cubrir todos los costos o bien, vender $67,358.09. Para poder entenderlo mejor, se puede analizar el siguiente gráfico:

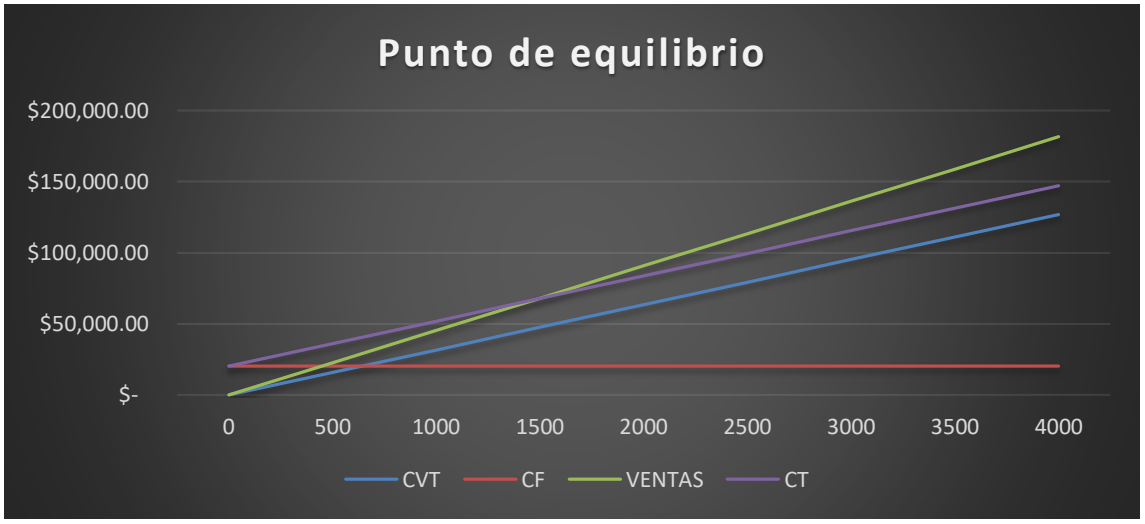


Ilustración 4. Punto de equilibrio. Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Tras realizar investigación documental se puede concluir que el mercado alemán es una opción factible desde el punto de vista mercadológico para los filetes de trucha ahumada de la empresa La cabaña del Tío Yeyo.

La tendencia que actualmente muestra Alemania es la sustitución de carnes rojas por carnes blancas como el pescado por lo que se espera un aumento en el consumo de éste. En el caso específico de la trucha desde el año 2012 se ha posicionado dentro del top 5 de los peces más populares además de ser la forma ahumada una de las 5 más consumidas por los alemanes.

La investigación ha arrojado que quienes consumen este producto son personas que buscan cuidar de su salud al mismo tiempo que ahorrar un poco de dinero por lo que el principal canal de distribución es a través de tiendas de descuento por ello es que se sugiere al empresario buscar intermediarios que distribuyan a este tipo de tiendas.

Otro aspecto importante que vuelve atractivo al mercado alemán es la relación comercial que tiene México con la Unión Europea de la cual Alemania forma parte y con la cual ha fortalecido sus lazos con la reciente actualización del tratado de libre comercio por el cual el producto cuenta con un arancel del 0% para su comercialización.

Considerando todo lo anterior, tras la implementación del negocio como el que se presenta a continuación, se puede tener considerar la opción de incursionar en algún otro mercado de la Unión Europea, toda vez que el producto atiende las características de entrada para otros países de la región.

Respecto a lo financiero, se encontró viabilidad económica para el proyecto. Según las tasas calculadas, se obtiene un rendimiento al encontrar un diferencial a favor entre la tasa mínima de rendimiento aceptable y la tasa interna del proyecto, superando así el rendimiento esperado. En este sentido, es importante mencionar que para la proyección de los estados financieros, no se toma en cuenta un incremento considerable en el lote de ventas; un incremento de más del 10% en la cantidad del lote enviado puede disparar y representar un

rendimiento aún más alto del que proyectan los estados que se muestran.

Una de las principales recomendaciones que se hacen para dar mayor factibilidad del proyecto es cambiar la estructura organizacional de la empresa que actualmente está enfocada en el sector restaurantero y crear una estructura organizacional que atienda las necesidades de la exportación como se sugiere en el apartado 1.6 del capítulo 1.

Una vez orientada la empresa hacia la venta internacional de sus productos, es importante considerar que en ese ejercicio de compra-venta intervienen factores de talla mundial, lo que implica un riesgo considerable en este tipo de transacciones. Así mismo, los niveles de venta regularmente son elevados puesto que se realizan ventas por volumen, comprometiendo así a la empresa proveedora a atender demandas más grandes de lo que exigiría el mercado local. Con base a lo anterior, se recomienda tener especial atención con los proveedores de la materia prima y, en medida de lo posible, ser productores de esa materia prima, reduciendo así los posibles inconvenientes que se presentarían al depender de quien proveedores.

Así mismo, se debe tener presente que la importancia de elegir a los proveedores de materia prima pierde sentido su no se atienden las normas de higiene y calidad para la fabricación del producto, ya que para que los productos de mar y agricultura ingresen en el mercado europeo deben ser primero admitidos en una lista de países autorizados para la exportación. Por lo anterior, se recomienda a la empresa conseguir la Norma Mexicana NMX-F-548-1996 con la finalidad de obtener la autorización para exportar.

Actualmente la empresa tiene una capacidad de producción de 4,000 unidades por mes pero se recomienda que busque aumentar su capacidad de producción a por lo menos 16,000 unidades mensuales con la finalidad de llenar un contenedor de 40 pies y cambiar así el envío aéreo por marítimo, flete que resulta ser más económico y repercutirá en un precio más competitivo en el mercado destino.

Es importante mencionar que se trata de un primer ejercicio para la empresa en cuanto a la comercialización internacional de productos, por lo que su implementación requerirá aplicar todas las medidas preventivas posibles, así como se menciona en el párrafo siguiente, con la intención de evitar la necesidad de tomar posturas correctivas en caso de un inconveniente que se presente en la ejecución del proyecto.

Por último, se recomienda también atender situaciones que implican riesgos en la operación de la empresa. Se deben tener en considerar seguros que sirvan como herramientas preventivas en caso de eventos que perjudiquen retrasos en producción o tiempos de entrega. De igual manera, se debe tener presente que este tipo de transacciones se realizan en moneda extranjera. Siendo el dólar la principal moneda usada, el cobro de nuestras mercancías representa un incremento según las proyecciones del dólar analizadas, sin embargo, se debe tener en consideración para salvaguardar la rentabilidad del proyecto en caso que se presente una situación adversa que fortalezca al peso mexicano frente al dólar.

Anexos

Anexo 1

Descripción de puestos

	Nombre del puesto: Gerente general **Departamento:** Administración **Personas en el puesto:** 1
Objetivo del puesto Alcanzar el reconocimiento local y nacional de la empresa debido a la calidad de los productos comercializados en el exterior	
Función general Coordinar el esfuerzo en conjunto de las áreas involucradas en el proceso de exportación para lograr mantener los niveles de operación en un nivel óptimo	
Requerimientos Escolaridad: Licenciatura, conocimientos afines en comercio exterior Experiencia en el puesto: 5 años o más Habilidades: Liderazgo, dirección, evaluación de competencias, facilidad de palabra	

	Nombre del puesto: Jefe de producción **Departamento:** Producción **Personas en el puesto:** 1
Objetivo del puesto Cubrir las demandas de cada solicitud que se requiera de manera eficaz y eficiente	
Función general Gestionar adecuadamente los recursos del área, garantizando así un buen funcionamiento de la línea productiva.	
Requerimientos Escolaridad: Nivel medio superior mínimo, deseable Experiencia en el puesto: 2 años o más Habilidades: Capacidad de comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, trabajo bajo presión	

	Nombre del puesto: Jefe de ventas **Departamento:** Ventas **Personas en el puesto:** 1
Objetivo del puesto Concretar acuerdos entre la empresa productora y clientes interesados en comercializar nuestros productos, de manera que ambas partes obtengan beneficios	
Función general Verificar y supervisar los contratos celebrados y por celebrar, con la finalidad de concretar ventas	
Requerimientos Escolaridad: Licenciatura, nociones de venta y/o comercialización deseable Experiencia en el puesto: 3 años o más Habilidades: Capacidad de comunicación, resolución de conflictos, capacidad negociadora	

	Nombre del puesto: Jefe de administración **Departamento:** Administración **Personas en el puesto:** 1
Objetivo del puesto Hacer que la empresa mantenga los estándares internacionales de producción atendiendo las diversas áreas de la misma, en un nivel más operativo.	
Función general Distribuir adecuadamente todos los recursos de la empresa, tanto en el área productiva como en la parte administrativa, lo que incluye la administración del recurso humano.	
Requerimientos Escolaridad: Nivel medio superior mínimo, deseable Experiencia en el puesto: 2 años o más Habilidades: Capacidad de comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, planeación, reclutamiento y selección de personal, atención al cliente	

	Nombre del puesto: Jefe de análisis y control financiero **Departamento:** Administración **Personas en el puesto:** 1
Objetivo del puesto Llevar y mantener a la empresa a una estabilidad financiera sana, que le permita tener expansiones sin perjudicar sus niveles de producción.	
Función general Supervisar y gestionar los flujos de efectivo de la empresa, de manera que se puedan adaptar políticas que prevengan salidas emergentes de activos, así como promover soluciones en caso de que se llegaran a presentar.	
Requerimientos Escolaridad: Nivel medio superior mínimo, estudios financieros de posgrado deseables Experiencia en el puesto: 2 años o más Habilidades: Capacidad de análisis e interpretación de información, integridad ética y moral, conocimiento de mercados de capital y productos financieros	

	Nombre del puesto: Auxiliar de producción **Departamento:** Producción **Personas en el puesto:** 3 o más, variable
Objetivo del puesto Mantener los niveles de producción adecuados para satisfacer la demanda del mercado que se esté atendiendo	
Función general De acuerdo con el área, desarrollar los procesos productivos adecuados para garantizar condiciones óptimas del producto en proceso	
Requerimientos Escolaridad: Secundaria, deseable Experiencia en el puesto: Indistinto Habilidades: Trabajo por objetivos, facilidad de aprendizaje, correcto manejo de tiempos, manejo de maquinaria (de ser necesario)	

Anexo 2

Factura comercial

FACTURA COMERCIAL

EMPRESA EXPORTADORA:

Direccion:……

Telefono / Fax:……

E-mail:……

Señores:

EMPRESA IMPORTADORA:

Direccion:……

Atencion:……

INVOICE (FACTURA COMERCIAL) N°……

Nombre de Contacto:……

Nuestra referencia:……

N° Cliente:……

N° de Orden de Pedido……

Fecha:……

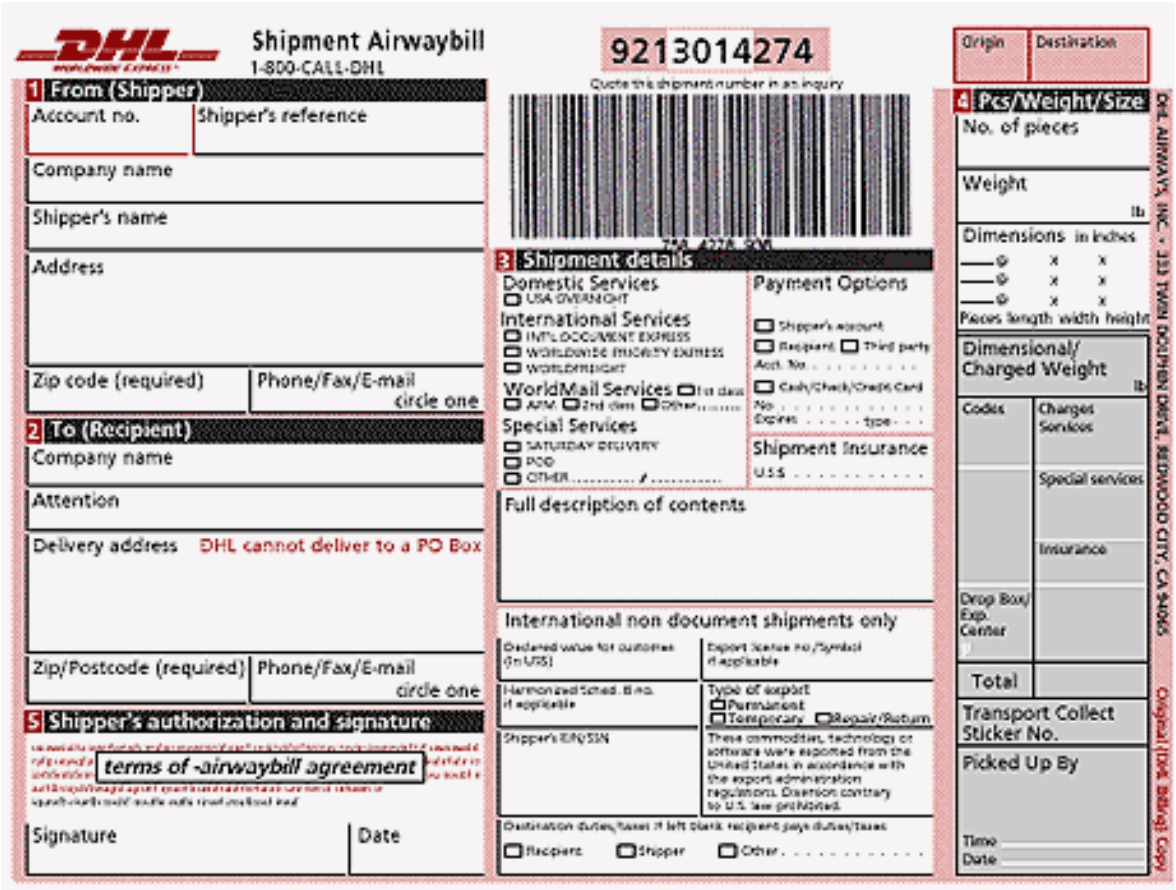
La mercancia ha sido enviada en:

Dimesiones Embalaje:
Grossweight (Peso Bruto): 231,524.60 kg
Netweight (Peso Neto): 230,000.00 kg
Marks (marcas): CALLAO PERU
Via: Maritima
Made in: Brasil

ITEM	CANTIDAD	UNID.	DESCRIPCION DE MERCANCIAS	PARTIDA ARANCELARIA	MONEDA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
01	CONTEINERS 14 (9.200 BAGS	230	TM DE POLIPROPILENO PROLEM			USD / MT 760.87	USD 175,000.00
			FOB VALUE				175,000.00
			FREIGHT VALUE				25,700.00
			CFR CALLAO				200,700.00
			FREIGHT PREPAID				
INCOTERM:		CFR CALLAO		TOTAL FACTURADO			200,700.00

Anexo 3

Documento de transporte AirWayBill



DHL

Shipment Airwaybill
1-800-CALL-DHL

9213014274
Quote this shipment number in an inquiry

Origin | Destination

1 From (Shipper)
Account no. | Shipper's reference
Company name
Shipper's name
Address
Zip code (required) | Phone/Fax/E-mail circle one

2 To (Recipient)
Company name
Attention
Delivery address DHL cannot deliver to a PO Box
Zip/Postcode (required) | Phone/Fax/E-mail circle one

5 Shipper's authorization and signature
terms of airwaybill agreement
Signature | Date

3 Shipment details
Domestic Services
USA OVERNIGHT
International Services
INTL DOCUMENT EXPRESS
WORLDWIDE INDIRECT EXPRESS
WORLDWIDE NIGHT
WorldMail Services
Special Services
SATURDAY DELIVERY
POD
OTHER
Payment Options
Shipper's account
Recipient
Third party
Acct. No.
Cash/Check/Credit Card
Shipment Insurance
US $
Full description of contents
International non document shipments only
Harmonized Sched. B no. if applicable
Type of export
Permanent
Temporary
Repair/Return
Shipper's EIN/SSN
Destination duties/taxes if left blank recipient pays duties/taxes
Recipient
Shipper
Other

4 Pcs/Weight/Size
No. of pieces
Weight lb
Dimensions in inches
Pieces length width height
Dimensional/ Charged Weight lb
Codes
Charges Services
Special services
Insurance
Drop Box/ Exp. Center
Total
Transport Collect Sticker No.
Picked Up By
Time
Date

DHL AIRWAYS, INC. • 333 TWIN DOLPHIN DRIVE, REDWOOD CITY, CA 94065
Original (DHL Billing) Copy

Anexo 4

Lista de empaque

PACKING LIST

STAN'S SOFTWARE
www.StansTrains.com
Sammamish, WA 98075
(425) 555-1212

SOLD TO	SHIP TO
My Customer 200 Main Street Great City, WA 98000 (206) 555-1212	My Customer 200 Main Street Great City, WA 98000 (206) 555-1212

P.O. # Verbal - George S.
TERMS: Net 30
INVOICE # 501
DATE: 6/16/2007

QTY	ITEM	PRICE/PER	EXT.
5	Handy Converter for Model Railroaders CD		
4	Fast Clocks CD		
2	Simple Inventory Printer CD		
4	Waybill Master CD		
		TOTAL INVOICE	

Anexo 5

Declaración de valor en aduana Dv1

COMUNIDAD EUROPEA DECLARACIÓN DE LOS ELEMENTOS RELATIVOS AL VALOR EN ADUANA D.V.1

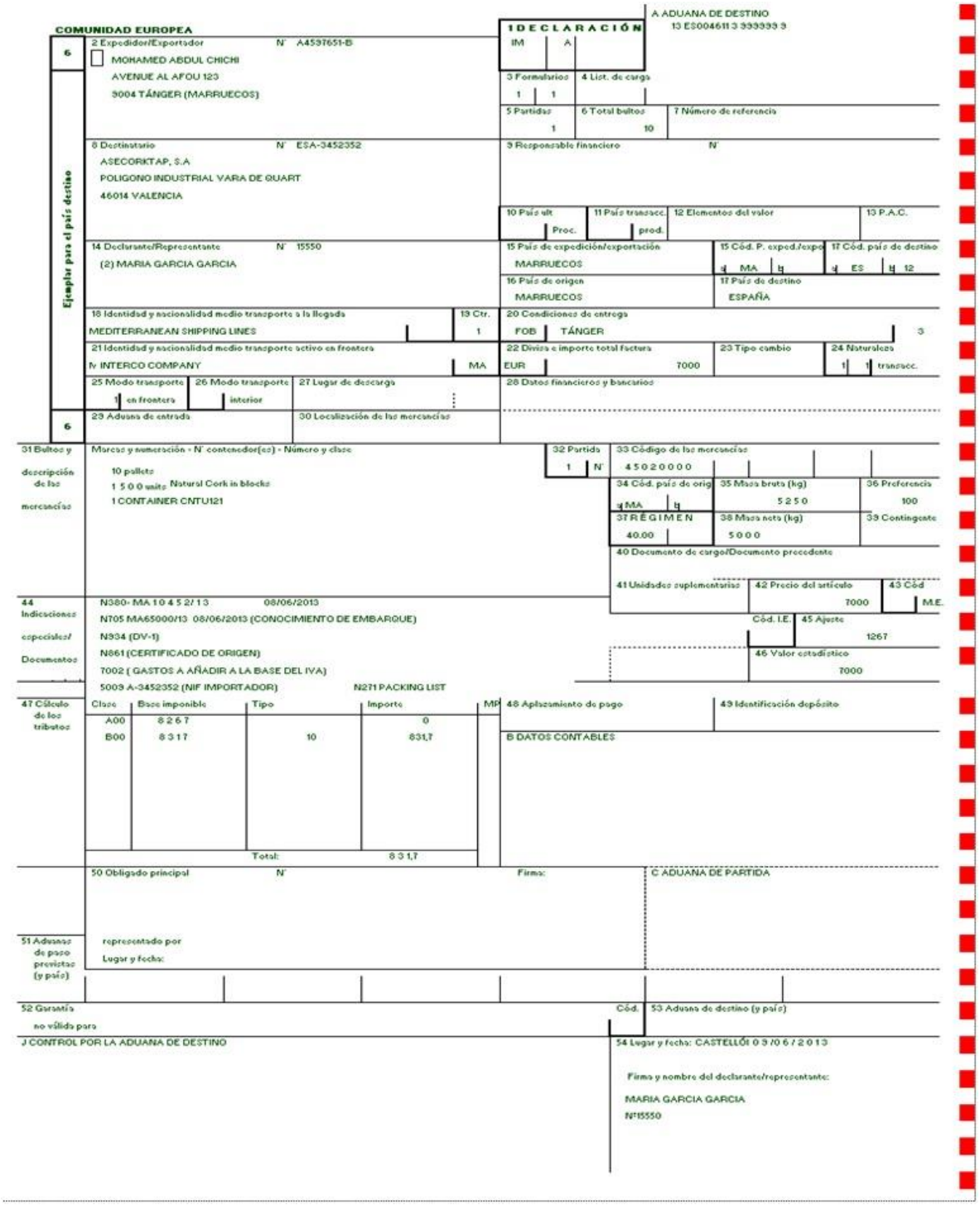
1 NOMBRE, APELLIDOS Y DIRECCIÓN DEL VENDEDOR Mohamed Abdul Chichi Avenue Al Afou 123 CP: 9004 Tánger (Marruecos)	PARA USO DE LA ADMINISTRACIÓN
2(a) NOMBRE, APELLIDOS Y DIRECCIÓN DEL COMPRADOR Asecorktap, S.A Polígono Industrial Vara de Quart CP: 46014 Valencia	
3 (b) NOMBRE, APELLIDOS Y DIRECCIÓN DEL DECLARANTE María García García	
OBSERVACIÓN IMPORTANTE	3 Condiciones de entrega FOB Tánger
	4 Número y fecha de la factura Nº10450/13 08/06/2013
	5 Número y fecha del contrato Nº10400 01/06/2013

	Márquese con X la casilla adecuada	
6 Número y fecha de cualquier resolución aduanera relativa a los apartados 7 a 9		
	SI	**NO**
7 (a) ¿Existe **VINCULACIÓN** entre comprador y vendedor en el sentido del apartado 2 del artículo 143 (*) del Reglamento CEE nº 2454/93?		x
(b) ¿Ha **INFLUIDO** la vinculación en el precio de las mercancías importadas?		x
© (respuesta facultativa?. Se **APROXIMA MUCHO** el valor de la transacción de las mercancías importadas a algún valor de los mencionados en la letra (b) del apartado 2 del artículo 29 del Reglamento de la CEE) nº 2913/92? En caso afirmativo, explíquese con detalle		
8 (a) ¿Existen **RESTRICCIONES** para la cesión o utilización de las mercancías por el comprador, distintas de las que: impongan o exijan la lay o las autoridades en la Comunidad limiten la zona geográfica donde puedan revenderse las mercancías, o no afecten sustancialmente al valor de las mercancías?		x
(b) ¿Dependen la venta o el precio de **CONDICIONES O PRESTACIONES**, cuyo valor no pueda determinarse con relación a las mercancías objeto de valoración?		x
Especifíquese la naturaleza de las restricciones, condiciones o prestaciones, según el caso:		
Si puede determinarse el valor de las condiciones o prestaciones, indíquese su importe en el apartado 11(b)		
9 (a) ¿Existen **CÁNONES Y DERECHOS DE LICENCIA** relativos a las mercancías importadas que el comprador esté obligado a pagar, directa o indirectamente, como condición de la venta?		x
(b) ¿Está la venta condicionada por un acuerdo, según el cual una parte del producto de cualquier **REVENTA, CESIÓN o UTILIZACIÓN** posterior de las mercancías importadas, revierta directa o indirectamente al vendedor?		x
En caso de respuesta afirmativa a una de las preguntas, especifíquese las condiciones, y, si es posible, indíquense los importes en los apartado 15 y 16		

(*) NOTA A LA CASILLA 7 1. SOLO SE CONSIDERARÁ QUE EXISTE VINCULACIÓN ENTRE LAS PERSONAS EN LOS CASOS SIGUIENTES (a) si cada uno forma parte de la dirección o del consejo de administración de la empresa de la otra (b) si ambos tienen jurídicamente la condición de asociadas: © si una es empleada de la otra (d) si una persona cualquiera posee, controla o tiene directa o indirectamente el 5% o más de las acciones o títulos con derecho a voto de una y de otra. (f) si ambs son controladas, directa o indiretamente, por una tercera persona (g) si juntas controlan, directa o indirectamente a una tercera persona (h) si son miembros de la misma familia 2. El hecho de que el comprador y el vendedor estén vinculados no impide necesariamente el uso del valor de transacción (ver apartado 2 del artículo 29 del Reglamento CEE nº 2913/92), así como la nota interpretativa a dicho artículo en el Anexo 23	10 (a) Número de hojas Suplementarias D.V.1 BIS 10 (b) (Localida Valencia (Fecha) 09/06/2013 Firma: María García García

Anexo 6

Documento Único Administrativo



COMUNIDAD EUROPEA

1 DECLARACIÓN — IM | A

A ADUANA DE DESTINO
13 ES004611 3 333333 3

6 — Ejemplar para el país destino

2 Expedidor/Exportador — N° A4537651-B
MOHAMED ABDUL CHICHI
AVENUE AL AFOU 123
9004 TÁNGER (MARRUECOS)

3 Formularios: 1 | 1
4 List. de cargo
5 Partidas: 1
6 Total bultos: 10
7 Número de referencia

8 Destinatario — N° ESA-3452352
ASECORKTAP, S.A
POLIGONO INDUSTRIAL VARA DE QUART
46014 VALENCIA

9 Responsable financiero — N°

10 País alt. — Proc.
11 País transacc. — prod.
12 Elementos del valor
13 P.A.C.

14 Declarante/Representante — N° 15550
(2) MARIA GARCIA GARCIA

15 País de expedición/exportación: MARRUECOS
15 Cód. P. exped./expo: MA
17 Cód. país de destino: ES | 12
16 País de origen: MARRUECOS
17 País de destino: ESPAÑA

18 Identidad y nacionalidad medio transporte a la llegada: MEDITERRANEAN SHIPPING LINES
19 Ctr.: 1
20 Condiciones de entrega: FOB | TÁNGER | 3

21 Identidad y nacionalidad medio transporte activo en frontera: IV INTERCO COMPANY | MA
22 Divisa e importe total factura: EUR | 7000
23 Tipo cambio
24 Naturaleza transacc.: 1 | 1

25 Modo transporte: 1 en frontera
26 Modo transporte interior
27 Lugar de descarga
28 Datos financieros y bancarios

6
29 Aduana de entrada
30 Localización de las mercancías

31 Bultos y descripción de las mercancías
Marcas y numeración - N° contenedor(es) - Número y clase
10 pallets
1 5 0 0 units Natural Cork in blocks
1 CONTAINER CNTU121

32 Partida: 1 | N°
33 Código de las mercancías: 4 5 0 2 0 0 0 0
34 Cód. país de orig.: MA
35 Masa bruta (kg): 5 2 5 0
36 Preferencia: 100
37 RÉGIMEN: 40.00
38 Masa neta (kg): 5 0 0 0
39 Contingente
40 Documento de cargo/Documento precedente
41 Unidades suplementarias
42 Precio del artículo: 7000
43 Cód. M.E.
Cód. I.E.
45 Ajuste: 1267
46 Valor estadístico: 7000

44 Indicaciones especiales/Documentos
N380- MA 1 0 4 5 2/ 1 3 08/06/2013
N705 MA65000/13 08/06/2013 (CONOCIMIENTO DE EMBARQUE)
N934 (DV-1)
N861 (CERTIFICADO DE ORIGEN)
7002 (GASTOS A AÑADIR A LA BASE DEL IVA)
5003 A-3452352 (NIF IMPORTADOR)
N271 PACKING LIST

47 Cálculo de los tributos

Clase	Base imponible	Tipo	Importe	MP
A00	8 2 6 7		0	
B00	8 3 1 7	10	831,7	
		Total:	8 3 1,7	

48 Aplazamiento de pago
49 Identificación depósito
B DATOS CONTABLES

50 Obligado principal — N°
Firma:
C ADUANA DE PARTIDA

51 Aduanas de paso previstas (y país)
representado por
Lugar y fecha:

52 Garantía no válida para
Cód.
53 Aduana de destino (y país)

J CONTROL POR LA ADUANA DE DESTINO

54 Lugar y fecha: CASTELLÓN 0 3 /0 6 / 2 0 1 3
Firma y nombre del declarante/representante:
MARIA GARCIA GARCIA
N°15550

Anexo 7

Certificado de origen

SOLICITUD DE CERTIFICADO DE CIRCULACIÓN DE MERCANCÍAS

1. **Exportador** (nombre, dirección completa y país)	**EUR.1 Nº A 000.000**	
	Véanse las notas del reverso antes de rellenar el impreso	
	2. **Solicitud de certificado que debe utilizarse en los intercambios preferenciales entre** ..... **Y** ..... (indíquese al país, grupo de países o territorios a que se refiera)	
3. **Destinatario** (nombre, dirección completa y país) (mención facultativa)	4. **País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos**	5. **País, grupo de países o territorio de destino**
6. **Información relativa al transporte** (mención facultativa)	7. **Observaciones**	

8. **Número de orden; marcas y numeración; número y naturaleza de los bultos** (¹); designación de las mercancías.	9. **Masa bruta (kg.) u otra medida (litros, m³, etc.)**	10. **Facturas** (mención facultativa)

(¹) Para las mercancías sin embalar, hágase constar el número de objetos o la mención «a granel».

Anexo 8

Pedimento de exportación

REF: REF12345 Usuario:ADMIN

Pagina 1 de 1

PEDIMENTO

NUM. PEDIMENTO: 09 24 3374 9010091 **T.OPER:** IMP **CVE. PEDIMENTO:** A1 **REGIMEN:** IMD

DESTINO/ORIGEN: 9 **TIPO CAMBIO:** 10.3028 **PESO BRUTO:** 15000.0 **ADUANA E/S:** 240

MEDIOS DE TRANSPORTE				
ENTRADA/SALIDA:	ARRIBO:	SALIDA:	VALOR DOLARES:	112385.0
			VALOR ADUANA:	0.0
7	7	7	PRECIO PAGADO/VALOR COMERCIAL:	1153914.0

DATOS DEL IMPORTADOR/EXPORTADOR

RFC: GVC831027B12 **NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:**

CURP: VAMV550113MDFLNR01 GIGANTE AZUL S A DE CV

DOMICILIO: AVENIDA PASEO DE SOLIDARIDAD 5 11051 COL. ESFUERZO OBRERO, IRAPUATO GUANAJUATO C.P.36680 GUA, MEX

VAL. SEGUROS	SEGUROS	FLETES	EMBALAJES	OTROS INCREMENTABLES
0.0	10.0	10.0	10.0	3967.0

ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION: ----

CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: 240

NUEVO LAREDO, TAMAULIPAS

MARCAS, NUMEROS y TOTAL DE BULTOS: MARCAS NUMEROS Y BULTOS DEL PEDIMENTO

FECHAS	
ENTRADA	01//0/7/20
PAGO	03//0/8/20
EXTRACCION	03//0/8/20
	03//0/8/20
PRESENTACION	03//0/8/20

TASAS A NIVEL PEDIMENTO

CONTRIB.	CVE. T. TASA	TASA
15 PRV	2	140.00000
2 C.C.	1	1.10000
7 REC.	1	14.69000
8	3	2.20000
9 OTROS	8	3.40000

CERTIFICACIONES

--

CUADRO DE LIQUIDACION

CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES	
DTA	0	9263	MULT.	5	161000	EFECTIVO	0.0
PRV	0	161	C.C.	3	35161	OTROS	0.0
IVA	2	459263	ISAN	1	1887128	TOTAL	0.0
REC.	0	17128					

DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR

ID.FISCAL	NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL	DOMICILIO	VINCULACION
41-1838090	GENERAL MILLS OPERATIONS, LLC	GENERAL MILLS BLVD 1 55426 MINNEAPOLISMN	SI

NUM. FACTURA	FECHA	INCOTERM	MONEDA FACT	VAL.MON.FACT	FACTOR MON.FACT	VAL.DOLARES
123456	31/05/2008	DAF	USD	112000.0	1.00000000	112000.0

TRANSPORTE	IDENTIFICACION:	PAIS:

TRANSPORTISTA: RFC: 12

CURP: 56 DOMICILIO/CIUDAD/ESTADO: C.P. ,

NUMERO DE CANDADO: CANDADOS

1RA. REVISION

2DA. REVISION

PARTIDAS

SEC	FRACCION	SUBD.	VINC.	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P.V/C	P.O/D
001	39041001	0	0	1	1	12500.0	1	12500.0	USA	USA

CON	TASA	T.T.	F.P.	IMPORTE
.				

DESCRIPCION

POLICLORURO DE VINILO (P.V.C.) OBTENIDO POR EL PROCESO DE POLIMERACION EN EMULSION QUE EN DISPERSION (50% RESINA Y 50% DOCTILFTALATO) TENGA UNA FINURA DE 7 HEGMAN MINIMO

VAI ADU/USD	IMP. PRECIO PAG.	PRECIO UNIT.	VAL. AGREG.
930439.0	927252.0	74.18	20000.0

MARCA	MODELO	CODIGO PRODUCTO
marca	modelo	codigo producto

OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA

ORDEN:1

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN
NOMBRE O RAZ. SOC.: FALTA
RFC: FALTA **CURP:** FALTA

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA:
PATENTE O AUTORIZACION:

3374

NUMERO DE SERIE DEL CERTIFICADO: FALTA

FIRMA ELECTRONICA AVANZADA: FALTA

PROFORMA DESTINO/ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS

Anexo 9

Contrato de compra-venta internacional

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA LA CABAÑA DE TIO YEYO EN SU CÁRACTER DE VENDEDORA, Y POR LA OTRA LA EMPRESA GE-LO INTERNATIONAL FOOD SPECIALTIES HANDELS GMBH 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:

D E C L A R A C I O N E S

DECLARA "LA VENDEDORA":

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes mexicanas según se acredita con el testimonio de la escritura Nº215462 pasada ante la fe del Notario Público Nº508 Sr. Lic. Juan Pérez en la ciudad de México y que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo Nº (1).

2. Que su legítimo representante es el Sr. Miguel Mestizo 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 truchas en presentación de filetes de porciones individuales, 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 Coatepec, Veracruz, México, el cual se señala como único para todos los efectos de este contrato.

DECLARA "LA COMPRADORA":

1. Que es una empresa legalmente constituida conforme a las leyes de La Unión

Europea, según se acredita, que pasa a formar parte de este contrato como anexo Nº (2).

2. Que su legítimo representante es el Sr. Paul Müller en su carácter de representante 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 Bremen, Alemania, mismo que señala como único para todos los efectos de este contrato.

AMBAS PARTES DECLARAN:

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

C L Á U S U L A S

PRIMERA.- Objeto del Contrato: “LA VENDEDORA” se obliga a enajenar y “LA COMPRADORA” a adquirir filetes de trucha ahumada empaquetadas al alto vacío según se describe en la carta oferta que pasa a formar parte integrante de este contrato como anexo Nº (3).

SEGUNDA.- Precio de las Mercancías: “LA COMPRADORA” se obliga a pagar como precio por la mercancía objeto de este contrato, la cantidad de 4,000 piezas de trucha ahumada empaquetada al alto vacío por un monto total de $13,686.51 USD, según la cotización INCOTERMS CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL (CCI) 2015.

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.

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 Banamex con plaza en la ciudad de Coatepec, Veracruz México y con 30 días de vigencia, contra presentación de factura, documentación de embarque y certificados de Banamex 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.

CUARTA.- Entrega de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar la mercancía objeto de este contrato el día acordado, a las 06:00 horas en el Aeropuerto de la CDMX, de acuerdo con el INCOTERM de la CCI 2010, establecido en el presente.

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.

SEXTA.- Calidad de la Mercancía: “LA VENDEDORA” se obliga a entregar certificado de calidad expedido por laboratorio autorizado para tal efecto de fecha Junio 2018, y que pasa a formar parte integrante del mismo como anexo N° (5)

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 10508 y de fecha Agosto 1996, 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.

OCTAVA.- Vigencia del Contrato: Ambas partes convienen en que el presente contrato tendrá una duración de 2 años, contado a partir de la fecha de suscripción del mismo.

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.

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.

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 de la Cámara Internacional de Comercio.

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. 30 Formación del precio de exportación

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.

DÉCIMOCUARTA.- 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 “force 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.

DÉCIMOQUINTA.- 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".

DÉCIMOSEXTA.- 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. 31 Formación del precio de exportación 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:

1. CAPÍTULO MEXICANO DE LA CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO, A. C. (CAMECIC). Indiana #260, 5° Piso, Oficina 508, Colonia Ciudad de los Deportes, Delegación Benito Juárez, C.P. 03810, México, D.F. Tel.: 5687-2203 Fax.: 5687-2628 ablanco@iccmex.org.mx www.iccmex.org.mx "Todas las desavenencias que deriven del presente contrato o que guarden relación con éste serán resueltas definitivamente de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional por uno o más árbitros nombrados conforme a este Reglamento".

2. COMISIÓN INTERAMERICANA DE ARBITRAJE COMERCIAL (CIAC); SECCIÓN NACIONAL. Paseo de la Reforma #42, Colonia Centro, Delegación Cuauhtemoc, C.P. 06048, México, D.F. Tel.: 3685-2269 Fax.: 3685-2228 arbitrajecanaco@ccmexico.com.mx www.arbitrajecanaco.com.mx "Las partes intervinientes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente contrato o relacionados con él, directa o indirectamente, se resolverán definitivamente mediante arbitraje en el marco de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC) a la que se encomienda la administración del arbitraje y la designación de los árbitros de acuerdo con su Reglamento de Procedimientos. Igualmente las partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte".

3. CENTRO DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE DE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO (CMA CANACO). Paseo de la Reforma #42, Colonia Centro, Delegación Cuauhtemoc, C.P. 06048, México, D.F. Tel.: 3685-2269 Fax.: 3685-2228 arbitrajecanaco@ccmexico.com.mx

www.arbitrajecanaco.com.mx “Todo litigio, controversia o reclamación resultante de este contrato o relativo a este contrato, su incumplimiento, resolución o nulidad, se resolverá mediante arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México”.

4. CENTRO DE ARBITRAJE DE MÉXICO (CAM). Av. Carlos Lazo #100 Interior Aulas I, Nivel 2, Col. Santa Fe, C.P. 01389, México, D.F: Tel.: 9177-8189 Fax.: 9177-8189 www.camex.com.mx “Todas las desavenencias que deriven de este contrato serán resueltas definitivamente de acuerdo con las Reglas de Arbitraje del Centro de Arbitraje de México (CAM), por uno o más árbitros nombrados conforme a dichas Reglas”.

5. CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN COMERCIAL PARA LAS AMÉRICAS (CAMCA). Paseo de la Reforma #42, Colonia Centro, Delegación Cuauhtemoc, C.P. 06048, México, D.F. Tel.: 3685-2269 Fax.: 3685-2228 www.arbitrajecanaco.

Se firma este contrato en la ciudad Coatepec, Veracruz, México, y en la ciudad Bremen, Alemania, los días 27-28 de Julio de 2018.

Referencias bibliográficas

Ahumadores, CL (s.f.) *Como ahumar pescado.* Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de: http://www.ahumadores.cl/como-ahumar-pescado/

Aquahoy (2014) *Alemania importa 89% del pescado y marisco que consume su población.* Recuperado el 24 de septiembre de 2017, de: http://www.aquahoy.com/mercados/importaciones/22721-alemania-importa-el-89-del-pescado-y-mariscos-que-consume-su-poblacion

Bloomberg (2018) *Currencies USDMXN:CUR USD-MXN X-RATE.* Recuperado el 05 de junio de 2018, de: https://www.bloomberg.com/quote/USDMXN:CUR

Castro Game, Rómulo, Quintong Santana, Fernando (2003) *Proyecto para la producción y exportación de trucha ahumada.* Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL). Guayaquil, Ecuador.

Cosmos online (s.f.) *Proveedores de trucha ahumada*. Recuperado el 26 de septiembre de 2017, de: https://www.cosmos.com.mx/producto/trucha-ahumada-48m3.html

Embajada de la República Argentina en Alemania (2015) *Informe de mercado de trucha en Alemania*. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de: http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/docus/Informe%20de%20mercado%20trucha%20final.pdf

European Commission Trade Helpdesk (s.f.) Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de: http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0305430011&partner=MX&reporter=DE#EU_FoodSafety

FMI (2018) *World economic outlook.* Recuperado el 22 de mayo de 2018 de: https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx

Góngora Pérez, Juan Pablo (2012) *Relación entre México y Alemania.* Comercio Exterior, Volumen 62, núm. 6. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de: http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/151/3/Nov-Dic_10-12.pdf

Guía de Alemania (s.f.) *Normativas aduaneras.* Recuperado el 24 de septiembre de 2017, de: http://www.guiadealemania.com/reglamento-de-aduana-en-alemania/

Guía Epicúreo (s.f.) *Técnica del Ahumado*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de: http://guiaepicureo.com.ar/tecnica-del-ahumado/

Leyva García, Jorge, et al (2010) *Proyecto de exportación: Filete de tilapia congelado a Génova, Italia.* Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz, México.

OECD Better Life Index (s.f.). Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de: http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014). Recuperado el 26 de septiembre de 2017, de: http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Oncorhynchus_mykiss/es

Organización Mundial del comercio (s.f.) *Alemania y la OMC.* Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/germany_s.htm

Portal Alemania (2016). *El coste de la vida en Alemania*. Recuperado el 26 de septiembre de 2017, de: http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/09/09/el-coste-de-vida-en-alemania.html

ProChile (2015) *El mercado de Salmón y Trucha en Alemania 2015 / Oficina Comercial en Berlín.* Recuperado el 26 de septiembre de 2017, de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1439215210FMP_Alemania_Salmon_Trucha_2015.pdf

Searates (2017) *Puertos marítimos*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de: https://www.searates.com/es/maritime/germany.html

Secretaria de Relaciones Exteriores (2016) *Espacio Schengen.* Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de: https://www.gob.mx/sre/documentos/espacio-schengen

Universia España (s.f.) *Aduana para viajeros.* Recuperado el 24 de septiembre de 2017, de: http://www.universia.es/estudiar-extranjero/alemania/salir/aduanas/1131