



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO DE EXPORTACIÓN

“Calabacitas *cucurbita pepo* a Canadá”

para obtener el Diploma de

**Especialista en Administración del
Comercio Exterior**

Presentan:

**L.A.N.I. Paola Patricia Barradas
Gutiérrez**

L.C. Juan Esteban Hernández Ramírez

Director:

Dr. José Vicente Díaz Martínez



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO DE EXPORTACIÓN

“*Calabacitas cucurbita pepo* a Canadá”

para obtener el Diploma de

**Especialista en Administración del
Comercio Exterior**

Presentan:

**L.A.N.I. Paola Patricia Barradas
Gutiérrez**

L.C. Juan Esteban Hernández Ramírez

Director:

Dr. José Vicente Díaz Martínez

Índice

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: SOCIEDAD COOPERATIVA PRODUCTORES RURALES PROCALIDAD	13
1.1. Antecedentes de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad	14
1.2. Aspectos jurídicos	16
1.3. Modelo estratégico de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad .	16
1.3.1. Visión.....	16
1.3.2. Misión	17
1.3.3. Valores	17
1.4. Análisis FODA de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad.....	18
1.5. Equipo de dirección.....	19
1.6. Estructura organizacional.....	20
1.7. Macro y microlocalización	21
1.7.1. Macrolocalización	21
1.7.2. Microlocalización	22
1.8. Planes futuros	23
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: CALABACITAS CUCURBITA PEPO	24
2.1. Características de las calabacitas <i>cucurbita pepo</i>	25
2.2. Proceso de producción	27
2.3. Envase y embalaje.....	30
2.4. Etiqueta.....	32
2.5. Fracción arancelaria.....	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO: CANADÁ	34
3.1. Descripción del sector en México	35
3.2. Descripción de Canadá.....	36
3.3. Descripción del sector en Canadá.....	37
3.3.1 Justificación de elección de mercado	40
3.5. Consideraciones económicas	46
3.6. Consideraciones culturales y sociales.....	47
3.7. Mercados objetivos	48
3.8. Clientes potenciales	50

3.9.	Estrategia de entrada propuesta	51
3.10.	Investigación de mercados.....	52
3.11.	Competencia.....	53
3.12.	Barreras de entrada	54
CAPÍTULO IV. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN		56
4.1.	Logística y distribución.....	57
4.2.	Documentación para exportación.....	59
4.3.	Aspectos del precio.....	60
4.3.1.	Costos fijos.....	60
4.3.2.	Costos variables	61
4.3.3.	Integración del costo	62
4.3.4.	Costo EXW y FCA.....	62
4.3.5.	Precio mercado local y mercado destino	63
4.4.	Aspectos de promoción.....	64
4.4.1.	Mercado Meta.....	64
4.4.2.	Posicionamiento	65
4.4.3.	Precio.....	65
4.4.4.	Mezcla de promoción	66
4.5.	Formas de pago y contratación.....	67
4.6.	Soporte al cliente	68
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RIESGOS.....		69
5.1.	Riesgos internos para el proyecto	70
5.2.	Riesgos externos para el proyecto	71
5.3.	Planes de contingencia.....	72
5.4.	Seguros	73
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS FINANCIERO.....		74
6.1.	Situación financiera actual	75
6.2.	Proyecciones financieras	76
6.2.1	Estados financieros proyectados.....	86
6.3.	Evaluación financiera.....	97
6.3.1.	Escenario normal.....	97
6.3.2.	Escenario optimista.....	99
6.3.3.	Escenario pesimista	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		103

FUENTES DE INFORMACIÓN.....	107
ANEXOS	114
Anexo 1. Descripciones de puestos	115
Anexo 2. Pedimento.....	119
Anexo 3. Contrato de compraventa internacional.....	121

RESUMEN

El presente proyecto de exportación fue realizado para la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, la cual se ubica en la región de Córdoba, Veracruz y tiene como giro la siembra y cosecha de frutas y hortalizas.

El producto a exportar son calabacitas del género *cucurbita pepo* al país de Canadá, el cual, cuenta con una alta demanda de productos vegetales, derivado de los problemas climatológicos que enfrenta en las estaciones de otoño e invierno, fechas en las que las calabacitas son sembradas y cosechadas en México.

Cabe destacar, que México ocupa uno de los tres primeros lugares en exportación de calabacitas hacia Canadá, además existe una tendencia al alta en la demanda de importaciones de calabacitas en Canadá, ya que de 2016 a 2019, han crecido en 15.2%, asimismo, en este proyecto se utiliza el incoterm FCA y se plantean tres escenarios financieros; el normal, el optimista y el pesimista.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto de exportación de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, consistente en calabacitas del género *cucurbita pepo* al país de Canadá; es por este motivo que el trabajo se divide en seis capítulos fundamentales, para entender a la empresa, su producto, el mercado, la logística y las operaciones necesarias para exportar, así como los riesgos que esto implica y sobre todo el análisis financiero para determinar si el proyecto dejará ganancias o en caso contrario será inviable.

El primer capítulo consiste en un análisis a profundidad de la Sociedad Cooperativa, destacando que esta empresa no se encuentra constituida todavía, por lo que se relata el origen de esta iniciativa, así como los objetivos, sueños y metas por los cuales el señor Juan Teodoro Martínez Méndez tomó la iniciativa de reunir a un grupo de productores de la región de Córdoba, para desarrollar la economía de la región.

Además, se brinda una propuesta de filosofía institucional y un organigrama adaptado a las necesidades requeridas por la exportación y acorde a lo señalado por la legislación de las sociedades cooperativas del país. Se presentan las ubicaciones de los terrenos y oficinas donde hasta el día de hoy el señor Juan se encuentra laborando como persona física con actividades agrícolas.

Asimismo, se analizan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa, las cuales se manifiestan a través de una matriz FODA, por último, dentro de este capítulo se resumen los planes futuros de la empresa y las necesidades que deberá cubrir en un corto y mediano plazo para garantizar la efectividad de los procesos de exportación.

El segundo capítulo se enfoca al producto, en éste se presentan investigaciones detalladas de las propiedades, características y cuidados que deben tener las calabacitas *cucurbita pepo*. Cabe anexar, que se realizó una propuesta de mejora al proceso de producción ya existente, con el fin de cumplir con requerimientos sanitarios que se exigen en la exportación.

Dentro del proceso de producción, se muestra un diagrama de flujo con cada uno de los pasos y se anexan fotografías proporcionadas por el dueño de la empresa, que detallan a la perfección el proceso de siembra y cosecha. Tras haber entendido este proceso y las características del producto, se presenta una propuesta viable y efectiva para el envase y embalaje del producto, que permita cuidar su aspecto físico, así como su frescura.

También, se presenta la fracción arancelaria del producto, ya que es un elemento muy importante a la hora de realizar el pedimento, para ello se consultó dentro de la Ley de Impuestos Generales de Importación y de Exportación. En cuanto al etiquetado, se presenta un diseño para las calabacitas, que cumple con los requerimientos exigidos por la legislación canadiense.

El tercer capítulo versa sobre el mercado destino, por lo que resulta uno de los más extensos y vitales de este trabajo; en primer lugar, se desarrolla el comportamiento del producto en el mercado nacional, con el fin de mostrar si existe la oferta suficiente para enviarlo a mercado internacional, posteriormente, se presentan investigaciones con datos del país destino, tales como población, gobierno, clima, extensión territorial, etc., esto con el fin de poder determinar tendencias de consumo, más adelante, se desarrolla el comportamiento que tienen las calabacitas *cucurbita pepo* en Canadá, es decir, la aceptación de las personas y el grado de la demanda, a su vez se muestra el comportamiento de las importaciones y exportaciones de este producto en Canadá, para poder justificar la elección del país.

Aunado a lo anterior, también se detalla la situación económica de Canadá, así como cuestiones culturales y legislativas, esto con el fin de poder determinar más adelante precios y conocer si el producto será del agrado del consumidor. Asimismo, se fijan los mercados de interés gracias a estudios de mercado existentes, lo cual también permite determinar los canales de distribución y entrada al país.

Otro punto importante que se aborda en este capítulo, son los potenciales clientes, los cuales fueron investigados, gracias a listas de importadores de hortalizas y vegetales y a través de sus sitios web, determinando así, cuáles eran las mejores opciones derivado de sus años de experiencia en el mercado para así reducir

riesgos, por otro lado también se consultó la competencia existente y finalmente, se buscó y analizó legislación canadiense en materia de salubridad e importaciones, para poder establecer barreras de entrada.

El cuarto capítulo de este proyecto tiene como objetivo mostrar todo el proceso logístico que debe realizarse para poder tener éxito en la exportación, para ello, se determina que el incoterm a utilizar será el FCA, por lo que la ruta que se presenta es desde el centro de operaciones en la ciudad de Córdoba, hasta el puerto de Veracruz; aunado a lo anterior, se muestran los requerimientos y trámites que deben realizarse para exportar.

De igual forma, este capítulo detalla los aspectos a considerar para determinar el precio, por lo que con ayuda del proceso de producción se establecen los costos variables y fijos que se causan en la siembra y cosecha de las calabacitas *cucurbita pepo*, posteriormente se integra el costo y se presenta su versión hacia el mercado nacional, más adelante se anexan los costos propios del incoterm EXW y del incoterm FCA, para dar el precio final a la venta internacional.

Gracias a lo anterior, se presenta una comparativa entre los precios locales y del país destino contra el precio determinado para la empresa. A continuación, se detallan las estrategias de marketing que la empresa deberá seguir para posicionar el producto, entre las que destaca la difusión en redes sociales, por lo que se presentan imágenes de la publicidad que actualmente se ha hecho para comprobar la aceptación del producto.

Finalmente, el capítulo muestra las estrategias a seguir para dar soporte a los clientes y se analizan los mejores métodos de pago y contratación, por lo que se presenta la mejor opción, así como su respectivo contrato.

El quinto capítulo aborda los diferentes riesgos que puede enfrentar la empresa al exportar, considerando que es la primera vez que lo hará, por lo que se desglosan a través de matrices de riesgos internos y externos, así como los principales factores que los ocasionan, además se presenta un plan de riesgos, en el cual se establecen las medidas preventivas, finalmente el capítulo presenta planes de seguros como

una alternativa para reducir los daños que ocasionaría la pérdida o merma de la mercancía.

El sexto y último es otro de los más extensos del proyecto, ya que en él se aborda la situación financiera, cabe destacar, que al ser una empresa en proceso de constitución no cuenta con registros contables, por lo que en el capítulo no se aborda una situación financiera actual, sino que se presentan las proyecciones de inversión, ventas, costos, depreciación, amortización y créditos que la empresa causará para poder realizar la exportación. Todas estas proyecciones se presentan a cinco años y en tres escenarios distintos; el normal, el optimista y el pesimista.

Más adelante, se muestran los estados financieros proyectados; el balance general, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo, los cuales permitirán llegar a diferentes conclusiones sobre la viabilidad de la empresa.

Finalmente se muestran las evaluaciones financieras para cada uno de los escenarios elaborados, con el fin de determinar la rentabilidad del proyecto, para ello, se utilizan una serie de indicadores financieros, tales como el Valor Presente Neto, la TREMA, el Índice de Rentabilidad y el Periodo de Recuperación de la Inversión.

Gracias a todos estos capítulos, se desarrollan conclusiones y recomendaciones que se presentan al final, en donde se determina, la viabilidad del producto, del mercado, de las estrategias de marketing, del precio y de la logística establecida.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto analiza la viabilidad y la rentabilidad de exportar calabacitas del género *cucurbita pepo* a Canadá, por parte de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, la cual se ubica en la ciudad de Córdoba, Veracruz y tiene como giro la siembra y cosecha de frutas y hortalizas.

La Sociedad Cooperativa aún no se encuentra constituida, sin embargo, el señor Juan Teodoro Martínez Méndez, ha trabajado desde su infancia en la comercialización de frutas y verduras, posteriormente decidió cultivar y cosechar dichos productos para venderlos a precios competitivos dentro de la región de Córdoba, para ello realiza el proceso en terrenos ubicados en San Gabriel Chilac, Puebla y en Piedras Negras, Veracruz.

A pesar de la excelente aceptación de sus productos, la baja demanda y la alta oferta ocasionó que en múltiples ocasiones tuviera pérdidas, por lo que optó por realizar donaciones en comunidades con alto grado de pobreza, así como en casas hogares, asimismo en el año 2019, decidió aliarse junto con varios productores de la región, para constituir una Sociedad Cooperativa, es en este punto donde surge la necesidad de exportar, para aumentar la demanda del producto.

Tras un análisis de la gran variedad de productos que maneja, se tomó la decisión de comenzar por las calabacitas *cucurbita pepo*, ya que es el producto en el que genera una mayor cantidad anual y el que tiene menores costos de producción. A su vez, investigaciones demuestran que esta hortaliza tiene diversos beneficios a la salud, como su capacidad desparasitante, el fortalecimiento del sistema inmunológico y la rápida cicatrización de quemaduras.

Dicho producto se siembra y cosecha a partir del mes de septiembre y hasta el mes de marzo, ya que, en esta temporada del año, el clima es fresco o templado, lo que favorece al crecimiento de la hortaliza. Para llevar a cabo su producción, se comienza con la siembra de la semilla, el tapado de las mismas y un control de riego, hasta que la planta comienza a florecer y se procede a su destape, para de ahí ser cosechadas cuando adquieren el tamaño, firmeza y color idóneo.

Derivado de la delicadeza que deben tener estos productos es que se propone un envase y embalaje basado en alvéolos de papel y taras de plástico, que permitirán que el producto se mantenga fresco y evite golpes que lo malluguen y amarguen.

Ahora bien, la elección de Canadá como mercado destino de la exportación surge de su poca producción agrícola, ya que ésta sólo representa el 1.7% de su PIB, siendo un país más industrial y de servicios, a su vez, en este país existen fuertes heladas en las estaciones de otoño e invierno, por lo que la producción agrícola se paraliza, haciendo que las importaciones de hortalizas y frutas crezcan en estas temporadas, además se debe considerar que dicha temporada es en la que se produce la calabacita *cucurbita pepo*, por lo que la empresa cuenta con la oferta suficiente para cubrir esa necesidad.

El segundo factor determinante se basó en el análisis de las importaciones de calabacitas que tiene Canadá, en este caso el país alberga el 2.7% de la comercialización mundial de este producto, teniendo incrementos del 2.9% en el 2019 y del 15.2% en los últimos tres años. Cabe anexar, que los tres principales exportadores de calabacitas a Canadá son; Estados Unidos, México y Honduras.

México tiene una participación del 14.9% de las exportaciones de calabacitas a Canadá, además de un incremento del 6.8% en el 2019 y de 21.3% en los últimos tres años, teniendo precios de venta promedio de 1.12 dólares estadounidenses, por lo tanto, se pudo inferir que existe una tendencia al alza para este producto y una fuerte demanda, por lo que resulta el país idóneo para llevar a cabo la exportación.

Otros elementos importantes a considerar, son el excelente desarrollo económico que tiene Canadá, con un crecimiento del 1.9% de su PIB y un 34.1% del PIB es destinado a las importaciones, asimismo tiene una inflación baja del 1.9% en el año 2018; es por esto, que se considera que este país cuenta con un alto poder adquisitivo.

Ahora bien, para poder entrar a Canadá, se ha fijado como canal a las empresas mayoristas, siendo potenciales clientes; *Chenail, Global, Canadawide y Beauvais*,

las cuales tienen una larga trayectoria en el país y en específico en la región de Quebec. La decisión de los mayoristas surge derivado de las dificultades que tiene entrar directamente con grandes cadenas de supermercados, hoteles o restaurantes, por lo que resulta más práctico y fácil comenzar con un mayorista, además de que se reducen riesgos.

La estrategia de posicionamiento propuesta es la de liderazgo en costos, ya que en Canadá los productos agrícolas tienen precios elevados, mientras que, en México, éste es un sector con costos de producción bajos, derivado de la economía a escala y las favorables condiciones ambientales y físicas. Con respecto a las barreras de entrada, la legislación de alimentos de Canadá exige certificados sanitarios que garanticen que los productos alimenticios no cuentan con plagas y bacterias que ocasionen daños a la salud.

Con respecto a la logística, se propone utilizar el incoterm FCA, el cual genera la obligación al vendedor de preparar la mercancía y ponerla a disposición del comprador en un lugar acordado, por lo que esto genera la necesidad de planear y cotizar una ruta de la ciudad de Córdoba al puerto de Veracruz, en donde se dispondrá de la mercancía.

Cabe destacar que la elección del incoterm fue como consecuencia de que la empresa es de reciente creación, por lo que se busca reducir riesgos y costos, además de familiarizar a la sociedad cooperativa con los procesos de exportación y brindarle mayor seguridad.

Tras tener clara la logística, se determina que el costo de producción de las calabacitas *cucurbita pepo* es de \$2.40, a lo cual se le anexan los costos por envase y embalaje y se obtiene que el costo EXW es de \$5.93, ahora bien, como ya se había mencionado, al utilizarse el incoterm FCA, implica pagar transporte hasta el lugar acordado por el comprador, por lo que se deberán anexar \$0.79 por kilogramo, es así como al integrarlo al costo EXW se determina que el costo FCA es de \$6.72.

Resulta interesante, observar que el precio de venta de calabacitas en Canadá es de aproximadamente \$70.25 y \$70.89 el kilogramo, por lo que incluso, calculando

un margen del 30%, el precio de las calabacitas rondaría en \$9.60 el kilogramo, siendo 7 veces menor al del precio del mercado canadiense y es ahí donde se encuentra la ventaja competitiva, por esta razón es que se opta por el liderazgo en costos como estrategia de posicionamiento del producto.

Referente al plan de marketing, se plantea el uso de las herramientas de difusión de publicidad que establecen redes sociales como Facebook, asimismo, se considera viable la asistencia a ferias de alimentos y la creación de una página web que brinde mayor seguridad y confianza a los compradores.

En contraposición, toda inversión implica riesgos y es por eso que, a través de una matriz de riesgos internos, se expone que la falta de fertilización, abono o incluso el descuido de los empleados puede reducir y mermar la producción, además existen factores externos como las lluvias y sequías, por lo que, en un escenario pesimista, se plantea la creación de un fondo de reserva o la contratación de un seguro para siembras.

Derivado de la situación que atraviesa la economía actual por la pandemia COVID, al realizar el estudio financiero, se plantean tres escenarios, uno real, con base en las tendencias que ha tenido el mercado canadiense en los últimos años con respecto a la demanda del producto, la inflación y el valor de su moneda; por otro lado, se plantea el escenario optimista, en el que se crean mejores condiciones, como un mayor número de ventas, una tasa de inflación menor y un tipo de cambio alto, a su vez, se proyecta un escenario pesimista, en el que se reflejan posibles contracciones económicas, altas tasas de inflación y disminución en ventas.

Las evaluaciones financieras nos dicen, que, ante un escenario normal, la empresa obtendría ganancias totales de \$1,310,164.55 con base en el método de Valor Presente Neto y un Índice de Rentabilidad del 1.86, lo que implica que, por cada peso invertido, la empresa recuperaría \$0.86, además, la recuperación de la inversión se lograría en el cuarto año, en otras palabras, el proyecto sería rentable.

Ante un escenario optimista, la inversión se recuperaría en el tercer año, y se tendría un Valor Presente Neto de \$1,618,336.21, además, la empresa generaría \$1.06 por

cada peso invertido, ya que su Índice de Rentabilidad es de 2.06, por lo tanto, este escenario también es rentable.

Finalmente, en un escenario pesimista, la inversión sería imposible de recuperar, contando con un Índice de Rentabilidad 0.51, por lo que cada peso invertido no se logra recuperar, haciendo que haya pérdidas.

En este sentido, se cuenta con dos escenarios rentables y uno que genera pérdidas, pero se debe reconocer, que el escenario pesimista tiene condiciones extremadamente desfavorables, por lo que en lo general se puede afirmar que el proyecto es rentable, derivado de que las condiciones propuestas en el escenario normal y optimista, son las más cercanas a las tendencias actuales y la situación económica de hoy en día, por lo que el escenario pesimista se encuentra muy por debajo de la realidad.

No obstante, la empresa tiene una gran variedad de áreas de oportunidad, que pueden acelerar el proceso de posicionamiento del producto en el mercado canadiense; y se debe reconocer que los bajos costos son una ventaja ante la competencia, que se refleja en los altos niveles de exportación que tiene México en el área agrícola.

**CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:
SOCIEDAD COOPERATIVA PRODUCTORES
RURALES PROCALIDAD**

1.1. Antecedentes de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad

La Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad es una iniciativa del señor Juan Teodoro Martínez Méndez, quien desde muy pequeño se involucró en el sector agrícola, dado que su familia, de ascendencia poblana, siempre se ha dedicado a este sector.

Siendo un joven de 15 años, se dedicó a la siembra y cosecha de hortalizas junto con su padre y hermanos, para él resultaba muy interesante cómo a través de la agricultura se podía apoyar a muchas personas y hacer que la región se desarrollara económicamente, es por ello, que al crecer y heredar este negocio como parte de su actividad económica, decidió mudarse a Córdoba, Veracruz, sin embargo; sus principales tierras de cultivo se encuentran en Piedras Negras, Veracruz y San Gabriel Chilac, Puebla.

En el caso de San Gabriel Chilac, gran parte de su familia se encuentra viviendo allí, donde en conjunto han llevado a cabo la siembra de diversas hortalizas, como son pepino, chayote, ajo y calabacitas. El señor Juan Teodoro ha sido reconocido no sólo en el municipio de San Gabriel Chilac sino también en Córdoba por su entusiasmo, humildad y liderazgo, con los que día a día genera trabajos y además apoya a un gran número de congregaciones y casas hogares a través de la donación de despensas.

Asimismo, el señor Juan Teodoro en asesoría y coordinación del señor Iván Díaz Martínez, tomó la decisión de formar una Sociedad Cooperativa en conjunto con diversos productores de frutas y verduras de la región, con el objetivo de aumentar la producción y vender la mercancía a precios competitivos.



Imagen 1.1. Armado de despensas. (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2019)



Imagen 1.2. Reparto de despensas. (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2019)

Aunado a lo anterior y por comentarios de otros productores, el señor Juan Teodoro decidió ampliar la comercialización de hortalizas al mercado internacional, por lo que, en el año 2020 la Sociedad Cooperativa se encuentra estudiando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que le permitan desarrollar estrategias para lograr posicionarse como una empresa líder en costos y con alta calidad en su producción.

Sin duda, éste resulta un proyecto extraordinario en el que el señor Juan Teodoro y su familia han luchado durante muchos años, para lograr un mayor desarrollo económico en la región de Córdoba, además de aumentar los apoyos a las zonas más marginadas de la región a través de un mayor número de despensas.



Imagen 1.3. Juan Teodoro Martínez Méndez. (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)

1.2. Aspectos jurídicos

La empresa actualmente no se encuentra constituida, sin embargo, se propone consolidar una Sociedad Cooperativa entre los productores de la región de Córdoba, Veracruz, cabe destacar que el principal cooperativista es el señor Juan Teodoro Martínez Méndez, siendo él quien ha comenzado este proyecto.

Con base en la Ley de Sociedades Cooperativas (2018), se debe destinar una clase y categoría para la sociedad que se está formando, en este caso de acuerdo con el artículo 21 de dicha ley, se establecería una sociedad de producción de bienes y servicios, además, el artículo 27, establece que serán sociedad de producción las que tengan por objetivo la aportación de trabajo personal, físico o intelectual para poder elaborar o brindar bienes y servicios.

Ahora bien, el nombre que se propone para la Sociedad Cooperativa es el de “Productores Rurales Procalidad”. Por otro lado, con respecto al régimen fiscal a utilizar, en este caso se aplicará el régimen de actividades agrícolas, establecido en el artículo 74 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2019), el cual señala que tratándose de sociedades cooperativas de producción enfocadas en actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras tendrán un tratamiento especial en comparación con las personas morales del régimen general.

1.3. Modelo estratégico de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de creación, por lo que no cuenta con filosofía empresarial, por esta razón, se propone la siguiente misión, visión y valores.

1.3.1. Visión

La Sociedad Cooperativa Procalidad será posicionada en el mercado internacional como la empresa veracruzana proveedora de verduras y hortalizas con mayor calidad, logrando así la rápida aceptación de sus productos por parte de los

mercados internacionales y acrecentando la producción y el bienestar tanto de sus trabajadores como de sus clientes.

1.3.2. Misión

La Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad es una empresa dedicada a la siembra, cultivo y venta de frutas y verduras, tales como; chayote, limón, pepino, tomate y calabacitas con particularidades especiales que las posicionan en productos con altos estándares de calidad, para poder satisfacer la demanda de sus clientes en el mercado nacional e internacional, además de cubrir la necesidad de consumo de frutas y verduras sobrepasando sus exigencias de calidad.

1.3.3. Valores

En la Sociedad Cooperativa Procalidad se decide y actúa de acuerdo con los siguientes valores, los cuales están orientados a convertirla en una mejor empresa desde dentro hacia fuera.

Transparencia. Dentro de nuestros valores empresariales integramos la transparencia hacia nuestro equipo y hacia nuestros clientes, ya que esta práctica implica confianza en las relaciones humanas, incluidas las comerciales.

Excelencia. La calidad llevada al máximo. Si nos exigimos lo mejor, podremos dar lo mejor. Pudiendo incluso contagiar a nuestros clientes y empleados a dar lo mejor de ellos mismos.

Responsabilidad. Tanto en la vertiente social como en la ecológica, ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, pues no sólo buscamos los beneficios económicos.

Resolución. Brindar soluciones de manera eficiente y eficaz, ya sea dentro de nuestra propia organización como con nuestros clientes.

1.4. Análisis FODA de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad

Es importante conocer y analizar las fortalezas de la empresa, para poder determinar la ventaja competitiva que tendrán sus productos dentro del mercado internacional, asimismo, con las oportunidades se puede mejorar el desarrollo de la empresa, dado que son a futuro, también es importante establecer los puntos negativos como debilidades y amenazas, para así saber qué es necesario atacar o cuáles son las barreras que tendrá nuestro proyecto, por este motivo, se ha desarrollado un análisis FODA, que se presenta a continuación.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Se cuenta con un alto volumen de producción de calabacitas.2. Es la principal distribuidora de calabacitas y otras hortalizas en la región de Córdoba, Veracruz.3. La empresa cumple con estándares de calidad y sanidad, a través de diversos procesos de higiene, además de garantizar la frescura de sus agroalimentos.4. Se tiene el capital suficiente para realizar inversiones en infraestructura o poner en marcha nuevos proyectos.5. Los productos cuentan con una alta demanda, derivada de la satisfacción de los consumidores locales.6. Se cuenta con el apoyo de un grupo de productores locales.7. La empresa cuenta con	<ol style="list-style-type: none">1. Exceso de oferta y alta demanda local, por lo que surgen desperdicios.2. No se encuentra constituida la empresa.3. Falta de maquinaria para empacar.4. Falta de conocimiento en materia de comercio exterior.5. Falta un mayor seguimiento hacia los clientes.6. Falta de maquinaria en el proceso de producción, tales como; un sistema de riego y una lavadora industrial.

<p>iniciativas de responsabilidad social, como la elaboración de despensas para personas en situaciones vulnerables.</p>	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de mercados con poco desarrollo agrícola. 2. Políticas nacionales que fomentan el desarrollo agrícola. 3. Nuevas técnicas de producción agrícola. 4. Atracción de inversiones. 5. Alta demanda en mercados extranjeros de los productos agrícolas mexicanos. 6. Las exportaciones de calabacitas en México, son en su mayoría dirigidas hacia Estados Unidos, por lo que Canadá representa un nicho de mercado. 7. México es el sexto mayor productor de calabacitas del mundo. 8. La venta internacional de calabacitas es uno de los mayores ingresos de México en el sector agrícola. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Veracruz no se encuentra entre los mayores productores de calabacitas del país. 2. Exigencia de mercados extranjeros por oferta de productos orgánicos. 3. Incertidumbre internacional por problemas sanitarios. 4. Cambios en las tendencias de consumo. 5. Existe un elevado número de productores agrícolas en México que exportan.

Figura 1.1. Análisis FODA. (Elaboración propia)

1.5. Equipo de dirección

La principal persona en la toma de decisiones es el Señor Juan Teodoro Martínez Méndez, quien es dueño de la mayor parte de los cultivos y fundador del proyecto, por lo cual se sugiere que, una vez formada la sociedad Cooperativa, él pase a ser el Presidente de la misma.

Asimismo, el resto de los cooperativistas se conformarán por productores agrícolas de la región de Córdoba, Veracruz, con los cuales aún se encuentra en conversación el señor Juan Teodoro, para que sean parte de este proyecto y así dar cumplimiento al número mínimo de cooperativistas que exige la ley.

1.6. Estructura organizacional

Actualmente la empresa está en proceso de constitución, por lo que no cuentan con una estructura organizacional establecida, es por esto, que se realizó una propuesta considerando lo establecido en el artículo 34 de la Ley General de Sociedades Cooperativas, que señala que toda Sociedad Cooperativa deberá tener una Asamblea General, un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia, además se deberá contar con las áreas que permitan la realización de cada uno de los procesos de la cadena de suministros; cabe destacar, que se tomó la decisión de anexar un área de auditoría, ya que esto permitirá establecer controles que aumenten la calidad y transparencia de los procesos.

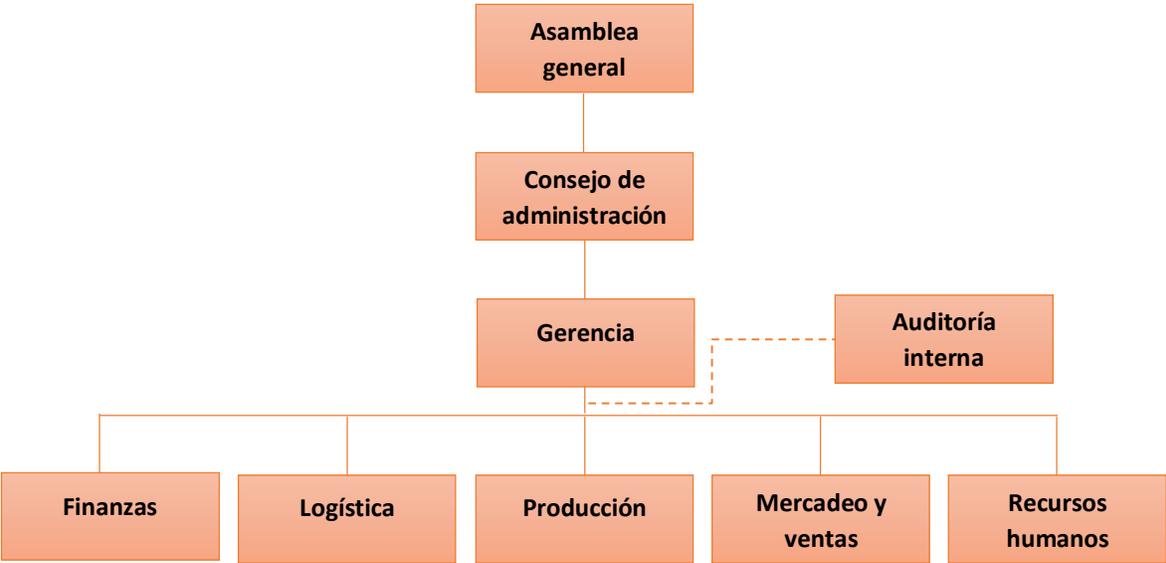


Figura 1.2. Propuesta de organigrama de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad (Elaboración propia)

Como se puede observar en la figura 1.2., la Asamblea General es el máximo órgano de la Sociedad Cooperativa en la que participan todos los asociados, asimismo, el Consejo de Administración está a cargo de hacer cumplir los acuerdos

de la Asamblea y de representar a la Sociedad Cooperativa (*Véase descripciones de puestos en Anexo 1*).

1.7. Macro y microlocalización

La Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad presenta dos tipos de ubicaciones, la macrolocalización, en la que se presenta de manera general la ciudad en donde se ubica y la microlocalización, en donde se especifica la dirección de la empresa.

1.7.1. Macrolocalización

La empresa se encuentra en la ciudad de Córdoba, que con base en datos del Sistema de Información Municipal (2017), “colinda al norte con los municipios de Tomatlán e Ixhuatlán del Café; al este con los municipios de Ixhuatlán del Café y Amatlán de los Reyes; al sur con los municipios de Amatlán de los Reyes y Fortín; al oeste con los municipios de Fortín, Chocamán y Tomatlán”.



Imagen 1.4. Localización de Córdoba en el Estado de Veracruz (Sistema de Información Municipal de Veracruz, 2017).

Se debe hacer énfasis en que además de las oficinas centrales, la empresa cuenta con otras dos ubicaciones para realizar sus procesos de producción, esto es debido, a que cada lugar le ofrece a la Sociedad Cooperativa diferentes tipos de clima, por lo que puede tener una mayor variedad de hortalizas y frutas sembradas; la primera

ubicación es San Gabriel Chilac en el estado de Puebla y el segundo lugar es Piedras Negras en el estado de Veracruz, cabe destacar, que dichas ubicaciones son puntos estratégicos, dado que ambas se encuentran a dos horas y media de distancia de Córdoba, por lo que resulta fácil y práctico estar en ellas partiendo de las oficinas centrales.

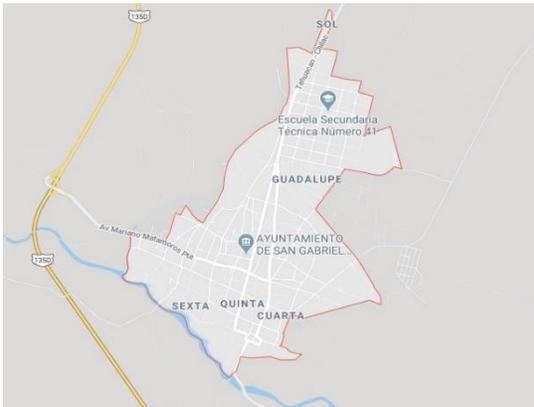


Imagen 1.5. San Gabriel Chilac, Puebla (Google Maps, 2020).



Imagen 1.6. Piedras Negras, Veracruz (Google Maps, 2020).

1.7.2. Microlocalización

La empresa cuenta con sus oficinas centrales en la siguiente dirección: Avenida 12 número 1733 esquina con calle 19, Colonia Miguel Alemán, código postal 94620, Córdoba, Veracruz; asimismo, se debe decir que desde este punto se llevan a cabo todas las tareas de administración, ventas, logística y finanzas.

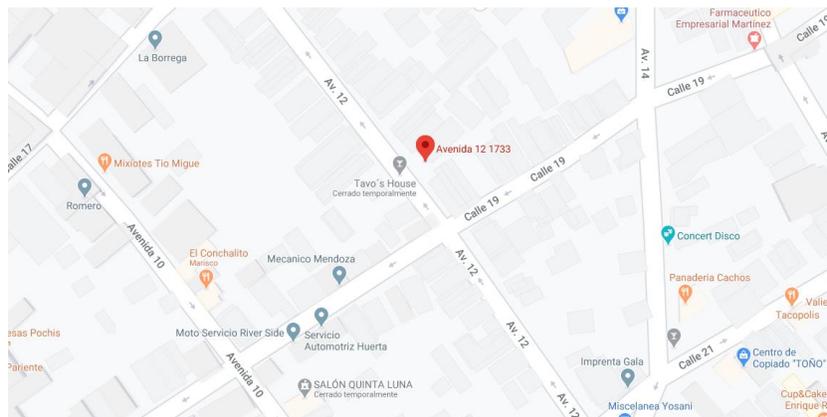


Imagen 1.7. Localización del domicilio fiscal de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad (Google Maps, 2020).

1.8. Planes futuros

Durante varios años, el empresario Juan Teodoro Martínez Méndez ha llevado a cabo la siembra y cosecha de diferentes hortalizas y frutas de una manera tradicional, por lo que, considerando que los procesos de venta se internacionalizarán, se espera que a corto plazo la empresa adquiera e instale en sus terrenos un sistema de riego por goteo, esto con el objetivo de poder brindar a los cultivos las cantidades necesarias de agua, además de que permitirá economizar dicho recurso, ya que, en las zonas que se tienen para cultivar, el agua es muy cara y ésta es vendida por determinadas horas.

Otro plan que se tiene en la empresa es la compra de una lavadora industrial, dado que el proceso de lavado se realiza de manera manual, lo que conlleva a un mayor costo de mano de obra, además, la industrialización del proceso de lavado acelera la disponibilidad del producto y garantiza un mayor control de calidad.

De la misma manera, en un mediano plazo, la empresa planea adquirir un mayor número de terrenos conforme la demanda de los productos aumente y supere a la oferta, para así poder producir una mayor cantidad de hortalizas y frutas, asimismo la empresa considera necesaria la construcción de una empacadora, la cual facilitará el proceso de exportación. Para la construcción de la empacadora se considera utilizar una parte del terreno en el que se encuentran las oficinas, además de la contratación de un mayor número de personas.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: CALABACITAS CUCURBITA PEPO

2.1. Características de las calabacitas *cucurbita pepo*

La calabaza del tipo *cucurbita pepo*, es tradicionalmente llamada calabacita o calabacita italiana, asimismo, este tipo de calabaza pertenece a la familia de las cucurbitáceas, cabe destacar que dicha familia se comprende por cerca de 850 especies tales como el pepino, la sandía y el melón; entre las características que distinguen a esta familia se encuentran las cortezas firmes y que se obtienen frutos grandes, otro punto importante a destacar es que el género *cucurbita pepo* se originó en el continente americano (Eroski Consumer, 2019).



*Imagen 2.1. Calabacita Cucurbita Pepo
(Sociedad Cooperativa Productores Rurales
Procalidad,2020)*

La calabacita cuenta con diversos beneficios a la salud, derivado de componentes como la alanina, arginina, glicina, lisina y cisteína. Entre las propiedades de este producto se destaca en primer lugar las propiedades desparasitantes que resultan de ingerir el interior de la verdura, en segundo lugar, ayuda al fortalecimiento del sistema inmunológico y, por último, este producto ayuda a contrarrestar los efectos de las quemaduras o cualquier otro tipo de problema en la piel, por lo que se considera que este es su uso más extremo (Andrés Ruiz, 2012).

Aunado a lo anterior, es necesario conocer a detalle cada uno de los elementos de esta hortaliza, por lo que se establece la composición de las calabacitas por 100 gramos de porción comestible (*Tabla 2.1. Composición de la calabacita*).

Composición por 100 gramos de porción comestible	
Energía (Kcal)	29.5
Agua (ml)	92
Hidratos carbono (g)	6
Fibra (g)	1.3
Potasio (mg)	400
Magnesio (mg)	16
Vitamina C	10
Folatos (mcg)	6
mcg = microgramos (millonésima parte de un gramo)	

Tabla 2.1. Composición de las calabacitas (Eroski Consumer, 2019)

Asimismo, para poder realizar la exportación del producto, éste debe tener ciertas características que aseguren que se encuentra en un estado idóneo para ser consumido, además de que las vuelven más vistosas, para ello, con base en datos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2007), se establecen los siguientes estándares de cultivo para las calabacitas.

- Deben haber desarrollado su tamaño final, estar bien formadas y con el tallo intacto.
- Deben ser firmes, por lo que las calabacitas deben ser cortadas antes de llegar a su maduración.
- Deben tener un color verdoso debido a un alto contenido de azúcares y almidón.
- Su tamaño se categoriza en chico, mediano y grande (*Véase tabla 2.2.*).
- Las calabacitas deben tener una corteza lustrosa para ser más atractivas al consumidor, para lograrlo, se aplica un proceso de encerado.

Símbolo	Tamaño	Longitud	Diámetro
X	Chico	15.6 – 18.8 cm	35.9 – 37.9 mm.
XX	Mediano	18.7 – 22.8 cm	43.3. – 44.3 mm.
XXX	Grande	22.0 – 27.8 cm	49.6 – 51.6 mm

Tabla 2.2. Medidas de las calabacitas (Martínez Alvarado, M., 2001)

2.2. Proceso de producción

La Sociedad Cooperativa cuenta con un sistema de producción tradicional, por lo que se propone un nuevo proceso de producción, anexando elementos necesarios para realizar la exportación, tal y como se muestra en la *figura 2.1*.

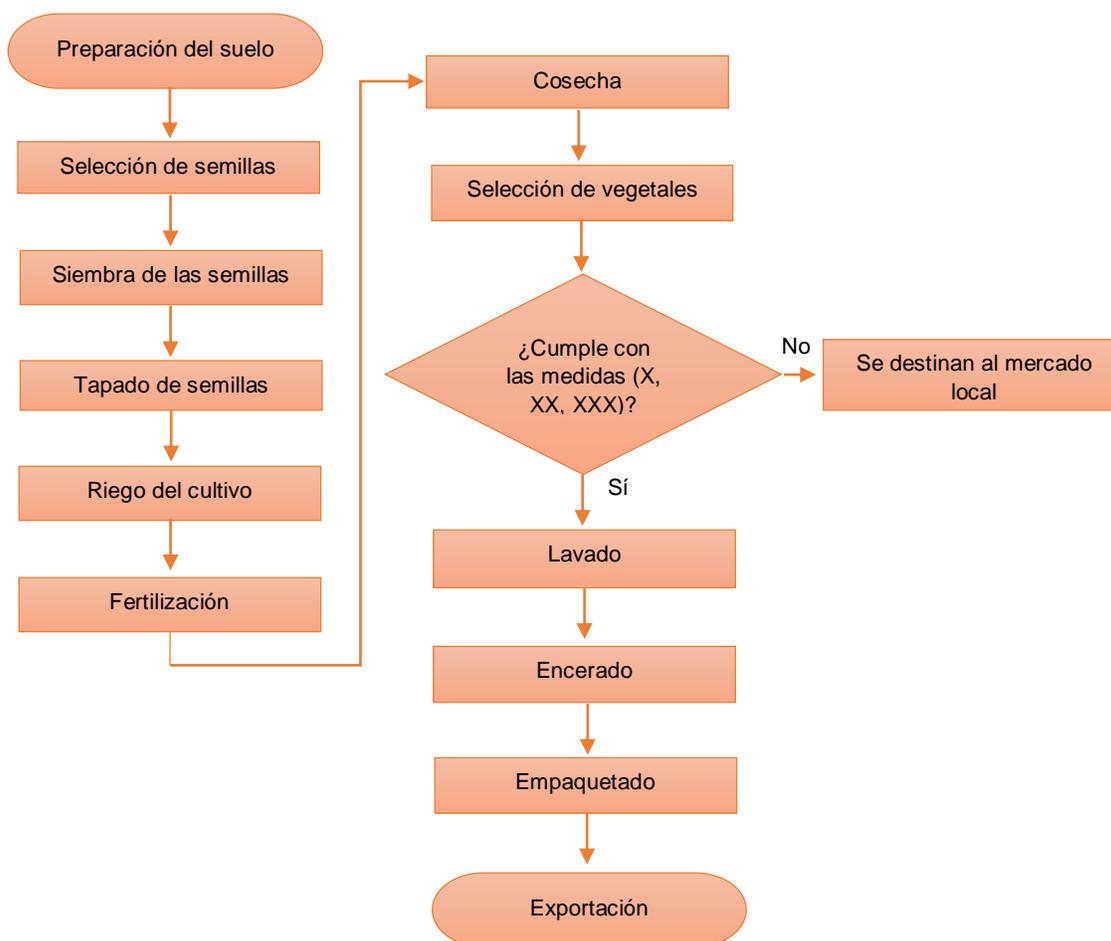


Figura 2.1. Proceso de producción de las calabacitas (Elaboración propia con base en datos de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad)

El primer paso del proceso de producción comienza con la preparación del suelo, para ello a través de la renta de yuntas, se ara la tierra, dejando canales en los cuales se distribuye el agua, posteriormente se selecciona la semilla de mejor calidad y se comienza a sembrar.



*Imagen 2.2. Arado de la tierra
(Sociedad Cooperativa
Productores Rurales
Procalidad, 2020)*



*Imagen 2.3. Siembra de la semilla (Sociedad
Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)*

Posteriormente, se deberán abonar las siembras con un producto llamado gallinaza, el cual está hecho con excremento de gallina, garantizando que las calabacitas crezcan libres de químicos, además se deben tapar con una malla para que estas puedan crecer protegidas de las plagas y de forma rápida, sin embargo, al florecer la planta, deberán ser destapadas para que el proceso de producción no sea alterado.



*Imagen 2.4. Tapado de calabacitas (Sociedad
Cooperativa Productores Rurales Procalidad,
2020)*



*Imagen 2.5. Crecimiento de la planta
(Sociedad Cooperativa Productores Rurales
Procalidad, 2020)*

Tras ser destapadas las calabacitas, se deberán fertilizar con productos químicos, de manera responsable, para evitar que sean dañadas, esto es con la finalidad de no permitir que las plagas destruyan la planta, más adelante, en cuanto las calabacitas obtengan un tamaño y dureza adecuados, podrán ser cortadas.



Imagen 2.6. Crecimiento de calabacitas (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)



Imagen 2.7. Cosecha de calabacitas (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)

Una vez cortadas las calabacitas, se procede a determinar si cumplen con el tamaño y calidad adecuada, asimismo, esto servirá para tomar una decisión sobre si la calabacita deberá ser destinada al mercado nacional o si puede ser enviada al mercado internacional; tal y como se puede observar en la *imagen 2.8*, el tamaño promedio de las calabacitas es de 15 centímetros.



Imagen 2.8. Tamaño promedio de las calabacitas (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)

Posteriormente, se procede a lavar las calabacitas, dado que, al cortarlas éstas cuentan con un pelillo que al entrar en contacto con el resto de las calabacitas las puede rayar y deteriorar fácilmente, además, el lavado permite que las calabacitas se encuentren frescas un mayor tiempo, en este paso, las personas encargadas sumergen las calabacitas en una tina con suficiente agua, para quitarles la tierra y pelillo, de ahí se meten a una caja forrada en periódico para su distribución, cabe destacar, que se puede llevar a cabo un proceso de encerado, eso es opcional y a petición del cliente.



Imagen 2.9. Lavado de calabacitas (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)



Imagen 2.10 Empaquetado de calabacitas para la distribución nacional (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)

Ahora bien, para la exportación de las calabacitas, el empaquetado que se presenta en la *imagen 2.10* deberá ser modificado por un envase y embalaje que permita realizar la comercialización internacional.

2.3. Envase y embalaje

Para la exportación de las calabacitas, se debe considerar un envase y embalaje que permita proteger y prolongar su vida en el transporte y anaquel, además de que preserve determinadas características físicas, tales como color y firmeza, asimismo, se debe considerar que es un producto perecedero y que todo tipo de hortaliza o fruta debe tener mayores cuidados para garantizar que se preserven.

En atención a lo anterior, se considera la utilización de alvéolos de papel, dado que, es el principal envase usado para la protección de frutas y hortalizas, éste permite

amortiguar golpes, preservar la frescura y humedad necesaria, así como mantener ventilado el producto.



Imagen 2.11. Alvéolo de celulosa para hortalizas (Envase Online, 2020)

Posteriormente será necesario utilizar taras de plástico, por ello, se determinó utilizar un tamaño de 60 cm x 40 cm x 28 cm, la cual permite albergar aproximadamente hasta 30 kilogramos de calabacitas, cabe destacar que gracias a los orificios que tiene la tara, la ventilación puede circular fácilmente, por lo que el producto se mantiene fresco constantemente, por otro lado, es fácil de adaptar a las calabacitas y brinda la máxima protección para evitar problemas de madurez o daños físicos, además, las taras han sido diseñadas para transportar productos agroalimentarios, por lo que resulta ser la mejor opción de embalaje.



Imagen 2.12. Tara de plástico (Cajas y contenedores de plástico, 2020)

2.4. Etiqueta

Las taras deben estar etiquetadas, por lo que se propone la siguiente estructura de etiqueta que tendrá una medida de 12 centímetros de largo por 5 centímetros de ancho, la cual contiene el logotipo de la cooperativa, el logotipo con el lema “hecho en México”, la información nutrimental, el contenido neto de cada tara y la información de contacto.



Imagen 2.13 Etiqueta (Elaboración propia)

Asimismo, cada calabacita tendrá una pequeña etiqueta hexagonal de fondo blanco, de aproximadamente 1 x 1.5 centímetros, que indique que es un producto hecho en México, así como también contendrá el logotipo de la Sociedad Cooperativa.



Imagen 2.14 Etiqueta pequeña (Elaboración propia)

2.5. Fracción arancelaria

Como parte de los requerimientos para el trámite de exportación, es necesario conocer la fracción arancelaria del producto, para ello, con fundamento en la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación y con base en el decreto de modificación de la LIGIE, publicado el 29 de junio de 2012 en el Diario Oficial de la Federación, se determina que la fracción arancelaria de las calabacitas *cucurbita pepo* es la 07.09.99.99, la cual se desglosa a continuación.

Capítulo	Partida	Subpartida	Fracción
07	07.09	07.09.99	07.09.99.99
Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	Las demás hortalizas, frescas o refrigeradas	Las demás	Las demás

Tabla 2.3. Fracción arancelaria (Decreto de modificación de la LIGIE, 2012)

Cabe destacar, que la LIGIE no cuenta con una fracción específica para las *calabacitas cucurbita pepo*, dado que sólo considera a las calabacitas del género *spp*, por lo que este producto debe ser clasificado dentro del resto de hortalizas ya sea frescas o refrigeradas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL MERCADO: CANADÁ

3.1. Descripción del sector en México

Con base en datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de México (2018), en el periodo 2012-2017, la producción de calabacitas creció a una tasa media anual de 4.7%, siendo el último año el máximo histórico de dicho producto.

En el año 2012 hubo una producción total de 436,947 toneladas de calabacitas, mientras que en el 2017 se registraron 550,410 toneladas, asimismo, entre los principales estados productores se encuentran Sonora, Puebla, Sinaloa, Michoacán e Hidalgo.

Entidad federativa	Volumen en toneladas	
	2012	2017
Total nacional	436,947	550,410
Sonora	100,552	180,585
Puebla	47,253	62,053
Sinaloa	72,199	51,022
Michoacán	39,817	39,828
Hidalgo	18,632	32,919
Zacatecas	16,323	24,597
Jalisco	18,142	21,426
Morelos	21,224	18,822
Yucatán	11,912	14,420
México	13,997	12,978
Resto del país	76,896	91,761

Tabla 3.1. Nivel de producción de calabacitas en México en el periodo de 2012 a 2017 (SIAP, 2018)

En el periodo de 2012 a 2017, las calabacitas fueron uno de los productos agroalimentarios mexicanos que más se exportaron, siendo México el sexto productor mundial. En 2012 el producto se comercializó a 5 países y para 2017 fueron 8, entre los que destacaron Estados Unidos, Canadá, Japón y países de la Unión Europea (SIAP, 2018).

Ahora bien, con respecto a la producción de calabacitas en el mes de abril de 2020, se registran 13,568 hectáreas sembradas en el país, de las cuales han sido cosechadas 10,549 hectáreas dando un total de 197,294 toneladas en total, lo que equivale a un rendimiento 18.70 toneladas por hectárea (SIAP, 2018).

Como se puede observar, las calabacitas son uno de los productos preferidos para la siembra por parte de los agricultores mexicanos, esto se puede percibir a través del análisis de la intención de siembra y cosecha que emite el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de México, dado que, para la temporada de otoño – invierno, se pronostica que se sembrarán 16,197.17 hectáreas, de las cuales se espera obtener 341,380.57 toneladas, lo que implicaría un rendimiento de 21.08 toneladas por hectárea.

3.2. Descripción de Canadá

Canadá es el segundo país más grande del mundo, dado que cuenta con 9,984,670 km², es por este motivo que se considera que es un país en el que las relaciones comerciales son difíciles de llevar, dado que las distancias son muy grandes (Secretaría de Estado de Comercio, 2016).

Cabe destacar, que en Canadá se utilizan alrededor de 64.8 millones de hectáreas, que son el equivalente al 6.5% de su territorio total, para la agricultura, además, debido a la gran extensión del territorio, es un país que tiene una gran variedad de climas, que va desde veranos frescos hasta vientos húmedos y fríos extremos en invierno (Secretaría de Estado de Comercio, 2016).

La capital de Canadá es Ottawa y el país cuenta con alrededor de 37,455 millones de habitantes, además, cuenta con dos idiomas oficiales, el inglés y el francés, con respecto a su moneda, esta es el dólar canadiense (CEIGB, 2020).

Entre las razones que se destacan para exportar a Canadá, se encuentran la alta demanda que tiene este país por las importaciones, las cuales se encuentran en crecimiento constante, dado que de 2010 a 2014 han aumentado en cerca de 5% anual (TFO Canadá, 2015).

Se debe resaltar que Canadá tiene una gran variedad de gustos, esto es debido al multiculturalismo que alberga, inclusive se puede afirmar que, de cada 5 canadienses, 1 nació fuera de este país, por lo que una quinta parte de su población es inmigrante (TFO Canadá, 2015). Además, este país tiene un mercado muy abierto, generando lazos y oportunidades con una diversidad de países, entre los que destaca México y gracias a la ratificación del nuevo tratado con América del Norte, México y Canadá establecerán lazos más fuertes.

Por último, con base en datos de Trade Facilitation Office Canada (2015), se determina que Canadá cuenta con un alto poder adquisitivo, derivado del desarrollo y crecimiento económico, asimismo, se aclara que la mayor parte de la población se encuentra en las urbes cercanas al sur del país, es decir, cerca de la frontera con Estados Unidos, siendo los mercados con mayor consumo Ontario, Quebec y Columbia Británica.

3.3. Descripción del sector en Canadá

Para comprender el sector agrícola en Canadá, es necesario analizar su porcentaje del Producto Interno Bruto, para ello con base en datos del Banco Mundial (2020), se obtiene que la agricultura en Canadá abarca sólo el 1.7% del PIB, por lo que es la actividad que tiene menor porcentaje, a pesar de que Canadá es un país muy grande, esto deja claro que no es un país dedicado a la agricultura, sino a la industria y a los servicios (Véase *tabla 3.2.*), de ahí que surge la necesidad de importar un gran número de estos productos.

Sector económico	Porcentaje del PIB
Agricultura	1.7%
Industria	24.8%
Servicios	66.7%

Tabla 3.2. Porcentaje del PIB de los sectores económicos de Canadá (World Bank, 2020)

Con base en datos del Gobierno de Canadá (2018), se establece que el volumen de producción de hortalizas ha disminuido en 3.2% del 2017 al 2018, dando un total de 2,123,985 toneladas de producción, por otro lado, se señala que Ontario es la provincia con mayor producción agrícola, abarcando 43% del total de hortalizas, mientras que Quebec abarca el 38%, es decir, que estas dos provincias producen casi la totalidad de hortalizas de Canadá.

Asimismo, el Gobierno de Canadá (2018), señala que, a pesar de la disminución de la producción, las hortalizas han aumentado el valor total percibido por este sector, siendo las principales, la zanahoria, el tomate, la cebolla, la lechuga, el maíz, el brócoli y los pimientos.

Otro punto importante a considerar, es que Canadá al ser un territorio muy grande tiene climas muy variados, pasando desde temperaturas agradables hasta extremas, lo cual dificulta en muchas regiones la siembra de hortalizas, además de que existen temporadas del año en las cuales este proceso resulta casi imposible, derivado de esta situación Canadá se ve en la necesidad de realizar importaciones de estos productos, es por esta razón que en 2018, este país importó alrededor de 3.6 mil millones de dólares en hortalizas, de los cuales 2.2 mil millones provenían de Estados Unidos y mil millones de México, posicionado a este país como la segunda fuente importante de abastecimiento de hortalizas para Canadá; entre los productos que importó Canadá de México, se encuentran la lechuga, la col, el brócoli, el pepino y los pepinillos.

Tras analizar estos datos, se puede determinar que Canadá es una excelente opción para importar hortalizas, dado que, sus condiciones climatológicas no son constantemente idóneas para el cultivo, además, de que su economía no tiene un

fuerte enfoque en este sector, por lo que frecuentemente requieren importaciones, además, se debe aprovechar que México, es un fuerte aliado comercial de Canadá.

Con respecto al número de hectáreas producidas en Canadá, se puede observar que existe una disminución en la mayoría de las hortalizas (véase *tabla 3.3*), como es el caso de las calabacitas *cucurbita pepo*, que de 2016 a 2018 representan una disminución del 12.98% en el número de hectáreas sembradas, por lo tanto, al haber una menor oferta de dicho producto, es necesario importarlo.

Hortaliza	2016	2017	2018
Maíz dulce	19 248	17 968	17 663
Zanahorias	8 940	8 662	8 344
Tomates	6 938	6 557	6 559
Cebolla	5 734	5 776	5 624
Brócoli	4 276	4 423	4 570
Calabacitas <i>cucurbita pepo</i>	3 680	3 300	3 202

Tabla 3.3. Hectáreas producidas de hortalizas en Canadá (Gobierno de Canadá, 2018)

Ahondando más dentro del sector de las hortalizas y específicamente de las calabacitas *cucurbita pepo* (véase *tabla 3.4.*), se obtiene que existe una tendencia en la disminución de las toneladas producidas, derivada de una menor cantidad de hectáreas sembradas, sin embargo, el valor obtenido por la venta de este producto ha aumentado, por lo que se puede inferir que al haber una menor oferta del producto y una demanda constante o mayor, el precio ha aumentado, esto explicaría el porqué este producto ha percibido mayores ingresos a pesar de su disminución de la producción.

Indicador	2016	2017	2018
Toneladas producidas	54 690	49 407	51 788
Valor en miles de dólares	39 670	38 163	40 134

*Tabla 3.4. Toneladas y valor de venta de las calabacitas *cucurbita pepo* en Canadá. (Gobierno de Canadá, 2018)*

3.3.1 Justificación de elección de mercado

El mercado actual de calabacitas *cucurbita pepo* surge en los países de primer mundo que tienen una alta demanda por los productos vegetales, entre ellos destacan Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania, Canadá y Países Bajos (véase imagen 3.1).

Con base en datos del gestor de mercados inteligentes Tridge (2020), se obtiene que México es el principal exportador de calabacitas *cucurbita pepo* en Estados Unidos, Japón y Canadá, siendo el primero el mayor importador de este producto.

Cabe destacar que Estados Unidos reexporta las calabacitas a Alemania y Canadá, por lo tanto, se considera que Canadá es un mercado con mucho potencial, ya que se cuentan con acuerdos comerciales como el T-MEC, que facilitarían las exportaciones a dicho país, además, a los compradores canadienses les conviene comprar directamente el producto con México, en lugar de hacer recompras con Estados Unidos.

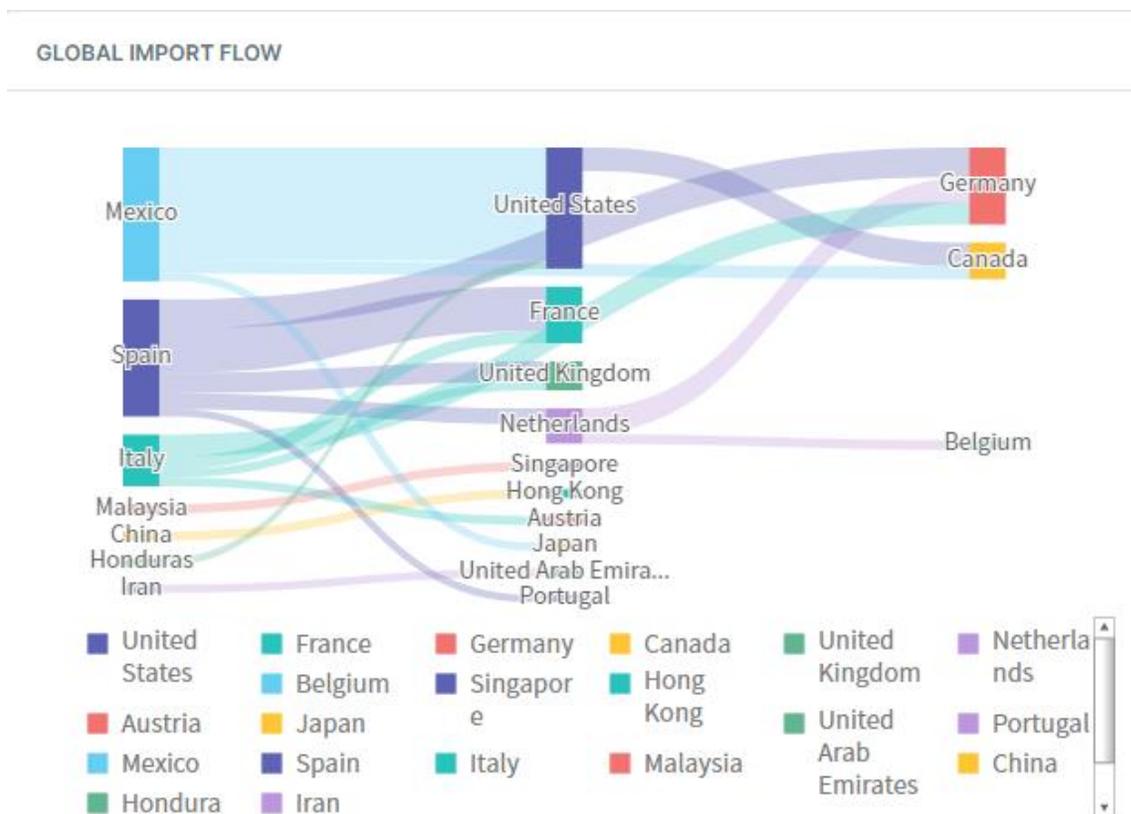


Imagen 3.1. Flujo de comercio de calabacitas *cucurbita pepo* (Tridge, 2020)

Canadá es el sexto país que más importa calabacitas (Tridge, 2020); este país tiene el 2.7% de las importaciones mundiales de este producto, que se valúan en cerca de 218.07 millones de dólares, así como un crecimiento del 2.9% en el año 2019 y del 15.2% en los últimos tres años (véase imagen 3.2).

Por otro lado, Canadá importó en el último año 1.50 millones de kilogramos de calabacitas, por lo que se califica con un nivel medio del destino que más concentra la compra de calabacitas y una fuerte ventaja competitiva.

Top Importing Countries

 Customize

Country	Share in Import %	Import Value USD	1-Year Growth in Value %	3-Year Growth in Value %	5-Year Growth in Value %	Import Quantity kg	1-Year Growth in Qty %	Unit Price of Import USD/KG	Revealed Comparative Advantage	Concentration of Import Destination
United States	8.6%	704.30M	+4.2%	+20.3%	+26.1%	867.78M	+5.7%	0.81	Strong 	High 
Germany	5.8%	472.50M	+4.5%	+25.7%	+36.0%	243.01M	+6.9%	1.94	Strong 	Low 
France	5.0%	410.19M	-3.0%	+9.9%	+2.4%	250.01M	-13.5%	1.64	Strong 	Medium 
United Kingdom	4.2%	343.95M	+7.2%	+3.8%	+6.5%	220.30M	+2.6%	1.56	Strong 	Very Low
Netherlands	2.7%	222.45M	+1.3%	+27.0%	+14.7%	144.40M	+11.8%	1.54	Strong 	Low 
Canada	2.7%	218.07M	+2.9%	+15.2%	+12.3%	1.50M		145.03	Strong 	Medium 
Belgium	1.5%	124.85M	-15.4%	+23.3%	-1.1%	78.82M	-9.9%	1.58	Strong 	Low 
Austria	1.5%	122.26M	+9.4%	+44.1%	+44.6%	51.43M	+10.6%	2.38	Very Strong 	Low 
Japan	1.5%	120.20M	+3.5%	-8.5%	-5.7%	111.83M	+6.8%	1.07	Medium 	Low 

Imagen 3.2. Ranking de importadores de calabacitas (Tridge, 2020)

Profundizando en Canadá, se puede conocer cuáles son los países que más le exportan calabacitas, para ello se tienen dos criterios, el primero es con base al valor de exportación, es decir el precio de venta, en este caso se tienen como principales exportadores a Estados Unidos, México y Honduras, ordenados de mayor a menor (véase imagen 3.3.).

En el caso de México, sus exportaciones de calabacitas representan el 14.9% del total de importaciones que tiene Canadá de este producto, lo que equivale a 64.91 millones de dólares y un crecimiento anual del 6.8% y en los últimos 3 años del 21.3%.

Se debe señalar que el precio de venta promedio de las calabacitas mexicanas a Canadá, ronda en 1.12 dólares estadounidenses, asimismo dicho monto mantuvo una reducción en 2019 de 99.9%, esto quiere decir que en años anteriores el precio era el doble.

070990 Vegetables; edible, n.e.s. in chapter 7, fresh or chilled in Canada **\$218.1M** +2.9% 1Y
 Global Trade Value +15.2% 3Y
 USD +12.3% 5Y

Import - Canada 🇨🇦 -

Import Time Series **Top Import Sources** Chart

Top Import Sources for Canada

Target: Yearly Sort: Import Value

Partner	Share in Import from Canada %	Import Value of Canada USD	1-Year Growth in Value %	3-Year Growth in Value %	5-Year Growth in Value %	Import Quantity of Canada kg	1-Year Growth in Qty %	Unit Price of Import USD/KG	1-Year Growth in Price %	Country's Share in Global Export %
Global		218.07M	+2.9%	+15.2%	+12.3%	1.50M		145.03		2.7%
United States	27.5%	119.82M	-2.6%	+5.8%	-4.0%	10.84M	-89.0%	11.05	+787.3%	1.5%
Mexico	14.9%	64.91M	+6.8%	+21.3%	+27.2%	57.94M	+97012.0%	1.12	-99.9%	0.8%
Honduras	1.6%	6.78M	+11.0%	+32.9%	+125.1%	3.97M	+17.4%	1.71	-5.4%	≈ 0.1%

Imagen 3.3. Principales importadores de calabacitas en Canadá (Tridge, 2020)

El segundo criterio a considerar es por cantidad importada y en este caso en primer lugar se encuentra México, seguido de Estados Unidos y Honduras, esto quiere decir que México exporta más cantidad de kilogramos de calabacitas a Canadá, pero a un precio más bajo que los otros dos países.

070990 Vegetables; edible, n.e.s. in chapter 7, fresh or chilled in Canada **\$64.9M** +6.8% 1Y
 Global Trade Value +21.3% 3Y
 USD +27.2% 5Y

Import - Canada 🇨🇦 - Mexico 🇲🇩 -

Import Time Series Chart

Import Trend of Canada To Mexico

Interval: Yearly Sort: Quantity

Import Source	Import%	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mexico	14.9%	-	-	-	-	34.66M	36.76M	39.56M	43.54M	45.45M	45.83M	51.19M	59.67K	57.94M

Unit: MT

Imagen 3.4. Kilogramos de calabacitas cucurbita pepo importados por Canadá desde México (Tridge, 2020)

Datos más precisos, nos muestran que en 2018 Canadá importó 57.95 millones de kilogramos de calabacitas desde México, lo cual representó un aumento, ya que como se

puede observar en la *imagen 3.4*, los años anteriores había sido menor la cantidad importada, asimismo, existe una tendencia al alta en las importaciones de este producto.

Import Trend of Canada

[Customize](#)

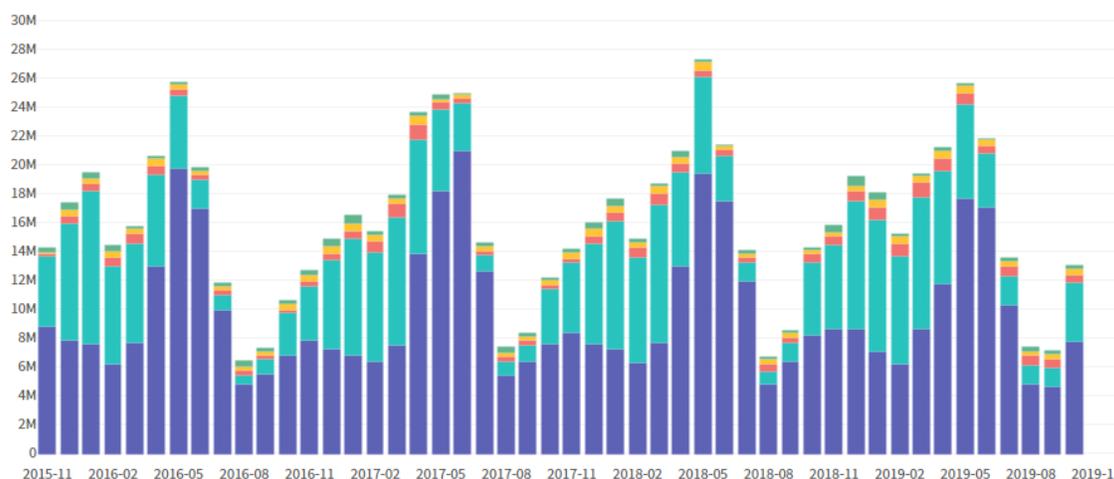


Imagen 3.5. Tendencia de importaciones de calabacitas a Canadá (Tridge, 2020)

Otro dato importante a considerar, es que el crecimiento de las importaciones de Calabacitas en Canadá muestra una alta tendencia en los meses de octubre a febrero y una baja demanda de julio a septiembre, tal y como se puede observar en la *imagen 3.5.*, además en dicha imagen, el color turquesa representa las calabacitas que provienen de México, el azul las que son de Estados Unidos, en naranja las de Honduras, en amarillo las de Nicaragua y en verde las de China.

Es importante señalar que el consumo de este producto se encuentra en aumento, esto se puede observar en la *imagen 3.6.*, la cual nos muestra en color turquesa el comportamiento de las exportaciones de calabacitas provenientes de México a Canadá y en azul marino el comportamiento de las exportaciones globales de calabacitas a Canadá.

Se puede visualizar, que la comercialización de este producto cayó de julio a septiembre 2019 y posteriormente repuntó, aunque también se puede inferir que es una tendencia constante, ya que esas caídas se visualizan en todos los años alrededor de los mismos meses, cabe destacar que no es una situación que afecte

sólo al producto que exporta México, ya que el mismo fenómeno aparece en la tendencia global.

Canada's Import Trend To Mexico

Customize

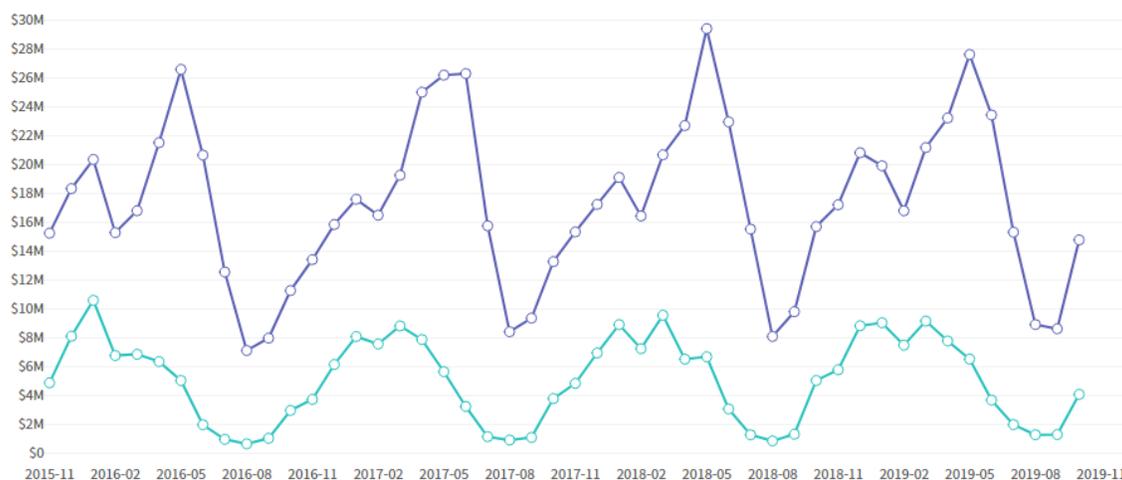


Imagen 3.6. Comportamiento del mercado global y mexicano de las exportaciones de calabacitas a Canadá (Tridge, 2020)

En conclusión, Canadá es una excelente opción para la exportación de este producto, ya que tiene un crecimiento constante en la comercialización de calabacitas, además que México es su segundo principal exportador de dicho producto.

Por otro lado, se debe señalar que los periodos de menor importación de calabacitas a Canadá son los periodos en los cuales disminuye la producción en México, ya que es un producto que se siembra y cosecha en el periodo de septiembre a marzo, por lo tanto, la disminución de las importaciones no es por baja demanda, sino por falta de oferta.

3.4. Consideraciones políticas y legales

El Gobierno de Canadá (2014), señala que este país “es una monarquía constitucional, un estado federal y una democracia, que se divide en 10 provincias y 3 territorios”, es decir, Canadá históricamente fue fundado sobre las bases del Reino Unido, por lo que hoy en día es la Reina Isabel la que funge como la Jefa de

Gobierno, sin embargo, quien ejerce el poder ejecutivo de este país es el primer ministro, que actualmente es Justin Trudeau.

Por otro lado, el poder legislativo es ejercido por el parlamento canadiense; este se compone por el Senado y la Cámara de Comunes, en el caso de la primera cámara, esta se compone por 105 senadores vitalicios, mientras que la segunda cámara se integra por 337 diputados que son elegidos cada cuatro años, a través del voto, asimismo el primer ministro, también es integrante de esta segunda cámara (CEIGB, 2020).

Con respecto al poder judicial, este se encuentra concentrado en los diferentes Tribunales Federales y Provinciales, que tienen por objetivo, la interpretación y la aplicación de la ley, además, se debe destacar que este país tiene una política exterior abierta, asimismo en los últimos años se ha centrado en el desarrollo de las relaciones multilaterales (CEIGB, 2020).

Un elemento importante a mencionar del sistema jurídico de Canadá es que prácticamente todo el país se basa por un sistema consuetudinario, es decir, basado en la costumbre, sin embargo, la provincia de Quebec, se basa en un sistema de derecho civil francés, es decir, esta provincia no sólo respeta el idioma francés, sino que también la práctica y teoría jurídica de Francia (Santander Trade, 2020).

Cabe añadir que, entre los medios de resolución de conflictos internacionales, Canadá considera al arbitraje como una opción, es decir, cuando surge un problema legal, las partes involucradas pueden elegir un árbitro cada una, más un tercero neutral, con el fin de que les permita resolver la situación, para ello se rige por los convenios internacionales firmados como la convención de Génova y la convención de Nueva York (Santander Trade, 2020).

Otro aspecto legal importante a considerar es que Canadá, junto con México y Estados Unidos en 2020 renovaron el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) por el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el cual, en su capítulo segundo correspondiente a agricultura, con base en datos del

Gobierno de México (2020), establece que “se mantiene el tratamiento libre de arancel para los productos agrícolas de nuestros países”.

3.5. Consideraciones económicas

Para determinar el desarrollo y crecimiento económico de un país, se deben analizar diversos factores e índices económicos (véase *tabla 3.5.*), en el caso de Canadá se puede observar que cuenta con un crecimiento de 1.9% en cuanto a su Producto Interno Bruto y este corresponde a 46,234.4 dólares por habitante, esto es derivado a que es un país industrializado (véase *tabla 3.2.*), abarcando cerca del 25% de su PIB para este sector, sin embargo, es visible que las importaciones han superado a las exportaciones en este país, dado que son 2% mayores con respecto al PIB, lo que implica que este país cuenta con deficiencias de productos que son necesarios cubrir a través de importaciones, como es el caso de los agrícolas.

Índice	Valor (2018)
PIB (en dólares)	1,713,341,704,877
PIB per cápita (en dólares)	46, 234.4
Crecimiento del PIB	1.9%
Exportación de bienes y servicios (% del PIB)	32.1%
Importaciones de bienes y servicios (% del PIB)	34.1%
Inflación (% del PIB)	1.9%

Tabla 3.5. Índices económicos de Canadá. (Banco Mundial, 2020)

Sin embargo, datos recientes del FMI estiman que la economía canadiense en el año 2019 tuvo un crecimiento del 1.6%, lo cual representa una disminución del 0.3% con respecto al año anterior, las cuales fueron ocasionadas por el conflicto comercial global que tuvo lugar entre Estados Unidos y China, aumentando los niveles de incertidumbre mundial y afectando a un gran número de economías desarrolladas, por otro lado, para el 2020 se pronostican números negativos, es decir habrá un decremento en el PIB, debido al problema económico mundial ocasionado por la pandemia del COVID-19, ocasionando que el PIB de Canadá caiga hasta -6.2%, sin embargo, para 2021 se espera una recuperación, para alcanzar el 4.2% (Santander Trade, 2020).

Un factor importante que genera una mayor calidad de vida y un crecimiento económico fuerte dentro de este país es el campo laboral, ya que cuenta con una tasa de desempleo muy baja, para mayo de 2019 fue calculada en 5.4%, además, los sueldos han tenido aumentos de cerca del 3.7% (Santander Trade, 2020).

El Índice de Desarrollo Humano permite medir la calidad de vida que le brinda un país a sus habitantes, dicho índice se mide a través del nivel de desarrollo tecnológico, de la educación y de la pobreza; en el caso de Canadá en el año 2019 cuenta con un puntaje de 0.922, lo cual lo posiciona en el lugar número 13 del ranking, lo que se interpreta como un desarrollo humano muy alto (UNDP, 2019)

3.6. Consideraciones culturales y sociales

Con base en datos del Banco Mundial (2020), la población total de Canadá en el año 2018 era de 37,057 millones, lo que representó un 1.4% de crecimiento poblacional, cabe destacar, que del total de la población cerca de dos terceras partes viven en Ontario y Quebec (TFO Canadá, 2015).

Canadá es un país en el que el multiculturalismo funciona muy bien, esto es debido a que en sus orígenes los pueblos que habitaban este país provenían de dos culturas diferentes, por un lado, el Reino Unido y por el otro Francia, por estas razones es que se decidió implementar una política multicultural en Canadá, la cual hasta el día de hoy funciona, esta política surgió en 1973 con la implementación del primer Ministerio de Multiculturalismo y la Ley del Multiculturalismo (Esparza, 2017).

Es decir que, del total de la población, una gran proporción es originaria de otros países, por ejemplo, del incremento de la población que tuvo Canadá en 2018, cerca del 80% fue gracias a la inmigración (Ortiz, 2019). Se estima que aproximadamente un 21.52% de la población es inmigrante, por lo que Canadá es uno de los países con mayor diversidad cultural, que a diferencia de los demás, lo protege y regula (Expansión, 2020).

Cabe destacar que de la población migratoria de Canadá el 40.82% proviene de Asia, mientras que un 36.82% de Europa, por otro lado, el país está teniendo una

tasa de natalidad muy baja, por lo que el ritmo de envejecimiento es mayor al del resto de países, teniendo cerca del 21% de la población con más de 64 años, es por esto que muchas políticas de Canadá se están centrado en atraer migrantes (ICEX, 2013).

Con base en el estudio de mercado realizado por ICEX (2013), se puede obtener que la mayor parte de las familias canadienses se conforman por 3 personas e inclusive existe una tendencia de reducción del número de personas, además una quinta parte de las familias son monoparentales. Asimismo, la sociedad canadiense se encuentra muy preocupada por los temas de salud, por lo que existe una tendencia al consumo de productos que se encuentren menos influenciados por productos químicos y que cuenten con suficientes nutrientes o efectos a la salud.

Con base en lo anterior, el gobierno canadiense se encuentra estableciendo fuertes campañas contra la obesidad, por lo que el promedio de ciudadanos canadiense tiene un alto cuidado en los alimentos que consume. Ahora bien, Canadá no es un país con fuertes tradiciones culinarias o con una gastronomía marcada, esto es derivado del mismo multiculturalismo, por lo que existe una gran variedad de tradiciones y variantes en la gastronomía.

Se debe destacar que, a diferencia de otros países, la mentalidad de la sociedad canadiense es el consumo y apertura hacia los productos importados, esto es derivado a que una gran variedad de productos en Canadá es imposible de fabricar derivado de las estaciones y variaciones del clima.

3.7. Mercados objetivos

Con base en datos del ICEX (2013), existen cuatro tipos de formato de distribución de productos agroalimentarios y mercados meta, entre los que destacan; los supermercados, los cuales son un grupo de 4 o más establecimientos y se pueden componer de aquellos que no tienen marca propia o independientes pero que se asocian con centrales de compra y los que sí tienen una marca propia y forman las grandes cadenas de Canadá. Asimismo, están los grandes distribuidores, que son aquellos que tienen una gran variedad de venta de productos, por lo que acaparan

diferentes sectores, también se encuentra el Cash & Carry que son todos aquellos distribuidores de hoteles, restaurantes y cafeterías, comercializan dentro de los sectores bajo y medio, por último, están las pequeñas tiendas de conveniencia que también son otro punto de venta.

Debido a lo anteriormente mencionado, se precisan diversos métodos para poder distribuir nuestro producto dentro de Canadá, sin embargo, se considera que la mejor manera es a través de los mayoristas como es el caso del Cash & Carry, dado que, ellos realizarán la distribución entre los supermercados u otro tipo de negocios, como son hoteles, cafeterías u otra empresa del sector bajo o medio.

Los motivos para pensar en primer lugar en un mayorista es que ellos cuentan con experiencia en el mercado y además tienen los contactos y relaciones suficientes para poder distribuir el producto a grupos específicos.

Otra ventaja de los mayoristas es que, en Canadá, ellos se encargan no sólo de distribuir dentro del país, sino que también realizan el proceso de importación, es decir, son considerados agentes.

Otro punto importante y una diferenciación con los minoristas, es que los mayoristas cuentan con excelentes instalaciones, en otras palabras, tienen una gran capacidad de almacenaje, así como el equipo de transporte necesario para llevar a cabo la distribución y un equipo de expertos en logística.

Cabe destacar, que la utilización de mayoristas como mercado meta es la manera más usada por los exportadores pequeños, que deciden incursionar dentro de un mercado nuevo, dado que la exportación directa a un supermercado es complicada cuando el vendedor no es conocido o no se encuentra dentro de la lista de contactos o proveedores del supermercado.

Además del Cash & Carry, existe otro tipo de mayorista en Canadá, denominado Centrales o Grupos de Compra, los cuales tienen como objetivo los supermercados independientes, es decir, aquellos que no tienen una marca propia pero que cuentan con una gran variedad de sucursales o al menos más de cuatro.

3.8. Clientes potenciales

Como en un inicio se espera llegar a la provincia de Quebec, se han investigado diferentes clientes potenciales en dicha provincia (véase *tabla 3.6.*), lo cual fortalecerá la relación con las empresas canadienses, para una potencial expansión dentro de todo el país.

Empresa	Dirección	Contacto
	340, RUE BELLARMIN, MONTRÉAL, QUÉBEC H2P 1G5, CANADA	514.858.7540 INFO@CHENAIL.CA
	8355 RUE JEANNE- MANCE MONTRÉAL (QC), CANADA	514-858-5566 INFO@GLOBALMJL.COM
	1370, rue De Beauharnois Ouest, bureau 200 Montréal (Québec) H4N 1J5	514 382-3232 annie@canadawidefruits.com
	264 Avenue Liberté, Candiac, QC J5R 6X1	514-871-0226 info@beauvaisltee.ca

Tabla 3.6. Contacto de clientes potenciales en Canadá (Elaboración propia con base en datos de los sitios web de cada empresa)

Entre los 4 mayoristas principales de la provincia de Quebec, se encuentra *Chenail*, quien es considerada una de las empresas más importantes en el sector de la importación y exportación de Canadá, asimismo, cuenta con 22 años de experiencia, además en los últimos años ha decidido invertir en un gran número de mejoras e infraestructura, que permite mantener las frutas y hortalizas en perfecta

refrigeración, para poder ser entregadas a cualquier punto de Canadá (Chenail, 2020).

La segunda empresa a considerar es *GLOBAL MJL*, quien es aún más antigua que Chenail, dado que tiene 25 años de experiencia en el señor de importaciones y exportaciones, actualmente esta empresa se encuentra en constante expansión y se enfoca en la región de Quebec y el Noreste de América (*GLOBAL MJL*, 2020).

La tercera empresa es *Canadawide* creada en el año de 1983, cuenta con un amplio equipo y excelente infraestructura, por lo que ha desarrollado estrategias avanzadas de logística (*Canadawide*, 2020). Por último, se tiene a Beauvais Ltée, quien brinda servicios de importación, exportación y logística, esta empresa es una mayorista creada en los años 80 y dedicada a la comercialización de hortalizas y verduras (Beauvais Ltée).

3.9. Estrategia de entrada propuesta

La estrategia de entrada que se propone para posicionar al producto en Canadá es la estrategia concentrada o de segmentación, pues a pesar de la existencia de varios segmentos de mercado relevantes, debido a la falta de recursos por parte de la empresa, no es posible atender a todos ellos de forma adecuada por lo que en lugar de tratar de abarcar todo el mercado, se propone concentrarse en uno en el que la empresa pueda tener alguna ventaja competitiva, y de esta manera se logrará satisfacer adecuadamente las necesidades de los compradores objetivos.

No se descarta que con el desarrollo y crecimiento de la empresa y la aceptación del producto en el país destino, más adelante se emplee alguna otra estrategia para poder incrementar el segmento de mercado y lograr satisfacer sus necesidades adecuadamente.

Asimismo, se considera la estrategia de liderazgo en costos, dado que en Canadá los precios de la competencia son muy elevados, por lo que se puede ofrecer un producto a bajo precio y con la misma calidad que la que ofrecen los cultivos canadienses.

3.10. Investigación de mercados

De acuerdo con el estudio de mercado emitido por el ICEX en 2013, se pueden establecer los hábitos y tendencias de consumo en Canadá; se determina que Canadá es un país multicultural que cuenta con una fuerte presencia de personas provenientes de Asia, además, las personas que habitan en este país tienen el deseo de consumir productos que les recuerden a sus orígenes.

Cabe destacar, que en Canadá no existe una gastronomía propia, sino que, gracias al intercambio cultural, la gastronomía de este país se ha formado a base de los platillos de otros países, por lo que para realizar estos platillos se requiere de productos que no se producen en el país, por lo que se necesitan importaciones.

El consumidor canadiense tiene interés por los envases de buena presentación, que involucren comodidad, facilidad y practicidad, también se preconiza por los envases ecológicos, dado que la consciencia ecológica en Canadá está muy desarrollada.

El valor añadido para los canadienses, son los productos que puedan ser consumidos rápidamente, los que no impliquen excesos de tiempo de preparación y que a la vez les proporcione nutrientes y beneficios a la salud.

Se exige la información nutrimental del producto y que ésta sea expresada en los dos idiomas oficiales del país, además los precios deben ser acordes al mercado local, ya que los canadienses no suelen comprar productos con un valor mayor al de su propio mercado.

Gracias al impulso que ha hecho el gobierno canadiense contra la obesidad, es que se ha impulsado una fuerte tendencia hacia el consumo de productos con beneficios a la salud, por lo que los canadienses prefieren comprar productos orgánicos y libres de gluten.

Por último, en razón del multiculturalismo que alberga Canadá, los habitantes se sienten mayormente atraídos por todos aquellos productos que les recuerden a sus

orígenes étnicos o aquellos que impliquen sabores exóticos, así como los que puedan ser mezclados.

3.11. Competencia

La principal competencia presente en Canadá se trata de minoristas y grandes cadenas de supermercado con marcas registradas (Véase *tabla 3.7.*).

Empresa	Descripción
	<p>Loblaws Companies Ltd se encarga de comercializar más de 5,000 productos, es una de las minoristas más importantes de Canadá y surte principalmente a las provincias de Ontario y Quebec.</p> <p>Por otro lado, cuenta con un gran número de sucursales y distribuye a otros puntos de venta, como restaurantes y hoteles.</p>
	<p>Sobeys Inc. tiene alrededor de 1,569 establecimientos en las 10 provincias de Canadá, que le permiten vender una gran variedad de productos.</p>
	<p>Metro Inc. es otra cadena importante de minoristas, la cual tiene una fuerte presencia en la provincia de Quebec y en menor medida en Ontario.</p>
	<p>Walmart cuenta con 371 establecimientos en Canadá, además de que se caracteriza por ser una fuerte cadena de supermercados con precios competitivos.</p>

Tabla 3.7. Principales competidores en Canadá (ICEX, 2013)

3.12. Barreras de entrada

La ley sobre la salubridad de los alimentos en Canadá, señala que está prohibida toda importación al país que se encuentre sancionada por el artículo cuarto de la Ley sobre los alimentos, tal es el caso de aquellos que contienen sustancias tóxicas o nocivas, o que se encuentren cubiertos de ella; los que son impropios para el consumo humano, los que son compuestos totalmente o una parte de sustancias sucias, pútridas, echadas a perder o provenientes de animales enfermos o de vegetales insanos.

También se encuentran prohibidas las importaciones de artículos falsificados o que han sido fabricados, preparados, conservados o embalados dentro de condiciones antihigiénicas que alteren al producto y ocasionen un daño a la salud.

Por otro lado, la ley sobre la protección de vegetales establece que estará prohibida la entrada de todo vegetal susceptible a contraer parásitos o bacterias, excepto si presentan, permisos, certificados o cualquier otro documento reglamentario.

Para importar, se deberá llenar una forma, que deberá contener el nombre, dirección y el número de licencia de importación, así como los mismos datos, pero de la persona que recibirá el producto, el nombre del país de origen, la dirección de destino, una descripción del alimento a importar, y todo elemento referente a la comprobación de la sanidad del alimento.

En otras palabras, todo alimento que se importe deberá ser acompañado de los certificados sanitarios que comprueben que se encuentra libre de cualquier enfermedad, además de los formularios requeridos.

Asimismo, será necesario que el importador obtenga el permiso para realizar todos los procesos de importación por parte de la Agencia Canadiense de Inspección de Alimentos.

Otro punto importante a considerar es que gracias a la actualización del T-MEC, las relaciones entre Estados Unidos, Canadá y México, se mantienen libres de

aranceles en el área agrícola, también se eliminan los subsidios a la exportación para los agroalimentos y se determinan medios para la resolución de conflictos entre las partes.

Con respecto a la etiqueta, el Gobierno de Canadá señala que deberá contener los datos para identificar el producto, la cantidad neta del producto y el nombre y dirección del establecimiento principal del producto, asimismo, la etiqueta se deberá ubicar en el espacio principal del embalaje, en lo que concierne a la expresión de la cantidad neta, ésta deberá ser en unidades métricas de volumen, de peso o en la unidad en que sea vendido.

CAPÍTULO IV. OPERACIONES PARA LA EXPORTACIÓN

4.1. Logística y distribución

Debido a que, como empresa, la Sociedad Cooperativa Productores Rurales de Córdoba no cuenta con ninguna red de distribución propia en el país destino, se trabajará con una empresa mayorista que permita que el producto llegue a un mayor número de consumidores.

El tipo de canal de distribución que se llevará a cabo es un canal indirecto doble, en el que participará la Sociedad Cooperativa Procalidad como fabricante, la cual enviará el producto directamente a los mayoristas. A través de este canal de distribución, será más fácil para la Sociedad Cooperativa alcanzar sus objetivos importantes en la internacionalización de las calabacitas.

Dado que se trata de una empresa pequeña con gran potencial de crecimiento, se considera utilizar en un principio el incoterm Free Carrier mejor conocido como FCA, en consecuencia, la empresa sólo tiene la obligación de preparar la mercancía y entregarla en un lugar acordado con el comprador (además de cargarla en su transporte) antes de la llegada y entrada de la mercancía al puerto, para ponerla a su disposición.

Debido a lo anterior, la logística del traslado de la mercancía que corresponde a la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad comienza en San Gabriel Chilac, Puebla y Piedras Negras, Veracruz con las calabacitas cosechadas listas para hacerlas llegar a Córdoba y llevar a cabo el resto del proceso de producción (lavado, encerado, empaque y etiqueta) para tenerlas en condiciones adecuadas para la exportación. El tiempo de traslado desde San Gabriel Chilac y Piedras Negras hasta Córdoba es de 1 hora veinte minutos y 2 horas diez minutos respectivamente.

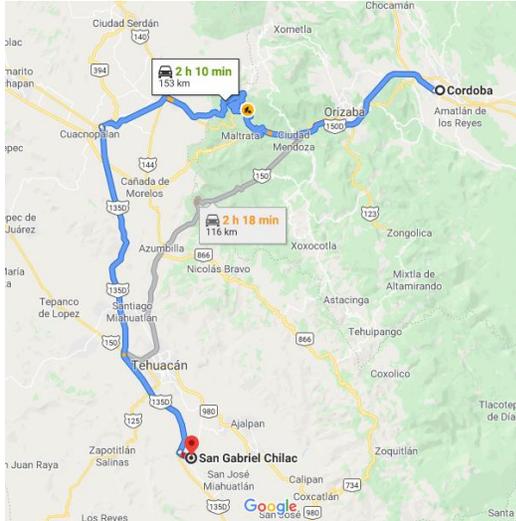


Imagen 4.1 Tiempo recorrido desde San Gabriel Chilac, Puebla hasta Córdoba, Veracruz (Google Maps, 2020)

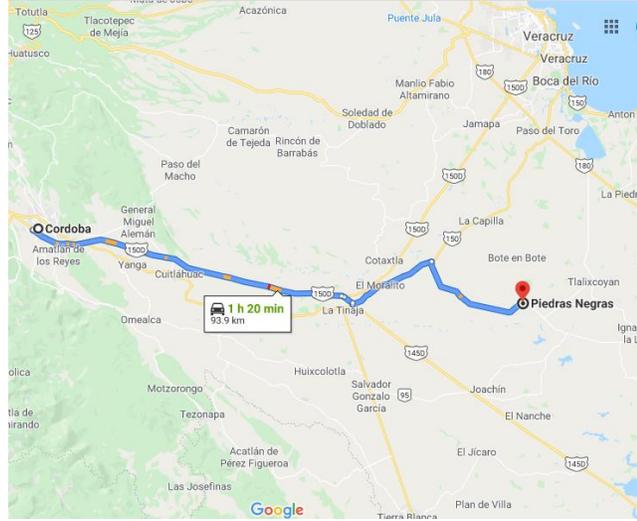


Imagen 4.2 Tiempo recorrido desde Piedras Negras, Veracruz hasta Córdoba, Veracruz (Google Maps, 2020)

Desde Córdoba, el tonELAJE (cantidad previamente acordada con el comprador) de la mercancía ya embalada y etiquetada sale para Veracruz, ciudad donde se hará entrega al comprador. El tiempo de traslado desde Córdoba es de 1 hora 26 minutos aproximadamente.

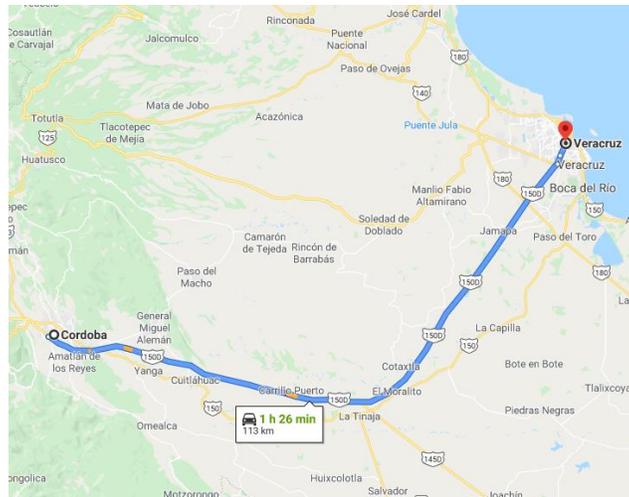


Imagen 4.3 Tiempo de traslado desde Córdoba, Veracruz hasta Veracruz, Veracruz (Google Maps, 2020)

4.2. Documentación para exportación

Bancomext, en su Guía Básica del Exportador (2005), señala una serie de documentación necesaria para llevar a cabo la exportación de manera exitosa, los documentos que se mencionan a continuación son los requeridos para llevar a cabo de exportación de calabacitas. Es importante señalar que la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad debido a que como se ha mencionado anteriormente, se encuentra en proceso de constitución, aún no cuenta con los documentos aquí mencionados.

En primer gran requisito que además está estipulado por el Artículo 27 del Código Fiscal de la Federación es que la empresa evidentemente constituida esté dada de alta en el Registro Federal de Contribuyentes.

El segundo documento necesario es registrar la marca y el logotipo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) para que el nombre de la empresa y la marca como tal no sufra plagios.

La Norma Mexicana NMX-Z-009-1978 Emblema Hecho en México establece que es necesario que los productos originarios del país que se destinen a la exportación deben contar con el lema “Hecho en México” que está añadido a una imagen, la frase puede escribirse en el idioma que exija que el país destino; el trámite es gratuito acudiendo a cualquier delegación o subdelegación de la Secretaría de Economía.

El despacho aduanero es un documento imprescindible en el proceso de exportación, es solicitado a la aduana por el exportador mexicano a través de un agente aduanal.

El siguiente requisito en la lista son los documentos aduaneros, encabezados por el pedimento (que también es tramitado y presentado por el agente aduanal) (Véase *anexo 2*), son necesarios también la factura comercial de las mercancías, los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a la exportación y el código de barras que el agente aduanal debe imprimir en el pedimento.

La Packing List o lista de embarque es un documento importante en el proceso de exportación que permite identificar el contenido y tipo de cada bulto o caja en donde se encuentran contenidas las mercancías para su transporte

La certificación de calidad y cuantificación de mercancías es un trámite opcional, pero brinda ventajas sobre todo a los exportadores primerizos, pues consiste en que empresas internacionales que cuentan con expertos en exportación de diferentes productos que vigilan e inspeccionan la carga a fin de verificar el cumplimiento de las especificaciones marcadas de la mercancía a exportar

El documento de transporte tiene un nombre particular según sea el tipo de transporte en el que se mueva la mercancía: guía aérea, conocimiento de embarque, carta porte o talón de embarque, es expedido por la empresa transportista y hace constar que la mercancía llegará a un lugar determinado, así como la condición de envío de la misma.

Finalmente, el seguro de la mercancía que, si bien no es un requisito obligatorio, asegura una pérdida menos en caso de daños, desastres o accidentes.

4.3. Aspectos del precio

La producción de calabacitas es una de las más baratas entre todos los productos agroalimentarios, es por ello que en el mercado nacional es una de las hortalizas con el menor precio en determinadas temporadas, por este motivo se considera que el precio es un factor determinante para la penetración en el mercado destino.

A continuación, se presentarán los costos que intervienen en el proceso de producción de una hectárea, la cual genera alrededor de 36 cajas de 20 kilogramos por día, durante un periodo de 50 días, dando un total de 1,800 cajas, cabe destacar que la empresa tiene la capacidad para sembrar una hectárea de terreno.

4.3.1. Costos fijos

Para realizar el proceso de producción, se incurre en ciertos costos fijos como es el caso del agua, la renta de yuntas que permiten realizar el arado de la tierra y la renta de un tractor para apoyar con la siembra de la semilla.

Cabe destacar que, con respecto al pago del agua, en la región de San Gabriel Chilac, esta se paga por hora, dado que es vendida por las personas que tienen conexión con un arroyo, por lo que el agua para riego resulta cara.

Costo	Requerido	Total
Agua para riego de siembra	6 horas de agua	\$1,500.00
Agua para el destape	4 riegos de 3 horas cada uno	\$3,000.00
Yunta para siembra	2 yuntas	\$1,000.00
Yunta para destape	2 yuntas	\$1,000.00
Tractor	Renta de 6 horas	\$1,800.00
Total costos fijos		\$8,300.00

Tabla 4.1. Costos fijos de la producción de Calabacitas Cucurbita Pepo (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)

Como se puede observar en la tabla 4.1., los costos fijos para la producción de calabacitas son de \$8,300.00

4.3.2. Costos variables

Los costos variables del proceso de producción implican la compra del abono, la malla para realizar los tapados y la mano de obra para realizar el tendido del abono, la siembra, el tapado, la fumigación y la cosecha, además de la compra de cajas para su distribución en el mercado nacional, generando costos variables totales de \$105,100.00.

Costo	Requerimiento	Total
Abono (gallinaza)	3 viajes	\$10,500.00
Rollos de malla	6 rollos	\$9,000.00
Tendido de abono	4 trabajadores	\$800.00
Siembra	3 trabajadores	\$600.00
Tapado de calabazas	6 trabajadores	\$1,200.00

Fumigación	2 veces por semana durante 6 semanas	\$6,000.00
Cosecha	5 cortadores durante 50 días	\$50,000.00
Cajas (mercado nacional)	1,800 cajas	\$27,000.00
Total costos variables		\$105,100.00

Tabla 4.2. Costos variables de las Calabacitas Cucurbita Pepo (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020)

4.3.3. Integración del costo

Al integrar el costo unitario total, se obtiene que producir un kilogramo de calabacitas para la venta en el mercado nacional cuesta \$3.15.

Concepto	Importe
Periodo	50 días
Cajas diarias	36 cajas
Total de cajas por periodo	1800 cajas
Total de kilogramos (20 por caja)	36,000 kilogramos
Total costos variables	\$105,100.00
Costo variable unitario	\$2.92
Costos fijos totales	\$8,300.00
Costo fijo unitario	\$0.23
Costo unitario total	\$3.15

Tabla 4.3. Costo unitario total de las Calabacitas Cucurbita Pepo (Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, 2020).

4.3.4. Costo EXW y FCA

Para determinar el costo EXW se retirará de los costos variables el costo por caja, dado que las que se consideran son para el mercado nacional; en el caso del mercado internacional, se deberán considerar las taras de plástico, los alvéolos y las etiquetas.

Costo	Importe unitario (1 kilogramo de calabacitas)
Taras de plástico	\$1.11
Alvéolos de papel	\$0.64
Etiquetas	\$1.78
Costos fijos unitarios	\$0.23
Costos variables unitarios	\$2.17
Costo EXW	\$5.93
Transporte Córdoba – Veracruz por kilo	\$0.79
Costo FCA	\$6.72

Tabla 4.4. Costo EXW y FCA de las Calabacitas Cucurbita Pepo (Elaboración propia)

Para el costo FCA se deberá anexar el pago del transporte de la ciudad de Córdoba al puerto de Veracruz, este costo es de \$12,000.00 más IVA, dando un total de \$13,920.00, por cada embarque que se vaya a realizar, cabe destacar que el transporte aloja hasta 24 toneladas y el tráiler cuenta con refrigeración.

En este caso, para sacar el valor unitario del transporte, se decide dividir el número de kilogramos proyectados a transportarse, que es de 17,740 kilogramos, entre el valor del transporte, obteniendo un costo de \$0.79 por kilogramo.

4.3.5. Precio mercado local y mercado destino

En el mercado local, de acuerdo con datos del programa ASERCA del Gobierno de México, se obtiene que los precios por kilogramo de calabacitas en el mes de marzo 2020 comienzan en \$20.00 y ascienden hasta los \$27.50.

Mercado	Precio
Puebla	\$20.00
Hermosillo	\$18.33
Mérida	\$27.50

Tabla 4.5. Precios de Calabacitas Cucurbita Pepo en México (ASERCA, 2020)

Ahora bien, en el caso del mercado canadiense, se consultaron los precios de dos distribuidores importantes, Walmart y Metro, además se considera un tipo de cambio de 16.15 pesos mexicanos por dólar canadiense.

Vendedor	Precio dólar canadiense por kg.	Precio en pesos mexicanos por kg.
Walmart	\$4.35	\$70.25
Metro	\$4.39	\$70.89

Tabla 4.6. Precios de Calabacitas Cucurbita Pepo en Canadá (Elaboración propia con base en datos de la página web de cada supermercado).

Dado que se quiere obtener una utilidad del 30%, el precio de venta deberá ser fijado en \$9.60 en la venta internacional, lo cual es un precio muy competitivo, después de visualizar los precios que se manejan en el mercado canadiense.

Determinación del precio de venta	
Costo FCA	\$6.72
Utilidad	30%
Precio de venta	\$9.60

Tabla 4.7. Determinación del precio de venta de las Calabacitas Cucurbita Pepo (Elaboración propia).

4.4. Aspectos de promoción

Para lograr los objetivos deseados con el proyecto de exportación, establecen las siguientes estrategias internacionales de mercadotecnia.

4.4.1. Mercado Meta

Canadá es el nicho de mercado del producto, pues un excelente destino para llevar a cabo la exportación de las calabacitas *cucurbita pepo*, dado que, existe cierta fragilidad con el cultivo de determinados vegetales, derivado de sus condiciones climatológicas extremadamente frías, además de las altas tendencias de consumo de calabacitas en Canadá. Señalamos al mercado nostálgico como un sector importante, pues una cantidad considerable de mexicanos que habitan Canadá buscan comprar productos nacionales (mexicanos), con altos estándares de calidad.

Sin embargo, se determina que el mercado meta será: hombres y mujeres habitantes de Canadá, compradores de frutas, vegetales y hortalizas por mayoreo, de nivel socioeconómico medio y medio-alto, que buscan productos vegetales a precios accesibles que proporcionen nutrientes y cuidados a su salud, que sean

frescos y amigables con el medio ambiente para hacerlos llegar a vendedores minoristas y en consecuencia al consumo personal.

4.4.2. Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento que se utilizarán son la diferenciación y precios accesibles para los compradores por mayoreo, es decir, las calabacitas que se distribuirán deberán garantizar su cuidadoso proceso de producción, además se deberá hacer énfasis en promocionar los nutrientes con los que cuentan y los beneficios a la salud.

Por otro lado, se darán a conocer las acciones de responsabilidad social que ha implementado la empresa, a través de las ganancias de las ventas de sus productos, como es el caso de la elaboración de despensas para las personas que se encuentran en alto grado de marginación en la región de Córdoba, de esta manera el mercado meta sabrá que con su compra está aportando a fines benéficos.

Asimismo, se buscará implementar precios competitivos frente a la competencia, para ser más atractivos hacia los clientes, de esta manera, generaremos crear deseo y altas expectativas en los consumidores, logrando posicionarnos rápidamente. Cabe destacar que se buscará implementar publicidad a través de redes sociales para que la difusión de los productos sea mayor.

4.4.3. Precio

La estrategia de precio de las calabacitas en el mercado internacional será posicionarlo por debajo del precio de los productos directos y sustitutos de la competencia. De este modo un mayor número de compradores a mayoreo tendrán acceso a él, obteniendo de este modo un producto con altos niveles de calidad a un bajo precio.

Posteriormente, conforme el producto se dé a conocer y su aceptación incremente, así como la diferenciación de las calabacitas y de la marca, incrementará también su precio a manera de ser competitivo con los precios de los productos de la competencia en el mercado, pero sin dejar de ser accesible para los clientes.

4.4.4. Mezcla de promoción

Para alcanzar los objetivos específicos de informar, persuadir y recordar, se llevarán a cabo diferentes herramientas estratégicas de promoción que se mencionan a continuación.

Marketing directo del producto por medio de la presentación del mismo en anuncios pagados de la página de Facebook de la Sociedad Cooperativa. Con la presencia del producto y la marca en las redes sociales, se facilita la manera de interactuar con los posibles compradores y de conocer sus necesidades e intereses.



Imagen 4.4. Página de Facebook de la Sociedad Cooperativa (Facebook, 2020)

Como parte de esta estrategia, se desarrolló la página de Facebook de la empresa (Véase imagen 4.4.), además, se implementó la difusión de publicidad, con la finalidad de que los productos sean conocidos dentro del mercado de la provincia de Quebec, Canadá, obteniendo resultados positivos (Véase imagen 4.5).



Fecha de publicación	Publicación	Tipo	Segmentación	Alcance	Interacción	Promoción
19/05/2020 13:55	 México es el			1.4K 	31 223 	Ver promoción
09/05/2020 12:10	 Comprando			174 	0 14 	Promocionar publicación
07/05/2020 11:05	 Consumir			563 	9 31 	Promocionar publicación
05/05/2020 12:55	 Consumir			215 	8 19 	Promocionar publicación
04/05/2020 18:33	 Cuando			172 	2 18 	Promocionar publicación

Imagen 4.5. Difusión del producto por parte de la empresa. (Facebook, 2020)

Ser partícipes de ferias internacionales, pues otorgan la gran ventaja de conocer un máximo de clientes potenciales en un lapso corto de tiempo. En Canadá existen tres ferias internacionales que se realizan anualmente a lo largo del país que son un escaparate para la innovación y además una plataforma de negocios en Canadá (PDM, 2017), se tiene a Canadian Produce Marketing Association (CPMA), SIAL Canada – International Food Exhibition y Expo Manger Sante. Las tres cambian sus sedes anualmente y reciben aproximadamente dos mil expositores cada una y cerca de 30 mil visitantes que en su mayoría son clientes mayoristas en busca de nuevos negocios (PDM 2017).

La venta personal nunca pasa de moda y si se efectúa de manera correcta, trae consigo grandes beneficios. Por lo anterior, se realizarán investigaciones que nos lleven a posibles compradores mayoristas con los que se puede agendar una cita y plantearles el negocio de compra que se tiene para ellos con una buena argumentación.

Relaciones públicas por medio de acciones de responsabilidad social como la que ya realiza la Sociedad Cooperativa otorgando despensas a las personas que viven en zonas marginadas de Córdoba.

4.5. Formas de pago y contratación

Como bien se ha mencionado, la Sociedad Cooperativa se encuentra iniciando en el comercio exterior, por lo que al ser su primera exportación debe minimizar los riesgos, por ello se deberá firmar un contrato internacional (véase *anexo 3*) en el cual la contraparte se someta a responder por cualquier perjuicio ocasionado a la empresa, para ello aceptará regirse por los tratados que permiten la resolución de conflictos por medio del arbitraje internacional.

Además, la forma de pago se pactará en el contrato internacional en dos partes, la primera que será 50% de anticipo vía transferencia bancaria internacional previo al embarque de la mercancía y la segunda parte se realizará en un plazo no mayor a 15 días de la recepción de la mercancía, cabe destacar que, si la parte compradora

no paga dentro del periodo de los 15 días, esta generará intereses del 1% diarios, hasta acumularse en 15%.

Por otro lado, el contrato busca que ambas partes se encuentren en un plano de igualdad, por lo que se anexan cláusulas en favor de daños y perjuicios ocasionados al comprador por fallas o irresponsabilidades en la entrega de la mercancía.

4.6. Soporte al cliente

Según Carlos Ongallo (2013) en su libro *La Atención al Cliente y el Servicio Postventa*, un servicio asociado a un elemento tangible puede dejar un gusto malo, regular o bueno a los clientes.

Junto con todo el proceso de compra que implicará al cliente adquirir nuestro producto, se le brindará servicio de atención antes, durante y después de dicho proceso, haciendo hincapié en el servicio postventa para atraer y mantener la lealtad de los compradores mayoristas a nuestra marca y nuestro producto.

Se realizará el servicio promocional en el que se harán participes a los clientes frecuentes de la realización de sorteos o se les otorgarán ciertas ventajas como ofertas temporales o descuentos en sus compras.

Asimismo, se asume acrecentar y estrechar las relaciones comerciales por medio de servicios postventa psicológicos, como lo es enviar detalles de agradecimiento por su compra o en fechas especiales para los clientes, también se incluye llamarles personalmente para preguntarles si recibieron al pedido a tiempo y si llegó en las condiciones pactadas.

Otro servicio que se considera importante es brindar seguridad en la compra del producto aplicando una política de devoluciones si el producto no cumple las expectativas esperadas.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RIESGOS

5.1. Riesgos internos para el proyecto

Existe una diversidad de escenarios que pueden dañar a la producción, por lo que deben preverse todas estas situaciones para así tomar las medidas necesarias o pertinentes que generen un mayor control, evitando infortunios.

Entre los riesgos que se pueden presentar el primero es muy común en los productos agroalimentarios, consistente en las plagas; en el caso de las calabacitas, la plaga más común es la ceniza, la cual como lo dice su nombre, aparece como un tipo de ceniza que daña la planta y el producto, por lo que no sólo el rendimiento disminuye sino que el producto deja de ser funcional, sin duda este escenario es drástico dado que plantea pérdidas económicas y de producción elevadas, además se debe recordar que Canadá exige como barrera no arancelaria los certificados sanitarios que garanticen que el producto no es nocivo para la salud o que éste no cuenta con ningún tipo de parásito.

El segundo escenario son las fallas en el proceso de producción, es decir, no realizar el abono de la planta correctamente, lo cual perjudicaría en una reducción del volumen de la producción, lo cual también impactaría en el nivel de ingresos.

El tercer escenario es el descuido por parte del personal de la empresa, dado que pueden maltratar o dañar la planta al no tratarla de la manera adecuada, además de que se pueden generar abusos de confianza e incluso robar los productos, todo esto tendría efectos en el volumen de la producción.

Escenario	Ocurrencia	Consecuencia
No fertilizar	Ocasional	Plagas
No abonar	Posible	Disminución de la producción.
Descuido del personal	Probable	Robos y maltrato del producto.

Tabla 5.1. Matriz de riesgos internos (Elaboración propia).

5.2. Riesgos externos para el proyecto

A diferencia de los riesgos internos, los externos son difíciles de controlar, sin embargo, toda empresa debe ser consciente de los diferentes escenarios que puede enfrentar, para poder determinar estrategias y planes de acción, así como generar una mayor control y políticas internas.

Entre los escenarios externos que se presentan se encuentran las sequías, las cuáles pueden dañar drásticamente al producto, por lo que se requiere una estrategia de riego más eficiente y una mayor atención hacia el producto, ya que, en caso contrario la producción disminuirá.

El segundo escenario son los fenómenos meteorológicos como huracanes o fuertes vientos que pueden dañar la planta, disminuyendo el nivel de producción o incluso ocasionando la pérdida total de la siembra.

El riesgo de daños a la mercancía en el trayecto del almacén hacia el lugar acordado para la entrega al comprador es otro punto que puede ocasionar pérdidas económicas severas, por lo que se debe contratar un seguro que proteja la mercancía.

Falta de pago o incumplimiento de una negociación, este daño puede ocasionar que la empresa pierda dinero, dado que no recuperará el valor de la inversión, por este motivo es necesario establecer estrictas condiciones de pago y firmar contratos internacionales.

Escenario	Ocurrencia	Consecuencia
Sequía	Ocasional	Daño a la producción y disminución de ingresos
Huracanes	Posible	Daño a la producción y disminución de ingresos
Daños en el trayecto	Posible	Daño a la producción y disminución de ingresos
Falta de pago	Ocasional	Pérdida económica

Tabla 5.2. Matriz de riesgos externos (Elaboración propia)

5.3. Planes de contingencia

Tener noción de los escenarios que pueden afectar el proyecto no es suficiente, sino que se debe realizar un plan de acción para poder evitar o disminuir el impacto que tendrían estos riesgos en caso de materializarse.

Riesgo	Acción
Riesgos internos	
No fertilizar	Contratar a un experto en materia de agronomía que supervise una vez por semana el estado en el que se encuentra la planta, en caso de tener una plaga, implementar medidas inmediatas para resarcir el daño.
No abonar	El jefe de producción deberá estar presente durante el riego del abono, para garantizar que el producto fue aplicado correctamente.
Descuido del personal	Contratar a una persona para que, en coordinación con el supervisor, garanticen que el personal sigue las indicaciones adecuadas en el manejo del cultivo.
Riesgos externos	
Sequías	Verificar que las plantas reciban el agua necesaria.
Huracanes	Contratar un seguro contra pérdidas por eventos naturales.
Daños en el trayecto	Contratación de seguros que protejan a la mercancía durante su trayecto.
Falta de pago	Establecer estrictas condiciones de pago y acordar la firma de un contrato de compraventa que obligue al comprador a someterse al arbitraje internacional.

Tabla 5.3. Plan de contingencia (Elaboración propia)

Asimismo, otra medida que se puede realizar es la creación de un fondo de reserva, el cual permitirá reducir los daños y perjuicios que afecten a las mercancías; dicho fondo se propone en un panorama de mucha incertidumbre y riesgos para la inversión, tal y como hemos decidido plantearlo en las proyecciones financieras de un escenario pesimista, en el que la empresa deberá implementar el fondo por un monto de \$52,550.00 (véase *tabla 6.1.*).

5.4. Seguros

Es importante señalar que el cargo por seguros de la mercancía en el transporte principal para amortiguar las pérdidas físicas y económicas en caso de accidentes y desastres, corresponde al vendedor, sin embargo, con el mismo fin, se propone que la Sociedad Cooperativa adquiera seguros en los transportes terrestres de la mercancía así como un seguro para el terreno donde se cosechan las hortalizas, además de que son requisitos necesarios que complementan los documentos necesarios para llevar a cabo la exportación.

Aunado a lo anterior, se determina que el seguro de protección agrícola Mapfre, es una excelente opción, ya que protege al cultivo durante una estación del año contra diversas catástrofes, como es el caso de incendios, inundaciones, riesgos biológicos y otros más, además es un seguro que cubre cualquier tipo de hortaliza (Mapfre, 2020).

Por otro lado, General de Seguros, ofrece un seguro agrícola que cubre pérdidas por rendimientos no esperados, es decir que, si la producción no es la esperada con base en la suma que se aseguró, se resarcirá el daño, lo mismo para catástrofes o plagas (General de Seguros, 2020).

Con respecto a la protección de la mercancía en su trayecto, HDI Seguros, ofrece una póliza que garantiza una suma de dinero por el trayecto de la mercancía, sin importar el medio que se use, entre los daños que se cubren está el robo total o parcial y la rotura o mojaduras (HDI, 2020).

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. Situación financiera actual

Actualmente la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad se encuentra en proceso de constitución, por lo que no cuenta con registros contables, ni estados financieros, derivados de la falta de operación, por lo que sólo se presentarán las proyecciones financieras para el proyecto de exportación, así como su respectiva evaluación.

El señor Juan Teodoro Martínez Méndez tiene más de 20 años de actividades en el sector agrícola, a través del cultivo de frutas y hortalizas en la región de San Gabriel Chilac, Puebla y Piedras Negras, Veracruz, sin embargo, el método que sigue es a través de arrendamiento de tierras, por lo que, en colaboración con diversos productores rurales de Córdoba, tomaron la decisión de constituir una Sociedad Cooperativa.

Esta Sociedad Cooperativa ha requerido de varios meses para constituirse, debido a que en primer lugar se tuvieron que realizar reuniones con los futuros cooperativistas, así como hacer un análisis de mercado nacional, para conseguir una mayor demanda y por último los procesos legales de constitución, junto con el registro del nombre de la empresa.

Cabe destacar, que gracias al conocimiento y experticia del señor Juan Teodoro en el sector agrícola, se creó como principal objetivo de la próxima empresa, la realización de exportaciones de productos agrícolas; es por esto que surgió la necesidad de crear este proyecto, para ello se tomó como base el proceso que ya seguía el señor Juan para la siembra y cosecha de hortalizas, además se optó por las calabacitas *cucurbita pepo*, como el primer producto a exportar y sobre el que se realizaría el proyecto.

Aunado a lo anterior, las proyecciones financieras que se presentarán posteriormente fueron realizadas con base en estudios de mercado, asimismo, se tomó como antecedente para la determinación de costos y gastos, los proporcionados por el señor Juan para las operaciones que tuvo como persona física con actividad empresarial.

6.2. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras se elaboraron en tres escenarios, el primero que es el normal y el deseable, el cual se basa en los antecedentes que se tienen con respecto a los costos y gastos para la producción de las calabacitas *cucurbita pepo*, además, se consideran las necesidades y obligaciones que tendrá la empresa en proceso de constitución, sin embargo, se presentan otros dos escenarios el optimista y el pesimista, los cuales tienen variaciones con respecto al financiamiento, la inversión, así como las proyecciones de las ventas.

	Normal	Optimista	Pesimista
Inversión fija			
Terreno	\$800,000.00	\$800,000.00	\$800,000.00
Construcciones	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00
Maquinaria y Equipo	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
Equipo de Transporte	\$400,000.00	\$400,000.00	\$400,000.00
Mobiliario	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Equipo de cómputo	\$27,000.00	\$27,000.00	\$27,000.00
Total inversión fija	\$1,377,000.00	\$1,377,000.00	\$1,377,000.00
Inversión diferida			
Diseño de empaque	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Certificaciones	\$6,983.51	\$6,983.51	\$6,983.51
Estrategias mercadológicas	\$7,200.00	\$7,200.00	\$7,200.00

Diseño de página web	\$11,000.00	\$11,000.00	\$11,000.00
Fondo de reserva	\$0.00	\$0.00	\$52,550.00
Total inversión diferida	\$30,183.51	\$30,183.51	\$82,733.51
Inversión circulante			
Herramientas	\$3,800.00	\$3,800.00	\$3,800.00
Capital de trabajo	\$105,100.00	\$50,077.77	\$105,100.00
Total inversión circulante	\$108,900.00	\$53,877.77	\$108,900.00
Total inversión	\$1,516,083.51	\$1,461,061.28	\$1,568,633.51
Financiamiento			
Aportación de socios	\$1,400,000.00	\$1,400,000.00	\$1,568,633.51
Crédito	\$116,083.51	\$61,061.27	\$0.00
Total financiamiento	\$1,516,083.51	1,461,061.28	\$1,568,633.51

Tabla 6.1. Estructura de inversión y financiamiento (Elaboración propia).

Como se puede observar en la *tabla 6.1.*, en un escenario pesimista aumenta el monto de la inversión, derivado de la creación de un fondo de reserva para reducir riesgos en la mercancía, causados por daños o pérdidas en la siembra y cosecha, tales como plagas o reducción de la producción generados por sequías o falta de abono (*véanse tablas 5.1 y 5.2*).

En el caso del escenario optimista, se tiene una reducción del capital de trabajo, ya que se considera que, al comprar insumos y servicios en gran escala, se pueden mejores precios e incluso puede ser que sea menor la mano de obra requerida, por lo que se proyecta una reducción del 48%.

Con respecto al financiamiento, en el caso del escenario optimista, el crédito, se ve reducido, dado que el nivel de inversión es menor y en el caso del escenario

pesimista, se considera que no habrá crédito y toda la inversión será financiada por los socios.

La segunda proyección consiste en las ventas, para ello se consideraron 5 años de ventas, en el caso del escenario normal, se considera un aumento de dos embarques por año, excepto en el año número cuatro, donde no se presenta ninguna variación, para tratar de ser lo mayor realistas posibles, asimismo, el precio presenta una variación en función de la inflación del año 2020 que es de 1.94%, además se debe considerar que cada embarque contiene 17,740 kg de calabacitas.

Ahora bien, el aumento de los embarques fue determinado gracias a la red de análisis de mercados inteligentes Tridge, la cual señala que Canadá tiene 2.7% de las importaciones mundiales de calabacitas, además en los últimos 5 años ha presentado un aumento promedio de los ingresos del 12.3% en importaciones de este producto, asimismo, dicha herramienta nos proporciona la participación de México en las importaciones de calabacitas de Canadá, las cuales son del 14.9%, teniendo un aumento promedio de los ingresos de 27.2% en los últimos 5 años y un aumento de 6.8% de 2017 a 2018, sin embargo el precio de venta ha disminuido en 99%, posicionándose en 1.12 dólares el kg.

Ventas (escenario normal)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de embarques	2	4	6	6	8
Cantidad total	35,480	70,960	106,440	106,440	177,400
Precio unitario en moneda extranjera	0.97	0.99	1.01	1.03	1.05
Ingreso total en moneda extranjera	34,416	70,168	107,296	109,380	185,839

Tipo de cambio a pesos mexicanos	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16
Ingreso total en pesos mexicanos	\$550,650	\$1,122,686	\$1,716,734	\$1,750,072	\$2,973,431

Tabla 6.2. Escenario normal de ventas (Elaboración propia)

En el caso del escenario optimista, se considera una tendencia de aumento constante de dos embarques por cada año y un tipo de cambio mayor, dado que la divisa canadiense se encuentra aumentando su valor frente al peso mexicano.

Ventas (escenario optimista)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de embarques	2	4	6	8	10
Cantidad total	35,480	70,960	106,440	141,920	177,400
Precio unitario en moneda extranjera	0.97	0.99	1.01	1.03	1.05
Ingreso total en moneda extranjera	34,416	70,168	107,296	145,839	185,839
Tipo de cambio a pesos mexicanos	\$16.50	\$16.50	\$16.50	\$16.50	\$16.50
Ingreso total en pesos mexicanos	\$567,857	\$1,157,770	\$1,770,381	\$2,406,350	\$3,066,351

Tabla 6.3. Escenario optimista en ventas (Elaboración propia).

En el caso del escenario pesimista, éste no considera ningún aumento de embarques, por lo que cada año se exportarían sólo dos, además se considera una disminución del valor de la moneda canadiense, por lo que los ingresos serían casi constantes, presentando sólo un ligero aumento en función del aumento de precio del producto a causa de la inflación.

Ventas (escenario pesimista)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de embarques	2	2	2	2	2
Cantidad total	35,480	35,480	35,480	35,480	35,480
Precio unitario en moneda extranjera	0.97	0.99	1.01	1.03	1.05
Ingreso total en moneda extranjera	34,416	35,084	35,765	36,460	37,168
Tipo de cambio a pesos mexicanos	\$15	\$15	\$15	\$15	\$15
Ingreso total en pesos mexicanos	\$516,234	\$526,259	\$536,479	\$546,898	\$557,518

Tabla 6.4. Escenario pesimista en ventas (Elaboración propia)

La tercera proyección que se presenta es sobre el costo que implica el surtir cada uno de los embarques, con base en el incoterm FCA, para ello, se debe tener en cuenta que se considera una tasa de inflación para México del 3.83% en el 2020 (para el escenario normal), la cual influirá en los costos unitarios del producto, por año.

Asimismo, el porcentaje de inflación que se usa se determinó a través de la investigación de todos los porcentajes de inflación del país del periodo 2000 al 2019, posteriormente, se sacó el promedio de dichos porcentajes, para tomar como referencia en las proyecciones.

Cabe destacar, que al tratarse del incoterm FCA, sólo se anexa el pago del flete de la ciudad de Córdoba al puerto de Veracruz, por cada embarque que se realice en el año, de igual manera, tratándose del pago por el empaque y el embalaje del producto; éste se deberá realizar por cada uno de los embarques.

Costo (escenario normal)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de embarques	2	4	6	6	8
Cantidad total	35,480	70,960	106,440	106,440	177,400
Costo unitario	2.40	2.49	2.59	2.69	2.79
Empaque y embalaje por embarque	62,622.20	65,019.38	67,508.32	70,092.54	72,775.68
Costo total EXW	210,396	436,901	680,438	706,485	1,076,998
Flete Córdoba – Veracruz por embarque	13,920.00	14,452.86	15,006.11	15,580.55	16,176.97
Costo total FCA	238,236.40	494,712.18	770,474.64	799,968.41	1,206,413.37

Tabla 6.5. Costos en el escenario normal (Elaboración propia)

En el caso del escenario optimista, se plantea un contexto económico favorable para el país, por lo que se redujo el promedio de la inflación del año 2000 al 2019, quedando en una tasa del 3.50%, lo cual implicada un menor aumento anual de cada uno de los costos que afectan a la producción y el proceso de exportación, generando una mayor utilidad.

Costo (escenario optimista)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de embarques	2	4	6	8	10
Cantidad total	35,480	70,960	106,440	141,920	177,400
Costo unitario	2.4	2.48	2.57	2.66	2.75
Empaque y embalaje por embarque	62,622.20	64,813.98	67,082.47	69,430.35	71,860.41
Costo total EXW	210,396.40	435,520.55	676,145.65	933,081.00	1,207,173.54
Flete Córdoba – Veracruz por embarque	13,920.00	14,407.20	14,911.45	15,433.35	15,973.52
Costo total FCA	238,236.40	493,149.35	765,614.36	1,056,547.82	1,366,908.74

Tabla 6.6. Costos en el escenario optimista (Elaboración propia)

En el caso del escenario pesimista se considera que derivado de la contracción económica que se prevé para finales del año 2020, la inflación aumentará, siguiendo la misma tendencia que en el año 2017 y 2018, periodos en los que superaba los cuatro puntos porcentuales, por lo que se utiliza una tasa del 4%, lo que implica que los costos de los embarques tengan un aumento mayor que en los anteriores escenarios, por lo que las utilidades se verán reducidas.

Costo (escenario pesimista)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° de embarques	2	2	2	2	2
Cantidad total	35,480	35,480	35,480	35,480	35,480
Costo unitario	2.40	2.50	2.60	2.70	2.81
Empaque y embalaje por embarque	62,622.20	65,127.09	67,732.17	70,441.46	73,259.12
Costo total EXW	210,396.40	218,812.26	227,564.75	236,667.34	246,134.03
Flete Córdoba – Veracruz por embarque	13,920.00	14,476.80	15,055.87	15,658.11	16,284.43
Costo total FCA	238,236	247,766	257,676	267,984	278,703

Tabla 6.7. Costos en el escenario pesimista (Elaboración propia)

Ahora bien, la cuarta proyección que se presenta son los gastos de operación, para cada uno de los escenarios, cabe destacar que en este caso todos los escenarios cuentan con los mismos gastos, con la diferencia de que los montos varían en función de las diferentes tasas de inflación que se manejan para los escenarios.

Gasto	Año 1
Arrendamiento	3,800.00
Sueldos	19,536.00
Servicios	3,500.00
Publicidad y promoción	40,000.00

Fletes	1,680.00
Total gastos de operación	68,516.16

Tabla 6.8. Gastos de operación en el primer año (Elaboración propia)

En este caso, se consideran pagos por arrendamiento de tractor y animales de trabajo, sueldos de personal administrativo, así como el pago de los servicios, en el caso de la publicidad, se consideran las cuotas mensuales por pago de difusión de página de Facebook, así como difusión de página web y asistencia a alguna feria en Canadá, para divulgar el producto, para la cual se necesitará el 50% de los gastos en publicidad, por último se consideran fletes, para el traslado de insumos o mercancía necesaria en el proceso de producción.

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Normal	68,516.16	71,139.00	73,862.00	76,690.00	79,625.00
Optimista	68,516.16	70,914.00	73,396.00	75,965.00	78,624.00
Pesimista	68,516.16	71,257.00	74,107.00	77,071.00	80,154.00

Tabla 6.9. Gastos de operación a 5 años, para los escenarios normal, optimista y pesimista (Elaboración propia)

La quinta proyección a presentar es la depreciación y la amortización de los activos fijos e intangibles presentados en la inversión inicial; en el caso de la depreciación, será de \$100,400.00 anuales para los tres escenarios, y sólo en el caso de la amortización habrá una variación tratándose del escenario pesimista.

Activo	Valor	Porcentaje	Depreciación anual
Construcciones	100,000.00	5%	5,000.00
Maquinaria y equipo	20,000.00	20%	4,000.00
Equipo de transporte	400,000.00	20%	80,000.00
Mobiliario	30,000.00	20%	6,000.00
Equipo de cómputo	27,000.00	20%	5,400.00
Total			100,400.00

Tabla 6.10. Depreciación anual para los escenarios normal, optimista y pesimista (Elaboración propia)

Tratándose de la amortización, en el escenario optimista y normal será de \$6,037.00 anuales, mientras que en el escenario pesimista será de \$16,546.70; esto es debido, a que en el escenario pesimista existe una mayor inversión diferida, como consecuencia de la creación del fondo de reserva.

Inversión diferida	Valor	Porcentaje	Amortización escenario normal y optimista	Amortización escenario pesimista
Diseño de empaque	5,000.00	20%	1,000.00	1,000.00
Certificaciones	6,983.51	20%	1,396.70	1,396.70
Estrategias mercadológicas	7,200.00	20%	1,440.00	1,440.00
Diseño de página web	11,000.00	20%	2,200.00	2,200.00
Fondo de reserva	52,550.00	20%	0.00	10,510
Total			\$6,036.70	16,546.70

Tabla 6.11. Amortización de activos diferidos de los escenarios normal, optimista y pesimista (Elaboración propia)

Con respecto al crédito, sólo en el escenario normal y optimista será solicitado, ya que en el pesimista toda la inversión será a través de capital social; en el caso del escenario normal, el crédito es por \$116,083.51, a un plazo de 36 meses, con una tasa de interés del 25.75%, dando un total a pagar de \$162,166.25 y en el caso del escenario optimista, es por un monto de \$130,101.71, bajo los mismos términos y condiciones que en el escenario normal, dando un total a pagar de \$181,749.38.

Escenario	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Normal	Interés	25,324.75	15,360.91	5,397.08
	Amortización	38,694.50	38,694.50	38,694.50
	Pago total	64,019.25	54,055.42	44,091.58

Optimista	Interés	28,382.95	17,215.89	6,048.83
	Amortización	43,367.24	43,367.24	43,367.24
	Pago total	71,750.19	60,583.13	49,416.06

Tabla 6.12. Crédito para el escenario normal y optimista (Elaboración propia)

6.2.1 Estados financieros proyectados

Tras haber analizado la inversión, financiamiento, costo, ventas, amortización, depreciación y crédito que tendrá el proyecto durante los próximos cinco años, en tres escenarios diferentes, se procede a elaborar los tres estados financieros básicos del proyecto a cinco años; el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo.

Cabe destacar, que en este caso se cuenta con una tasa del 0% de impuestos, ya que los ingresos para Sociedades Cooperativas dedicadas a la agricultura, se encuentran exentos de ISR hasta por 20 veces el salario mínimo elevado al año, por cada uno de sus socios, siempre y cuando no se exceda de 200 veces el salario mínimo general elevado al año, esto es con base en el artículo 74, fracción III, párrafo 4 de la Ley del Impuesto sobre la Renta; en este caso se deberá utilizar la UMA como referencia, dándonos un monto exento de \$634,224.00 por socio, para el año 2020 o un monto global de \$6,342,240.00, siendo éste el límite sin importar el número de socios.

Estado de resultados (escenario normal)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	550,649.60	1,122,686.43	1,716,733.50	1,750,072.47	2,973,431.46
Costo total FCA	238,236.40	494,712.18	770,474.64	799,968.41	1,206,413.37
Utilidad bruta	312,413.20	627,974.25	946,258.86	950,104.06	1,767,018.09
Gastos de operación	68,516.16	71,138.96	73,862.16	76,689.60	79,625.28
Depreciación	100,400.00	100,400.00	100,400.00	100,400.00	100,400.00

Amortización	6,036.70	6,036.70	6,036.70	6,036.70	6,036.70
Utilidad de operación	137,460.34	450,398.59	765,960.00	766,977.75	1,580,956.11
Interés	25,324.75	15,360.91	5,397.08	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	112,135.59	435,037.68	760,562.92	766,977.75	1,580,956.11
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad neta	112,135.59	435,037.68	760,562.92	766,977.75	1,580,956.11

Tabla 6.13. Estado de resultados a cinco años para el escenario normal (Elaboración propia)

En el caso del escenario normal (véase tabla 6.13), el estado de resultados nos presenta utilidades durante cinco años, las cuales tienen un fuerte incremento, ya que del primer año al segundo año aumentan en 388%, derivado de un aumento de ventas del 100% y la reducción de intereses por pago de crédito, además se ven favorecidas las utilidades por una tasa de inflación estable, que permite que los costos y gastos no tengan un aumento fuerte que repercuta en las ganancias.

En este caso, para el primer año se obtiene un margen de utilidad neta del 20.36%, para el segundo año de 38.74%, en el tercer año de 44.30%, en el cuarto año de 43.82% y en el quinto año de 53.16%, por lo tanto, en un escenario normal, al quinto año, las utilidades del proyecto representarían poco más de la mitad de las ventas.

Estado de resultados (escenario optimista)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	567,857.40	1,157,770.38	1,770,381.42	2,406,349.64	3,066,351.19
Costo total FCA	238,236.40	493,149.35	765,614.36	1,056,547.82	1,366,908.74
Utilidad bruta	329,621.00	664,621.03	1,004,767.06	1,349,801.82	1,699,442.45

Gastos de operación	68,516.16	70,914.23	73,396.22	75,965.09	78,623.87
Depreciación	100,400.00	100,400.00	100,400.00	100,400.00	100,400.00
Amortización	6,036.70	6,036.70	6,036.70	6,036.70	6,036.70
Utilidad de operación	154,668.14	487,270.11	824,934.14	1,167,400.03	1,514,381.87
Interés	28,382.95	17,215.89	6,048.83	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	126,285.19	470,054.22	818,885.31	1,167,400.03	1,514,381.87
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad neta	126,285.19	470,054.22	818,885.31	1,167,400.03	1,514,381.87

Tabla 6.14. Estado de resultados a 5 años para el escenario optimista (Elaboración propia)

Para el escenario optimista, como se puede observar en el estado de resultados (véase tabla 6.14), se obtiene un margen neto de 22.24% en el primer año, 40.60% en el segundo año, 46.25% en el tercer año, 48.51% en el cuarto año y en el quinto año de 49.39%.

Sin duda, este es el escenario con mejores utilidades durante los primeros cuatro años, ya que se consideran elementos más favorecedores, como un mejor tipo de cambio, una menor inflación, así como un mayor número de ventas, mientras que, en el escenario normal, se contempla un aumento similar, sin embargo, a partir del cuarto año en dicho escenario se muestra un estancamiento y en el escenario optimista el aumento es constante.

Se debe hacer mención que, en el quinto año, a pesar de que el escenario optimista tiene mayores elementos favorecedores en comparación con el normal, este último tiene un mayor margen neto, ya que utilidades netas representan poco más de la mitad de los ingresos, mientras que en el optimista es cerca de la mitad.

Por lo tanto, aun habiendo situaciones desfavorables para el escenario normal, éste resulta muy competitivo, siempre y cuando las ventas permanezcan alrededor de lo proyectado.

Estado de resultados (escenario pesimista)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	516,234.00	526,259.26	536,479.22	546,897.65	557,518.40
Costo total FCA	238,236.40	247,765.86	257,676.49	267,983.55	278,702.89
Utilidad bruta	277,997.60	278,493.41	278,802.73	278,914.10	278,815.51
Gastos de operación	68,516.16	71,256.81	74,107.08	77,071.36	80,154.22
Depreciación	100,400.00	100,400.00	100,400.00	100,400.00	100,400.00
Amortización	16,546.70	16,546.70	16,546.70	16,546.70	16,546.70
Utilidad de operación	92,534.74	90,289.90	87,748.95	84,896.03	81,714.59
Interés	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de impuestos	92,534.74	90,289.90	87,748.95	84,896.03	81,714.59
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad neta	92,534.74	90,289.90	87,748.95	84,896.03	81,714.59

Tabla 6.15. Estado de resultados a 5 años para el escenario pesimista (Elaboración propia)

Tratándose del escenario pesimista (véase tabla 6.15), se obtienen márgenes netos de 18% para el primer año, 17% para el segundo año, 16% en el tercer y cuarto año y 15% en el quinto año, esto representa que, a pesar de un aumento en la inflación, una disminución en el valor de la divisa canadiense y ventas mínimas durante los cinco años, la empresa obtendría utilidad, sin embargo, dicha utilidad sería muy reducida en comparación con los escenarios normal y optimista, además los márgenes netos muestran una tendencia de decremento, por lo que, las utilidades se verían disminuidas en un mayor tiempo, considerando que las condiciones del entorno económico y financiero de los mercados persistieran iguales.

El segundo estado financiero a analizar es el balance general, en este caso al igual que en el de resultados, se presenta uno por cada escenario, en el cual se proyecta a 5 años y se incluye el año 0 que es la inversión inicial a realizar.

Para el escenario normal (véase *tabla 6.16*), se obtiene que la empresa contará con activos totales de \$1,589,524.60 para el primer año, los cuales aumentarán en 218.06% al finalizar el quinto año, dándole un valor a la empresa de \$5,055,670.05, cabe destacar que para ese mismo año la empresa contará con todas sus obligaciones cubiertas, por lo que su financiamiento será gracias a la inversión inicial de los socios más utilidades.

Estado de posición financiera (escenario normal)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante						
Efectivo	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Bancos	78,900.00	248,777.79	751,557.67	1,579,862.79	2,453,277.24	4,140,670.05
Inventario	0.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Total activo circulante	108,900.00	288,777.79	791,557.67	1,619,862.79	2,493,277.24	4,180,670.05
Activo no circulante						
Terreno	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00
Construcciones	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Maquinaria y equipo	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Equipo de transporte	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
Mobiliario	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Equipo de cómputo	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00
Depreciación acumulada	0.00	100,400.00	200,800.00	301,200.00	401,600.00	502,000.00
Diseño de empaque	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Certificaciones	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51
Estrategias mercadológicas	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Diseño de páginas web	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00
Amortización acumulada	0.00	6,036.70	12,073.40	18,110.11	24,146.81	30,183.51

Total activo no circulante	1,407,183.51	1,300,746.81	1,194,310.11	1,087,873.40	981,436.70	875,000.00
Total activo	1,516,083.51	1,589,524.60	1,985,867.77	2,707,736.19	3,474,713.95	5,055,670.05
Pasivo						
Crédito	116,083.51	77,389.01	38,694.50	0.00	0.00	0.00
Total pasivo	116,083.51	77,389.01	38,694.50	0.00	0.00	0.00
Capital contable						
Capital social	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00
Utilidades retenidas	0.00	112,135.59	547,173.27	1,307,736.19	2,074,713.95	3,655,670.05
Total capital	1,400,000.00	1,512,135.59	1,947,173.27	2,707,736.19	3,474,713.95	5,055,670.05
Total pasivo más capital	1,516,083.51	1,589,524.60	1,985,867.77	2,707,736.19	3,474,713.95	5,055,670.05

Tabla 6.16. Estado de posición financiera a 5 años del escenario normal (Elaboración propia)

En el escenario optimista (véase tabla 6.17), la empresa en el primer año contará con \$1,613,019.66 de activos, los cuales aumentarán en 240.79% al finalizar el quinto año, por lo que tendrá un valor la empresa de \$5,497,006.61, asimismo, al igual que en el escenario normal, en el quinto año se habrá cubierto la totalidad de la deuda.

Cabe destacar, que el incremento que tendrá la empresa es cercano al del escenario normal, siendo mayor sólo por un 22.32%, lo cual resulta interesante, ya que en este escenario existen mayores ventas en comparación con el normal y además, hay mejores condiciones económicas y financieras en el mercado destino y el país de origen.

Estado de posición financiera (escenario optimista)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante						
Efectivo	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Bancos	92,918.20	272,272.85	805,396.53	1,687,351.31	2,961,188.04	4,582,006.61
Inventario	0.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Total activo circulante	122,918.20	312,272.85	845,396.53	1,727,351.31	3,001,188.04	4,622,006.61
Activo no circulante						
Terreno	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00
Construcciones	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Maquinaria y equipo	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00

Equipo de transporte	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
Mobiliario	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Equipo de cómputo	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00
Depreciación acumulada	0.00	100,400.00	200,800.00	301,200.00	401,600.00	502,000.00
Diseño de empaque	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Certificaciones	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51
Estrategias mercadológicas	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Diseño de páginas web	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00
Amortización acumulada	0.00	6,036.70	12,073.40	18,110.11	24,146.81	30,183.51
Total activo no circulante	1,407,183.51	1,300,746.81	1,194,310.11	1,087,873.40	981,436.70	875,000.00
Total activo	1,530,101.71	1,613,019.66	2,039,706.64	2,815,224.71	3,982,624.74	5,497,006.61
Pasivo						
Crédito	130,101.71	86,734.47	43,367.24	0.00	0.00	0.00
Total pasivo	130,101.71	86,734.47	43,367.24	0.00	0.00	0.00
Capital contable						
Capital social	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00	1,400,000.00
Utilidades retenidas	0.00	126,285.19	596,339.40	1,415,224.71	2,582,624.74	4,097,006.61
Total capital	1,400,000.00	1,526,285.19	1,996,339.40	2,815,224.71	3,982,624.74	5,497,006.61
Total pasivo más capital	1,530,101.71	1,613,019.66	2,039,706.64	2,815,224.71	3,982,624.74	5,497,006.61

Tabla 6.17 Estado de posición financiera a 5 años del escenario optimista (Elaboración propia)

El escenario pesimista (véase tabla 6.18), nos muestra un valor de la empresa de \$1,661,168.25 en el primer año, aumentando en un 20.74% en el quinto año, para dar un total de \$2,005,817.72, por lo que la empresa estaría 10 veces por debajo del valor con el que cuenta en el escenario normal.

Estado de posición financiera (escenario pesimista)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante						
Efectivo	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Bancos	78,900.00	278,381.44	485,618.04	690,313.69	892,156.43	1,090,817.72
Inventario	0.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00

Total activo circulante	108,900.00	318,381.44	525,618.04	730,313.69	932,156.43	1,130,817.72
Activo no circulante						
Terreno	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00
Construcciones	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Maquinaria y equipo	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Equipo de transporte	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00	400,000.00
Mobiliario	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Equipo de cómputo	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00
Depreciación acumulada	0.00	100,400.00	200,800.00	301,200.00	401,600.00	502,000.00
Diseño de empaque	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Certificaciones	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51	6,983.51
Estrategias mercadológicas	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Diseño de páginas web	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00	11,000.00
Fondo de reserva	52,550.00	52,550.00	52,550.00	52,550.00	52,550.00	52,550.00
Amortización acumulada	0.00	16,546.70	33,093.40	49,640.11	66,186.81	82,733.51
Total activo no circulante	1,459,733.51	1,342,786.81	1,225,840.11	1,108,893.40	991,946.70	875,000.00
Total activo	1,568,633.51	1,661,168.25	1,751,458.15	1,839,207.10	1,924,103.13	2,005,817.72
Pasivo						
Crédito	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total pasivo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital contable						
Capital social	1,568,633.51	1,568,633.51	1,568,633.51	1,568,633.51	1,568,633.51	1,568,633.51
Utilidades retenidas	0.00	92,534.74	182,824.64	270,573.59	355,469.62	437,184.21
Total capital	1,568,633.51	1,661,168.25	1,751,458.15	1,839,207.10	1,924,103.13	2,005,817.72
Total pasivo más capital	1,568,633.51	1,661,168.25	1,751,458.15	1,839,207.10	1,924,103.13	2,005,817.72

Tabla 6.18 Estado de posición financiera a 5 años del escenario pesimista (Elaboración propia)

Para finalizar, se presenta el estado de flujos de efectivo para cada uno de los escenarios, proyectado a cinco años más el inicio de operaciones de la empresa, representado por el año cero.

Estado de flujo de efectivo (escenario normal)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	0.00	78,900.00	248,777.79	751,557.67	1,579,862.79	2,453,277.24
Entradas						
Aportación de socios	1,400,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Crédito	116,083.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas	0.00	550,649.60	1,122,686.43	1,716,733.50	1,750,072.47	2,973,431.46
Total de entradas	1,516,083.51	550,649.60	1,122,686.43	1,716,733.50	1,750,072.47	2,973,431.46
Salidas						
Efectivo	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventario	0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Terreno	800,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Construcciones	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria y equipo	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de transporte	400,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de cómputo	27,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseño de empaque	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Certificaciones	6,983.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estrategias mercadológicas	7,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseño de página web	11,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de ventas	0.00	238,236.40	494,712.18	770,474.64	799,968.41	1,206,413.37
Gastos de operación	0.00	68,516.16	71,138.96	73,862.16	76,689.60	79,625.28
Interés	0.00	25,324.75	15,360.91	5,397.08	0.00	0.00
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de deuda	0.00	38,694.50	38,694.50	38,694.50	0.00	0.00
Total de salidas	1,437,183.51	380,771.81	619,906.55	888,428.38	876,658.01	1,286,038.65
Saldo final	78,900.00	248,777.79	751,557.67	1,579,862.79	2,453,277.24	4,140,670.05

Tabla 6.19 Estado de flujos de efectivo a cinco años para el escenario normal (Elaboración propia)

En el estado de flujos de efectivo para el escenario normal (véase tabla 6.19) se puede observar un fuerte incremento en los ingresos que repercute en el saldo final de bancos para cada ejercicio, presentando un aumento de 1,564.40% del primer

año al segundo año, además, para este año ya no se contará con pasivos, por lo que habrá gran disponibilidad para realizar inversiones y mejoras en la empresa.

Estado de flujo de efectivo (escenario optimista)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	0.00	92,918.20	272,272.85	805,396.53	1,687,351.31	2,961,188.04
Entradas						
Aportación de socios	1,400,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Crédito	130,101.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas	0.00	567,857.40	1,157,770.38	1,770,381.42	2,406,349.64	3,066,351.19
Total de entradas	1,530,101.71	567,857.40	1,157,770.38	1,770,381.42	2,406,349.64	3,066,351.19
Salidas						
Efectivo	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventario	0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Terreno	800,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Construcciones	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria y equipo	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de transporte	400,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de cómputo	27,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseño de empaque	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Certificaciones	6,983.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estrategias mercadológicas	7,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseño de página web	11,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de ventas	0.00	238,236.40	493,149.35	765,614.36	1,056,547.82	1,366,908.74
Gastos de operación	0.00	68,516.16	70,914.23	73,396.22	75,965.09	78,623.87
Interés	0.00	28,382.95	17,215.89	6,048.83	0.00	0.00
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización de deuda	0.00	43,367.24	43,367.24	43,367.24	0.00	0.00
Total de salidas	1,437,183.51	388,502.75	624,646.70	888,426.65	1,132,512.91	1,445,532.61
Saldo final	92,918.20	272,272.85	805,396.53	1,687,351.31	2,961,188.04	4,582,006.61

Tabla 6.20. Estado de flujos de efectivo a 5 años para el escenario optimista (Elaboración propia)

Para el escenario optimista (véase *tabla 6.20.*), las entradas de efectivo son bastante similares en comparación con el escenario normal, sin embargo, es en el cuarto año que se marca una gran diferencia, derivado de que a partir de estos años los embarques realizados en el escenario optimista son mayores.

El aumento que tendría la empresa en cuanto a saldo en bancos, con respecto a este escenario sería de 1,582.88%, del año uno al año cinco; cabe destacar que este aumento sería mayor en 18.48% con respecto al escenario normal, por lo que la diferencia de efectivo entre ambos escenarios es mínima, a pesar de que sí existe una gran diferencia en cuanto a número de ventas y condiciones inflacionarias.

Estado de flujo de efectivo (escenario pesimista)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	0.00	78,900.00	278,381.44	485,618.04	690,313.69	892,156.43
Entradas						
Aportación de socios	1,568,633.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas	0.00	516,234.00	526,259.26	536,479.22	546,897.65	557,518.40
Total de entradas	1,568,633.51	516,234.00	526,259.26	536,479.22	546,897.65	557,518.40
Salidas						
Efectivo	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventario	0.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Terreno	800,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Construcciones	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria y equipo	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de transporte	400,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mobiliario	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipo de cómputo	27,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseño de empaque	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Certificaciones	6,983.51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Estrategias mercadológicas	7,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseño de página web	11,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fondo de reserva	52,550.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de ventas	0.00	238,236.40	247,765.86	257,676.49	267,983.55	278,702.89
Gastos de operación	0.00	68,516.16	71,256.81	74,107.08	77,071.36	80,154.22
Impuestos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de salidas	1,489,733.51	316,752.56	319,022.66	331,783.57	345,054.91	358,857.11
Saldo final	78,900.00	278,381.44	485,618.04	690,313.69	892,156.43	1,090,817.72

Tabla 6.21. Estado de flujos de efectivo a cinco años para el escenario pesimista (Elaboración propia)

Por último, en el peor de los escenarios (véase *tabla 6.21.*), se obtendrían entradas de efectivo casi constantes, su variación sería en función del aumento por inflación, esto impacta en que el incremento del efectivo en bancos del primer año al quinto año sea de tan sólo 291.84%, lo cual sería cinco veces menos que en el escenario normal y cinco veces y media menos que en el escenario optimista.

Se debe considerar que, a pesar de considerarse una mayor inflación, ventas bajas y un valor bajo de la moneda canadiense, en este escenario se presenta efectivo suficiente para realizar compra de insumos y pago de gastos, sin embargo, una tendencia mayor a los cinco años, podría generar pérdidas.

6.3. Evaluación financiera

Para la evaluación financiera, en primer lugar, se determinará el momento de recuperación de la inversión a través del método PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión), sin embargo, dado que este método no considera el valor del dinero en el tiempo, también se utilizará el método del Valor Presente Neto (VPN).

Además de los anteriores métodos, se considerará el índice de rentabilidad, la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la TREMA, se debe señalar que los métodos se presentarán para cada uno de los escenarios propuestos.

6.3.1. Escenario normal

El Periodo de Recuperación de la Inversión en el escenario normal (véase *tabla 6.22*) nos muestra que para el tercer año del proyecto, sólo faltaría obtener \$5,120.72 para recuperar completamente la inversión, por lo que es hasta el cuarto

año, en el cual se empiezan a generar las ganancias de la empresa, después de haber realizado la inversión y al finalizar el quinto año, se obtendrían ganancias por \$2,555,686.54.

Año del flujo operativo	Flujo operativo	Recuperación
Inversión	-1,516,083.51	0.00
Año 1	179,877.79	-1,336,205.72
Año 2	502,779.88	-833,425.84
Año 3	828,305.12	-5,120.72
Año 4	873,414.45	868,293.73
Año 5	1,687,392.81	2,555,686.54

Tabla 6.22. Periodo de recuperación de la inversión para el escenario normal (Elaboración propia)

Ahora bien, es necesario calcular la TREMA, que es la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable, la cual nos permitirá hacer el cálculo de otras evaluaciones. Para ello se obtiene que la TREMA en el escenario normal es de 10.20% (véase tabla 6.23), lo que implica que ese es el porcentaje mínimo que debe tener la empresa para ser rentable.

	Monto
Tasa de capital	8.92%
Tasa de deuda	25.75%
Porcentaje de capital	92.34%
Porcentaje de deuda	7.66%
Impuestos	0.00%
TREMA	10.20%

Tabla 6.23 Cálculo de TREMA para el escenario normal (Elaboración propia)

Finalmente, se obtiene que el Valor Presente Neto de la empresa es de \$1,310,164.55 (véase tabla 6.24); esto significa que la empresa habrá obtenido este monto al finalizar un periodo de cinco años, lo cual implica que el proyecto es rentable, ya que habrá recuperado la inversión.

Por otro lado, se tiene un índice de rentabilidad de 1.86, lo que implica que por cada peso que la empresa invierte en el proyecto, se obtienen 0.86 centavos de ganancia, además cuenta con una Tasa Interna de Retorno del 31%, que al contrastarse con la TREMA, es superior en 20.80%, por lo que a través de este método también sería

rentable; asimismo, en este escenario será necesario vender como mínimo \$120,764.41 para poder estar en punto de equilibrio, es decir no tener pérdidas ni ganancias.

Indicador	Resultado
Valor Presente Neto	\$1,310,164.55
Índice de Rentabilidad	1.86
Periodo de Recuperación de la Inversión	Cuarto año
Tasa Interna de Retorno	31%
TREMA	10.20%
Punto de equilibrio	\$120,764.41

Tabla 6.24 Indicadores financieros para el escenario normal (Elaboración propia)

Como se puede observar, todos los evaluadores financieros indican que el proyecto es rentable bajo las condiciones del escenario normal y la recuperación de la inversión sería a partir del cuarto año.

6.3.2. Escenario optimista

El Periodo de Recuperación de la Inversión para el escenario optimista (véase tabla 6.25) se lleva a cabo en el tercer año, con una ganancia de \$74,331.40 y para el quinto año es de \$2,968,986.70, por lo que a través de este método el proyecto se considera rentable, además de que la recuperación es un año antes en comparación con el escenario normal.

Año del flujo operativo	Flujo operativo	Recuperación
Inversión	-1,530,101.71	0.00
Año 1	189,354.65	-1,340,747.06
Año 2	533,123.68	-807,623.38
Año 3	881,954.77	74,331.40
Año 4	1,273,836.73	1,348,168.13
Año 5	1,620,818.58	2,968,986.70

Tabla 6.25 Periodo de recuperación de la inversión para el escenario optimista (Elaboración propia)

En este escenario, dado que las condiciones inflacionarias que se esperan son menores en comparación con el escenario normal, se obtiene un porcentaje menor en la TREMA (véase tabla 6.26), siendo del 10.03%.

	Monto
Tasa de capital	8.57%
Tasa de deuda	25.75%
Porcentaje de capital	91.50%
Porcentaje de deuda	8.50%
Impuestos	0.00%
TREMA	10.03%

Tabla 6.26 Cálculo de la TREMA para el escenario optimista (Elaboración propia)

Con respecto al Valor Presente Neto (véase tabla 6.27), la empresa obtendría ganancias de \$1,618,336.21 al finalizar el periodo de 5 años, asimismo, se cuenta con un Índice de Rentabilidad de 2.06, lo que significa que por cada peso que la empresa invierta en el proyecto, obtendrá \$1.06 de ganancia.

Se puede reflexionar que, en este escenario la empresa tendría \$0.20 más de ganancia en comparación con el escenario normal según el Índice de Rentabilidad y 23.52% más ganancias con respecto al Valor Presente Neto.

Indicador	Resultado
Valor Presente Neto	\$1,618,336.21
Índice de Rentabilidad	2.06
Periodo de Recuperación de la Inversión	Tercer año
Tasa Interna de Retorno	35%
TREMA	10.03%
Punto de equilibrio	\$118,036.80

Tabla 6.27 Indicadores financieros para el escenario optimista (Elaboración propia)

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno, esta sería del 35%, superando a la TREMA en 24.97%, por lo que el proyecto generaría rendimientos superiores a los esperado y por tanto sería rentable.

Finalmente, el punto de equilibrio del proyecto se encuentra en ingresos de \$118,036.80, por lo que después de ese punto se obtendrían ganancias, en conclusión, al igual que en el escenario normal, el escenario optimista es completamente rentable y tiene un periodo más rápido de recuperación, ya que es de tres años, además de mejores rendimientos.

6.3.3. Escenario pesimista

En el peor de los casos, en el que la situación inflacionaria del país fuera desventajosa y las ventas del producto se estancaran, la inversión del proyecto no se podría recuperar en 5 años (véase *tabla 6.28*), cabe destacar que conforme pasan los años, el flujo operativo tiende a reducirse, por lo que el periodo de recuperación se va prolongando, haciendo que el proyecto en estas circunstancias y bajo el análisis de este método, deje de ser rentable.

Año del flujo operativo	Flujo operativo	Recuperación
Inversión	-1,568,633.51	0.00
Año 1	209,481.44	-1,359,152.07
Año 2	207,236.60	-1,151,915.47
Año 3	204,695.65	-947,219.82
Año 4	201,842.73	-745,377.08
Año 5	198,661.29	-546,715.79

Tabla 6.28 Periodo de Recuperación de la Inversión para el escenario pesimista (Elaboración propia)

Con respecto al cálculo de la TREMA (véase *tabla 6.29*), se obtiene el porcentaje menor de los tres escenarios, siendo de 9.10%, derivado de que en este escenario el financiamiento sería sólo a través de capital social.

	Monto
Tasa de capital	9.10%
Tasa de deuda	0.00%
Porcentaje de capital	100.00%
Porcentaje de deuda	0.00%
Impuestos	0.00%
TREMA	9.10%

Tabla 6.29 Cálculo de la TREMA para el escenario pesimista (Elaboración propia)

Al calcular el Valor Presente Neto (véase *tabla 6.30*), se obtiene que la empresa no obtendría ganancias a través de este proyecto, al contrario, se tendría una pérdida de \$773,815.09 con respecto a la inversión inicial.

Con respecto al Índice de Rentabilidad, se tiene como resultado 0.51, por lo que no habría rentabilidad en el proyecto, ya que este índice debe ser mayor a 1 para tener

rentabilidad, de lo contrario, significa que la empresa obtiene \$0.51 por cada peso que invierte, es decir sólo recupera la mitad de su inversión.

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno, debe ser superior a la TREMA para que un proyecto sea considerado rentable, sin embargo, para este escenario se tiene una tasa negativa del 13%, por lo que se dice que no es rentable.

Indicador	Resultado
Valor Presente Neto	-\$773,815.09
Índice de Rentabilidad	0.51
Periodo de Recuperación de la Inversión	No se recupera
Tasa Interna de Retorno	-13%
TREMA	9.10%

Tabla 6.30 Indicadores financieros para el escenario pesimista (Elaboración propia)

En conclusión, tras haber aplicado diversos indicadores financieros al escenario pesimista, se determina que el proyecto no es rentable y la recuperación de la inversión implicaría más de 5 años, por lo que bajo estas condiciones no se recomendaría la elaboración del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras el análisis de la empresa, producto, mercado, logística y precios, riesgos y análisis financiero del proyecto de exportación de calabacitas *cucurbita pepo* a Canadá por parte de la empresa en proceso de constitución Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad, del señor Juan Teodoro Martínez Méndez de la región de Córdoba Veracruz se concluye que el proyecto es rentable y viable por las siguientes razones.

En primer lugar, la empresa cuenta con la capacidad financiera y la inversión para poder comenzar operaciones de exportación, sin embargo, se sugiere que certifique las acciones que ha realizado el señor Juan Teodoro de donación de frutas y hortalizas a comunidades con altos índices de pobreza y casas hogares, esto es derivado de que el mercado canadiense tiene un mayor aprecio por las empresas socialmente responsables.

En segundo lugar, el producto cuenta con propiedades nutritivas y de beneficio a la salud que resultan altamente atractivas para los canadienses, ya que las investigaciones de mercado señalan que el consumidor canadiense le ha tomado mayor importancia en los últimos años a la alimentación saludable, además esto se ha visto impulsado por acciones gubernamentales.

Aunado a lo anterior, el mercado canadiense cuenta con una tendencia mayor por el consumo de productos orgánicos, por lo que se sugiere diversificar la producción en un mediano plazo, ofreciendo este tipo de productos, se debe considerar que, aunque estos productos implican un mayor costo, el precio de venta de las calabacitas en Canadá es 7 veces mayor a lo proyectado, por lo que aún aumentando costos, estos productos seguirían manteniéndose al margen de la estrategia de liderazgo en costos, además Canadá es una economía con alto poder adquisitivo, por lo que esto no afectaría la demanda del producto.

En tercer lugar, se cuenta con un proceso de producción que cumple con estándares de calidad y garantiza que el producto cuente con el color y firmeza atractivo para el público, no obstante, se sugiere implementar sistemas de riego que garanticen el

correcto desarrollo de la planta, además de implementar certificaciones del agua que creen antecedentes de que los productos no causarán daños a la salud.

En cuarto lugar, Canadá es el destino idóneo para exportar vegetales, derivado de las heladas que azotan el país en otoño e invierno, lo que paraliza la producción, asimismo Canadá es un país con enfoque industrial y de servicios, ya que sólo el 1.7% de su PIB es destinado a la agricultura.

De igual forma, Canadá cuenta con el 2.7% de participación en el comercio global de calabacitas, con un incremento en 2019 de 2.9%, siendo México su segundo principal proveedor en este género con el 14.9% de participación en este mercado, e incremento del 6.8% en el año 2019, lo que garantiza una tendencia al alza, y teniendo precios promedio de venta de 1.12 dólares estadounidenses.

En quinto lugar, se debe mantener como estrategia de entrada al mercado a los mayoristas, ya que es la manera más fácil de entrar, lo que a su vez disminuye riesgos, ya que ellos se encargan de distribuir el producto dentro del país.

En sexto lugar, la utilización del incoterm FCA es lo óptimo para una empresa de reciente creación, que se encuentra incursionando en el campo del comercio internacional, ya que reduce riesgos y familiariza a la empresa con los procesos que implican las exportaciones.

En este sentido se sugiere utilizar las herramientas de publicidad que ofrecen las redes sociales, para difundir el producto y conocer la aceptación del público, además de asistir a ferias internacionales y crear una página web, así como correo electrónico con dominio propio, ya que esto genera una mayor formalidad a las transacciones y por ende mayor seguridad al comprador, destacando que, por razones culturales, en Canadá se valora mucho esto.

Por otro lado, se recomienda a la empresa implementar medidas preventivas para reducir riesgos en la pérdida o daño de las mercancías, ya sea derivado de factores internos o externos, asimismo se sugiere la adquisición de un seguro para la

protección de la mercancía contra daños ocasionados por fenómenos naturales e incluso para la transportación de la misma.

En séptimo lugar, las evaluaciones financieras de las proyecciones realizadas arrojaron como resultado que, ante un escenario normal, el proyecto recuperará la inversión en el cuarto año, obteniendo ganancias de \$0.86 por cada peso invertido y con un Valor Presente Neto de \$1,310,164.55.

Ante un escenario optimista, se obtendría \$1.06 de ganancia por cada peso invertido, además de que la inversión se lograría recuperar en el tercer año y se contaría con un Valor Presente Neto de \$1,618,336.21. Para el caso del escenario pesimista, la inversión no se podría recuperar y habría pérdida, sin embargo, este escenario sugiere condiciones extremas, siendo el normal y el optimista los que más encajan con la realidad económica, inflacionaria y de demanda de hoy en día, por lo que se afirma que el proyecto es rentable.

En este caso se sugiere, que en el momento que se tome la decisión de llevar un proceso de exportación, se analicen las tasas de inflación, el tipo de cambio y la cantidad del pedido solicitada, para posicionar a la empresa en alguno de los tres supuestos y así evitar pérdidas.

Otros puntos importantes son el fortalecimiento del servicio postventa, el cual garantizará una mayor fidelidad de los clientes y denotará una mayor seguridad en las transacciones, además, se sugiere siempre pedir un anticipo del 50%, tal y como se plantea en el modelo de contrato propuesto, con la finalidad de reducir los riesgos e incertidumbres de la empresa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Ley de Sociedades Cooperativas (2018). México: Cámara de Diputados.

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2019). México: Cámara de Diputados.

CEIEG (2017). *Córdoba*. Recuperado del sitio web:
<http://ceieg.veracruz.gob.mx/wp-content/uploads/sites/21/2017/05/Córdoba.pdf>.

Eroski Consumer (2019). *Calabaza*. Recuperado del sitio web:
<https://verduras.consumer.es/calabaza/introduccion>

Andrés Ruiz, I. M. (2012). *Estudio Preliminar para el Desarrollo de una Colección de Mutantes en Calabacín*. Recuperado del sitio web:
<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/1203/PROYECTO%20ISABEL%20MARIA%20ANDRES%20RUIZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

IICA (2007). *Guía práctica para la exportación a EE.UU. Calabazas*. Recuperado del sitio web: <http://repiica.iica.int/docs/B3440e/b3440e.pdf>

Martínez Alvarado, M. (2001). *El Cultivo de la Calabacita (Cucurbita pepo L.) en México*. (Monografía de licenciatura). Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Coahuila.

Envase Online (2020). *Alveolos celulosa caja 60 x 40*. Recuperado del sitio web:
<https://www.envaseonline.com/alveolos-celulosa-caja-60x40.html>

Cajas y contenedores de plástico (2020). *Caja CPR Colapsable 60 x 40 x 28 cm*. Recuperado del sitio web:
<https://cajasdeplasticoqueretaro.com.mx/producto/caja-cpr-colapsable-28-60-x-40-x-28-cm/>

Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación (2007). México: Cámara de Diputados.

- DOF (2012). *Decreto por el que se modifican la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación*. Recuperado del sitio web: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5256903&fecha=29/06/2012
- SIAP (2018). *Atlas Agroalimentario 2012 – 2018*. Recuperado del sitio web: https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2018/Atlas-Agroalimentario-2018
- SIAP (2020). *Avance de Siembras y Cosechas Resumen Nacional por Cultivo*. Recuperado del sitio web: http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/AvanceNacionalSinPrograma.do
- SIAP (2020). *Intención de Siembra y Cosecha*. Recuperado del sitio web: <https://nube.siap.gob.mx/agroprograma/>
- Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques (2020). *Canadá. Ficha Técnica*. Recuperado del sitio web: https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Canada.pdf
- Secretaría de Estado de Comercio (2016). *Canadá*. Recuperado del sitio web: http://www.iberglobal.com/files/2017/canada_gp.pdf
- Trade Facilitation Office Canada (2015). *Bienvenidos al Mercado Canadiense: Un Manual para Exportar a Canadá*. Recuperado del sitio web: https://ctoro.cancilleria.gob.ar/userfiles/Bienvenido%20al%20Mercado%20Canadiense_Un%20Manual%20para%20Exportar%20a%20Canada.pdf
- World Bank (2020). *Industria, valor agregado (% del PIB) – Canadá*. Recuperado del sitio web: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.IND.TOTL.ZS?display=graph--%3E&locations=CA>

World Bank (2020). *Services, value added (% of GDP) – Canada*. Recuperado del sitio web:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.SRV.TOTL.ZS?display=graph--%3E&locations=CA>

World Bank (2020). *Agricultura, valor agregado (% del PIB) – Canadá*. Recuperado del sitio web:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS?display=graph--%3E&locations=CA>

Gobierno de Canadá (2018). *Aperçu statistique de l'industrie des légumes du Canada, 2018*. Recuperado del sitio web:
<http://www.agr.gc.ca/fra/horticulture/rapports-sur-l-industrie-horticole/apercu-statistique-de-lindustrie-des-legumes-du-canada-2018/?id=1569438862333>

Gobierno de Canadá (2014). *Organización Política y Jurídica*. Recuperado del sitio web:
https://www.canadainternational.gc.ca/spain-espagne/about-a_propos/organization-organisation.aspx?lang=spa

Santander Trade (2020). *Canadá: Entorno Legal*. Recuperado del sitio web:
<https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/canada/entorno-legal>

Secretaría de Economía (2020). *Agricultura*. Recuperado del sitio web:
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/394789/2-Agricultura.pdf>

Banco Mundial (2020). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado del sitio web:
<https://databank.bancomundial.org/reports.aspx?source=2&country=CAN>

PROM PERU (2016). *Guía de Requisitos de Acceso de Alimentos a Canadá*. Recuperado del sitio web:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/guia-requisitos-acceso-alimentos-canada-2016.pdf>

Santander Trade (2020). *Canadá: Política y Economía*. Recuperado del sitio web: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

UNDP (2019). *Informe sobre Desarrollo Humano 2019*. Recuperado del sitio web: http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010). *Plan Operativo de Mercado de Canadá*. Recuperado del sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/6Planes_Mercados/POM_2007_2011/POM_Canada.pdf

Esparza, P. (2017). *Las lecciones de Canadá, el primer país del mundo que adoptó el multiculturalismo como política nacional*. Recuperado del sitio web: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38511754>

Ortiz, P. A. (2019). *Canadá es un país de inmigrantes, así lo siguen demostrando las cifras*. Recuperado del sitio web: <http://nmnoticias.ca/2019/04/01/canada-es-un-pais-de-inmigrantes-asi-lo-siguen-demostrando-las-cifras/>

Expansión (2020). *La inmigración en Canadá crece en 99.431 personas*. Recuperado del sitio web: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/canada#:~:text=En%20Canad%C3%A1%20viven%2C%20seg%C3%BAn%20p%C3%BAblica,%20que%20son%20el%2047.56%25>

ICEX (2013). *El mercado de la alimentación en Canadá*. Recuperado del sitio web: http://www.iberglobal.com/files/canada_alimentacion.pdf

Gobierno de Canadá (2018). *Rapport des Tables de stratégies économiques du Canada : Secteur Agroalimentaire*. Recuperado del sitio web: <https://www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/fra/00022.html>

Gobierno de Canadá (2019). *Rapport national sur les risques agroclimatiques – Du 5 novembre 2019 au 3 décembre 2019*. Recuperado del sitio web: <http://www.agr.gc.ca/fra/agriculture-et-climat/guetter-la-secheresse/rapport-national-sur-les-risques-agroclimatiques-du-5-novembre-2019-au-3-decembre-2019/?id=1572266554332>

Gobierno de Canadá (2019). *Aperçu des débouchés au Mexique*. Recuperado del sitio web: <http://www.agr.gc.ca/fra/commerce-international-des-produits-agroalimentaires/renseignements-sur-les-marches/rapports/aperçu-des-debouches-au-mexique/?id=1513711093197>

PROCOMER (2010). *Oportunidades en el mercado de Canadá*. Recuperado del sitio web: http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/IC-IM-10-2010_Oportunidades_en_el_mercado_de_Canada_pina_mango_papaya_tomate_chiles_salsas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú (2017). *12 Principales ferias de Canadá*. Recuperado el día 05 de marzo de 2020 del sitio web: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/canada/index.html?id=304

Expo manger santé (2020). *Expo manger santé*. Recuperado del sitio web: <https://expomangersante.com/en/>

Canadian Produce Marketing Association (2020). *Discover CPMA*. Recuperado del sitio web <https://www.cpma.ca/>

- SIAL (2020). *L'inspiration alimentaire*. Recuperado del sitio web: <https://sialcanada.com/>
- Ongallo, C. (2013). *La atención al cliente y el servicio postventa*. Recuperado del sitio web: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=wGuKoAIHIBIC&oi=fnd&pg=PA183&dq=servicio+postventa+&ots=siar9IBPZv&sig=BThdQDRdurX-HRGHbke_beRmLG8#v=onepage&q=servicio%20postventa&f=false
- Chenail (2020). *Mission*. Recuperado del sitio web: <https://chenail.ca/fr/entreprise>
- Global MJL (2020). *Contact*. Recuperado del sitio web: <https://globalmjl.com/contact/>
- Canadawide (2020). *Communiquez avec nous*. Recuperado del sitio web: <https://canadawidefruits.com/equipe.html>
- Beauvais Ltée (2020). *Contactez-nous*. Recuperado del sitio web: <https://beauvaisltee.ca/contactez-nous/>
- Ministerio de Justicia de Canadá (2020). *Loi sur les aliments et drogues*. Recuperado del sitio web: <https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/F-27.pdf>
- Ministerio de Justicia de Canadá (2020). *Loi sur la protection des végétaux*. Recuperado del sitio web: <https://laws-lois.justice.gc.ca/PDF/P-14.8.pdf>
- Gobierno de Canadá (2020). *Guide de la Loi et du Règlement sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation*. Recuperado del sitio web: <https://www.bureaudelaconcurrence.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/fra/01248.html>
- Bancomext (2005). *Guía básica del exportador*. Recuperado del sitio web: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63793/GuiaBasicaDelExportador.pdf>

MAPFRE (2020). *Seguro agrícola*. Recuperado del sitio web:
<https://www.mapfre.com.mx/seguros-mx/empresas/seguros-agropecuarios/agropecuarios/seguro-agricola/>

General de Seguros (2020). *Seguro agrícola*. Recuperado del sitio web:
<http://www.generaldeseguros.mx/seguro-agropecuario-agricola/>

HDI (2020). *Transportes*. Recuperado del sitio web:
<https://www.hdi.com.mx/transportes/>

TRIDGE (2020). *Canada's Import Trend To Mexico*. Recuperado del sitio web:
<https://www.tridge.com/trades/HS1992/070990-070990-vegetables-edibles-in-chapter-7-fresh-or-chilled/import/CA/MX>

TRIDGE (2020). *Top Import Sources for Canada*. Recuperado del sitio web:
<https://www.tridge.com/trades/HS1992/070990-070990-vegetables-edibles-in-chapter-7-fresh-or-chilled/import/CA/top-import-sources>

TRIDGE (2020). *Top Importing Countries*. Recuperado del sitio web:
<https://www.tridge.com/trades/HS1992/070990-070990-vegetables-edibles-in-chapter-7-fresh-or-chilled/import>

TRIDGE (2020). *Global Import of Zucchini*. Recuperado del sitio web:
<https://www.tridge.com/products/zucchini/import>

Diario del Exportador (2017). *Contrato de compraventa internacional*. Recuperado del sitio web: <https://www.diariodelexportador.com/2017/10/modelo-n-01-de-contrato-de-compraventa.html>

ANEXOS

Anexo 1. Descripciones de puestos

Identificación
Nombre del área: Auditoría interna
Nombre del puesto: Contador
Jefe inmediato: Asamblea General
Descripción General
El auditor tiene como objetivo examinar y fiscalizar todas las cuentas y operaciones realizadas por la Sociedad Cooperativa.
Funciones
<ol style="list-style-type: none">1. Supervisión de las cuentas contables del área de finanzas.2. Revisión del pago de impuestos de la Sociedad Cooperativa.3. Implementación de medidas de control interno.4. Verificación del cumplimiento de los acuerdos contables y fiscales, establecidos por la Asamblea General de la Sociedad Cooperativa.

Identificación
Nombre del área: Gerencia
Nombre del puesto: Gerente
Jefe inmediato: Consejo Administrativo
Descripción General
El gerente lleva el control general, verifica que las funciones se realicen en tiempo y forma, además, toma las decisiones más importantes de la empresa.
Funciones
<ol style="list-style-type: none">1. Analiza la competencia del mercado y toma decisiones.2. Implementa estrategias que permitan aumentar los clientes.3. Resuelve los problemas que se presentan en la empresa.4. Busca, analiza e implementa los procesos y estrategias de atención a los clientes.5. Deberá conocer de las necesidades de cada una de las áreas6. Supervisa las diferentes áreas, verificando que se cumplan todas las actividades, asimismo, regula la conducta de los miembros de la empresa.

Identificación

Nombre del área: Finanzas

Nombre del puesto: Contador

Jefe inmediato: Consejo Administrativo

Descripción General

Es el encargado de llevar a cabo los registros contables de acuerdo a las operaciones financieras de la empresa, así como realizar el pago de los impuestos en tiempo y forma

Funciones

1. Lleva a cabo el pago de los impuestos a los que esté obligada la Cooperativa.
2. Verifica y registra las facturas recibidas de los proveedores por la compra de equipo nuevo.
3. Verifica que se emitan las facturas correspondientes a la prestación de servicios.
4. Lleva los registros contables de diario, mayor y almacén.
5. Verifica que se cumplan los pagos correspondientes a proveedores, acreedores u otras cuentas por pagar que estén a cargo de la Cooperativa.
6. Lleva mensualmente la compra y prestación de servicios mediante el registro de facturas recibidas y emitidas a fin de realizar la declaración del IVA.

Identificación

Nombre del área: Logística

Nombre del puesto: Administrador

Jefe inmediato: Consejo de Administración

Descripción General

Encargado de la organización interna de la Cooperativa así como de las rutas a seguir y la distribución de los productos.

Funciones

1. Analiza y establece las rutas más viables para la correcta distribución de los productos.
2. Aplica estrategias para la mejora continua de los procesos internos.
3. Verifica el correcto desempeño de distintas áreas.

Identificación

Nombre del área: Recursos Humanos

Nombre del puesto: Administrador

Jefe inmediato: Consejo de Administración

Descripción General

Es la persona que lleva a cabo la selección, vigilancia y control del capital humano para poder desarrollar sus habilidades y obtener el mayor beneficio para la empresa.

Funciones

1. Selección de personal.
2. Realización de la nómina del capital humano.
3. Elaboración planes de capacitación para los empleados.

Identificación

Nombre del área: Mercadeo y Ventas

Nombre del puesto: Administrador

Jefe inmediato: Consejo de Administración

Descripción General

Encargado de tratar directamente con los clientes o posibles clientes, darles a conocer los productos que se ofertan, así como las diferentes formas de pago.

Funciones

1. Brinda atención a los clientes, y a su vez da a conocer los productos que se ofertan y la realización de las diversas formas de pagos.
2. Debe conocer las necesidades de los clientes.
3. Se cerciora de que el producto haya cubierto la necesidad de los clientes.
4. Implementa estrategias de publicidad, para atraer nuevos clientes.

Identificación

Nombre del área: Producción

Nombre del puesto: Ingeniero Agrónomo

Jefe inmediato: Consejo de Administración

Descripción General

Es la persona que supervisa que el proceso productivo (siembra, cultivo y cosecha) de los vegetales sea aplicado correctamente.

Funciones

1. Verifica que los productos químicos con los que se cuida el cultivo no sean nocivos para la salud.
2. Lleva a cabo el proceso agrícola de los vegetales.
3. Comprueba las condiciones del suelo en el que se siembra y cosecha el producto.

Anexo 2. Pedimento

Pedimento

REF:

PEDIMENTO

PAGINA 1 DE 2

NUM. DE PEDIMENTO: 03 47 3351 300005				T. OPER: EXP		CVE. PEDIMENTO: A1		REGIMEN: EXD		CERTIFICACIONES						
DESTINO: 9		TIPO DE CAMBIO: 10.76710		PESO BRUTO: 25.000		ADUANA E/S: 470										
MEDIO DE TRANSPORTE		VALOR DOLARES: 133.00		VALOR ADUANAL: 0		PRECIO PAGADO / VALOR COMERCIAL: 1432.00										
ENTRADA/SALIDA: 07		ARRIBO: 07		SALIDA: 04												
DATOS DEL IMPORTADOR / EXPORTADOR																
RFC:		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:														
CURP:																
DOMICILIO:																
VAL. SEGUROS: 0		SEGUROS: 0		FLETES: 0		EMBALAJE: 0		OTROS INCREMENTABLES: 0								
ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION: 55EHJ80A				CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: 470												
MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS:				S/M		S/N										
FECHAS				TASA A NIVEL PEDIMENTO												
PRESENTACION: 31 / 03 / 2003		CONTRIB. CVE. T. TASA		TASA												
PAGO: 31 / 03 / 2003		4		172.00												
		2		140.00												
CUADRO DE LIQUIDACION																
CONCEPTO	F. P.	IMPORTE	CONCEPTO	F. P.	IMPORTE			TOTALES								
DTA	0	172				EFECTIVO		333								
PREV	0	161				OTROS		0								
						TOTAL		333								
DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR																
ID. FISCAL		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:				DOMICILIO:			VINCULACION							
						L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA			NO							
NUM. FACTURA	FECHA	INCOTERM	MONEDA FACT	VAL. MON. FACT	FACTOR MON. FACT	VAL. DÓLARES										
0022	27 / 03 / 2003	FOB	USD	133.00	1.00000000	133.00										
DATOS DEL DESTINATARIO																
ID. FISCAL		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:				DOMICILIO:			L.A., CA. USA, CA (USA) ESTADOS UNIDOS DE AMERICA							
TRANSPORTE	IDENTIFICACION: UNITED AIRLINES, INC				UA1008/19		PAIS: USA									
NO. (GUIA / ORDEN EMBARQUE) / ID:		401-9051			M											
PARTIDAS																
SEC	FRACCION	SUB	VINC	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P.V/C	P.O/D	CON:	TASA	TT	FP	IMPORTE	
DESCRIPCION (REGLONES VARIABLES SEGUN SE REQUIERA)																
VAL. ADU/USD		IMP. PRECIO PAG/ VALOR COMERCIAL		PRECIO UNIT.		VAL. AGREG.										
001	94052099		0	0	6	7	06	7	USA	USA	IGE:	0.00	1	0	0	
LAMPARAS DE PARED											IVA:		0.00	1	0	0
75.35		811		115.85714												
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																
AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN										DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA; PATENTE O AUTORIZACION:						
NOMBRE O RAZ. SOC.:					CURP:					FIRMA AUTOGRAFA						
TERCERA COPIA: APODERADO O AGENTE ADUANAL										DESTINO / ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS						

NUM. DE PEDIMENTO: 03 47 3351 300005												T. OPER: EXP		CVE. PEDIMENTO: A1		RFC: CURP:	
PARTIDAS																	
SEC	FRACCIÓN	SUB	VINC	MET VAL	UMC	CANTIDAD UMC	UMT	CANTIDAD UMT	P.V/C	P.O/D	CON:	TASA	TT	FP	IMPORTE		
DESCRIPCIÓN (RENGLONES VARIABLES SEGÚN SE REQUIERA)											IGE:	TASA	TT	FP	IMPORTE		
VAL	ADU/USD	IMP. PRECIO PAG/ VALOR COMERCIAL		PRECIO UNIT.	VAL. AGREG.												
002	83063001		0	0	6	2	06	2	USA	USA	IGE:	0.00	1	0	0		
MARCOS DE LAMINA											IVA:	0.00	1	0	0		
	34.96		376		188.00000												
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																	
003	94055099		0	0	6	10	06	10	USA	USA	IGE:	0.00	1	0	0		
MARCOS DE LAMINA											IVA:	0.00	1	0	0		
	12.03		130		13.00000												
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																	
004	46021001		0	0	6	17	01	2.000	USA	USA	IGE:	0.00	1	0	0		
MARCOS DE LAMINA											IVA:	0.00	1	0	0		
	34.96		376		188.00000												
OBSERVACIONES A NIVEL PARTIDA																	

***** FIN DE PEDIMENTO ***** NUM. TOTAL DE PARTIDAS: 3 ***** CLAVE PREVALIDADOR: 004 *****

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACÉN NOMBRE O RAZ. SOC.: RFC:	CURP:	DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TÉRMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTÍCULO 81 DE LA LEY ADUANERA; PATENTE O AUTORIZACIÓN:
		FIRMA AUTÓGRAFA

TERCERA COPIA: APODERADO O AGENTE ADUANAL

DESTINO / ORIGEN: INTERIOR DEL PAÍS

Anexo 3. Contrato de compraventa internacional

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte: **Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad** empresa constituida bajo las leyes de la República Mexicana, debidamente representada por el C. Juan Teodoro Martínez Méndez, con Documento de Identidad N°, domiciliado en su Oficina principal ubicado en la Avenida 12 número 1773 esquina con calle 19, Colonia Miguel Alemán, código postal 94620 en Córdoba Veracruz, a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, de otra parte: empresa constituida bajo las leyes del país, debidamente representado por el C. con Documento de Identidad N°, y señalando domicilio el ubicado en, a quien en adelante se denominará **EL COMPRADOR**, que acuerdan en los siguientes términos:

GENERALIDADES

CLAUSULA PRIMERA:

1.1. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas.

En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición Específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.

1.2. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:

- a) La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en inglés) y,
- b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley del País donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.

1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (Como FOB, CIF, EXW, FCA, etc.) estará entendida en relación con los llamados Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.

1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.

1.5. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará válida sin el acuerdo por escrito entre las Partes.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

CLAUSULA SEGUNDA:

2.1. Es acordado por las Partes que EL VENDEDOR venderá los siguientes productos:

Calabacitas del tipo cucúrbita pepo, y EL COMPRADOR pagará el precio de dichos productos de conformidad con el artículo

2.2. También es acordado que cualquier información relativa a los productos descritos anteriormente referente al uso, peso, dimensiones, ilustraciones, no tendrán efectos como parte del contrato a menos que esté debidamente mencionado en el contrato.

PLAZO DE ENTREGA

CLÁUSULA TERCERA

EL VENDEDOR se compromete a realizar la entrega de periodo de 3 meses luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por **EL COMPRADOR**.

PRECIO

CLÁUSULA CUARTA

Las Partes acuerdan el precio de por el envío de los productos de conformidad con la carta oferta recibida por el comprador en(fecha).

A menos que se mencione de otra forma por escrito, los precios no incluyen impuestos, aranceles, costos de transporte o cualquier otro impuesto.

El precio ofrecido con mayor frecuencia es sobre la base del Incoterms FOB (“Free on Board”) si el envío se hará por vía marítima, o FCA (“Free Carrier”, transportación principal sin pagar) si se hará con otra modalidad de transporte.

CONDICIONES DE PAGO

CLÁUSULA QUINTA

Las Partes han acordado que el pago del precio o de cualquier otra suma adecuada por **EL COMPRADOR** a **EI VENDEDOR** deberá realizarse por pago adelantado equivalente al CINCUENTA PORCIENTO (50 %) de la cantidad debitada precio al embarque de los productos, y el restante CINCUENTA PORCIENTO (50 %) después de 15 días de recibidos los productos por parte del comprador.

Las cantidades adeudadas serán acreditadas, salvo otra condición acordada, por medio de transferencia electrónica a la cuenta del Banco del Vendedor en su país de origen, y **EL COMPRADOR** considerara haber cumplido con sus obligaciones de pago cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** y este tenga acceso inmediato a dichos fondos.

INTERÉS EN CASO DE PAGO RETRASADO

CLÁUSULA SEXTA

Si una de las Partes no paga las sumas de dinero en la fecha acordada, la otra Parte tendrá derecho a intereses sobre la suma por el tiempo que debió ocurrir el pago y el tiempo en que efectivamente se pague, equivalente al UNO POR CIENTO (1 %) por cada día de retraso, hasta un máximo por cargo de retraso de QUINCE PORCIENTO (15 %) del total de este contrato.

RETENCIÓN DE DOCUMENTOS

CLÁUSULA SÉPTIMA

Las Partes han acordado que los productos deberán mantenerse como propiedad de **EL VENDEDOR** hasta que se haya completado el pago del precio por parte de **EL COMPRADOR**.

TÉRMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA

CLÁUSULA OCTAVA

El Incoterm con el que se va a llevar a cabo la entrega de mercancías de **EL VENDEDOR** a **EL COMPRADOR** será Free Carrier (FCA) a menos que se disponga de otro con un común acuerdo escrito y firmado por las dos partes que interferirá de manera directa en el precio del producto.

La entrega de las mercaderías se realizará en la ciudad de Veracruz, Veracruz en Calle San Juan de Ulúa Km 35, Colonia Manuel Contreras, código postal 91700.

Se aclara que la acción de descargar la mercadería y si es necesario cargarla al transporte de **EL COMPRADOR**, corresponde a los cargadores de **EL VENDEDOR**.

RETRASO DE ENVIOS

CLÁUSULA NOVENA

EL COMPRADOR tendrá derecho a reclamar a **EL VENDEDOR** el pago de daños equivalente al 0,5 % del precio de los productos por cada semana de retraso, a menos que se comuniquen las causas de fuerza mayor por parte del **EL VENDEDOR** a **EL COMPRADOR**.

INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS

CLÁUSULA DÉCIMA

EL COMPRADOR examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 10 días desde la fecha en que **EL COMPRADOR** descubra dicha inconformidad y deberá probar a **EL VENDEDOR** que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de **EL VENDEDOR**.

En cualquier caso, **EL COMPRADOR** no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al **EL VENDEDOR** dicha situación dentro de los 30 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado.

Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular.

Si dicha inconformidad es notificada por **EL COMPRADOR**, **EL VENDEDOR** deberá tener las siguientes opciones:

- a). Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para **EL COMPRADOR**; o.
- b). Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES

CLÁUSULA DECIMO PRIMERA

EL COMPRADOR deberá informar inmediatamente a **EL VENDEDOR** de cualquier reclamo realizado contra **EL COMPRADOR** de parte de los clientes o de terceras partes en relación con los productos enviados o sobre los derechos de propiedad intelectual relacionado con estos.

EL VENDEDOR deberá informar inmediatamente a **EL COMPRADOR** de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de **EL COMPRADOR**.

CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR

CLÁUSULA DECIMO SEGUNDA

No se aplicará ningún cargo por terminación ni a **EL VENDEDOR** ni a **EL COMPRADOR**, ni tampoco ninguna de las partes será responsable, si el presente acuerdo se ve forzado a cancelarse debido a circunstancias que razonablemente se consideren fuera de control de una de las partes.

La parte afectada por tales circunstancias deberá notificar inmediatamente a la otra parte.

RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

CLÁUSULA DECIMO TERCERA

A menos que se estipule de otra forma por escrito, todas las disputas surgidas en conexión con el presente contrato deberá ser finalmente resueltas por la ley de La República Mexicana y serán competencia exclusiva de la jurisdicción de las cortes de México, a las cuales las partes por este medio nominan excepto que una parte deseara buscar un procedimiento arbitral en concordancia con las reglas de arbitraje de por uno o más árbitros nombrados de conformidad con dichas reglas.

ENCABEZADOS

CLÁUSULA DECIMO CUARTA

Los encabezados que contiene este acuerdo se usan solamente como referencia y no deberán afectar la interpretación del mismo.

NOTIFICACIONES

CLÁUSULA DECIMO QUINTA

Todas las notificaciones realizadas con base en el presente acuerdo deberán

constar por escrito y ser debidamente entregadas por correo certificado, con acuse de recibo, a la dirección de la otra parte mencionada anteriormente o a cualquier otra dirección que la parte haya, de igual forma, designado por escrito a la otra parte.

ACUERDO INTEGRAL

CLÁUSULA DECIMO SEXTA

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes.

No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas Partes.

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de, a los días del mes de 2020.

EL VENDEDOR

EL COMPRADOR

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Análisis FODA	19
Figura 1.2. Propuesta de organigrama de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad	20
Figura 2.1. Proceso de producción de las calabacitas	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Composición de las calabacitas	26
Tabla 2.2. Medidas de las calabacitas	27
Tabla 2.3. Fracción arancelaria	33
Tabla 3.1. Nivel de producción de calabacitas en México en el periodo de 2012 a 2017	35
Tabla 3.2. Porcentaje del PIB de los sectores económicos de Canadá	38
Tabla 3.3. Hectáreas producidas de hortalizas en Canadá	39
Tabla 3.4. Toneladas y valor de venta de las calabacitas <i>cucurbita pepo</i> en Canadá	39
Tabla 3.5. Índices económicos de Canadá	46
Tabla 3.6. Contacto de clientes potenciales en Canadá	50
Tabla 3.7. Principales competidores en Canadá	53
Tabla 4.1. Costos fijos de la producción de Calabacitas <i>Cucurbita Pepo</i>	61
Tabla 4.2. Costos variables de las Calabacitas <i>Cucurbita Pepo</i>	61
Tabla 4.3. Costo unitario total de las Calabacitas <i>Cucurbita Pepo</i>	62
Tabla 4.4. Costo EXW y FCA de las Calabacitas <i>Cucurbita Pepo</i>	63
Tabla 4.5. Precios de Calabacitas <i>Cucurbita Pepo</i> en México	63
Tabla 4.6. Precios de Calabacitas <i>Cucurbita Pepo</i> en Canadá	64
Tabla 4.7. Determinación del precio de venta de las Calabacitas <i>Cucurbita Pepo</i>	64
Tabla 5.1. Matriz de riesgos internos	70
Tabla 5.2. Matriz de riesgos externos	71
Tabla 5.3. Plan de contingencia	72
Tabla 6.1. Estructura de inversión y financiamiento	77
Tabla 6.2. Escenario normal de ventas	79
Tabla 6.3. Escenario optimista en ventas	79
Tabla 6.4. Escenario pesimista en ventas	80
Tabla 6.5. Costos en el escenario normal	81
Tabla 6.6. Costos en el escenario optimista	82
Tabla 6.7. Costos en el escenario pesimista	83

Tabla 6.8. Gastos de operación en el primer año	83
Tabla 6.9. Gastos de operación a 5 años, para los escenarios normal, optimista y pesimista	84
Tabla 6.10. Depreciación anual para los escenarios normal, optimista y pesimista	84
Tabla 6.11. Amortización de activos diferidos de los escenarios normal, optimista y pesimista	85
Tabla 6.12. Crédito para el escenario normal y optimista	85
Tabla 6.13. Estado de resultados a cinco años para el escenario normal	86
Tabla 6.14. Estado de resultados a cinco años para el escenario optimista	87
Tabla 6.15. Estado de resultados a cinco años para el escenario pesimista	89
Tabla 6.16. Estado de posición financiera a 5 años del escenario normal	90
Tabla 6.17. Estado de posición financiera a 5 años del escenario optimista	91
Tabla 6.18. Estado de posición financiera a 5 años del escenario pesimista	92
Tabla 6.19. Estado de flujos de efectivo a cinco años para el escenario normal ..	94
Tabla 6.20. Estado de flujos de efectivo a 5 años para el escenario optimista	95
Tabla 6.21. Estado de flujos de efectivo a cinco años para el escenario pesimista	96
Tabla 6.22. Periodo de recuperación de la inversión para el escenario normal ...	98
Tabla 6.23. Cálculo de TREMA par el escenario normal	98
Tabla 6.24. Indicadores financieros para el escenario normal	99
Tabla 6.25. Periodo de recuperación de la inversión para el escenario optimista	99
Tabla 6.26. Cálculo de TREMA par el escenario optimista	100
Tabla 6.27. Indicadores financieros para el escenario optimista	100
Tabla 6.28. Periodo de recuperación de la inversión para el escenario pesimista	
101	
Tabla 6.29. Cálculo de TREMA par el escenario pesimista	101
Tabla 6.30. Indicadores financieros para el escenario pesimista	102

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.1. Armado de despensas	15
Imagen 1.2. Reparto de despensas	15
Imagen 1.3. Juan Teodoro Martínez Méndez	15
Imagen 1.4. Localización de Córdoba en el Estado de Veracruz	21
Imagen 1.5. San Gabriel Chilac, Puebla	22
Imagen 1.6. Piedras Negras, Veracruz	22
Imagen 1.7. Localización del domicilio fiscal de la Sociedad Cooperativa Productores Rurales Procalidad	22
Imagen 2.1. Calabacita Cucurbita Pepo	25
Imagen 2.2. Arado de la tierra	28
Imagen 2.3. Siembra de la semilla	28
Imagen 2.4. Tapado de calabacitas	28
Imagen 2.5. Crecimiento de la planta	28
Imagen 2.6. Crecimiento de calabacitas.....	29
Imagen 2.7. Cosecha de calabacitas	29
Imagen 2.8. Tamaño promedio de las calabacitas	29
Imagen 2.9. Lavado de calabacitas	30
Imagen 2.10 Empaquetado de calabacitas para la distribución nacional	30
Imagen 2.11. Alvéolo de celulosa para hortalizas	31
Imagen 2.12. Tara de plástico	31
Imagen 2.13. Etiqueta	32
Imagen 2.14. Etiqueta pequeña	32
Imagen 3.1. Flujo de comercio de calabacitas <i>cucurbita pepo</i>	40
Imagen 3.2. Ranking de importadores de calabacitas	41
Imagen 3.3. Principales importadores de calabacitas en Canadá	42
Imagen 3.4. Kilogramos de calabacitas <i>cucurbita pepo</i> importados por Canadá desde México	42
Imagen 3.5. Tendencia de importaciones de calabacitas a Canadá	43
Imagen 3.6. Comportamiento del mercado global y mexicano de las exportaciones de calabacitas a Canadá	43

Imagen 4.1. Tiempo recorrido desde San Gabriel Chilac, Puebla hasta Córdoba, Veracruz	58
Imagen 4.2. Tiempo recorrido desde Piedras Negras, Veracruz hasta Córdoba, Veracruz	58
Imagen 4.3. Tiempo de traslado desde Córdoba, Veracruz hasta Veracruz, Veracruz	58
Imagen 4.4. Página de Facebook de la Sociedad Cooperativa	66
Imagen 4.5. Difusión del producto por parte de la empresa	66