

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Ejemplo exitoso de la comercialización de productos en el extranjero, de una empresa moreliana inscrita en CEXPORTA

Autor: Lucía Cruz Castelazo

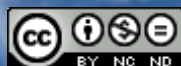
**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. En Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:
Simón Rodríguez Ordóñez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**“EJEMPLO EXITOSO DE LA COMERCIALIZACION
DE PRODUCTOS EN EL EXTRANJERO, DE UNA
EMPRESA MORELIANA INSCRITA EN CEXPORTA”**

TESINA

**Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Presenta:

LUCÍA CRUZ CASTELAZO

Asesor:

SIMÓN RODRÍGUEZ ORDÓÑEZ

No. De acuerdo LCI 031212 CLAVE 16PSU0011T

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas esas personas que a lo largo de tantos años de estudio, se han mantenido siempre firmes a mi lado.

A mis padres, quienes con tanto esfuerzo y dedicación, lograron sacar a sus hijos adelante en sus estudios. Hoy, con el culmino de los míos, se pueden sentir plenos y satisfechos en el cumplimiento de tan ardua labor. Cabe destacar que, gracias a ustedes, a sus sabios consejos y constantes preocupaciones, esto se hace hoy posible. Siempre me sentiré muy orgullosa.

A mis hermanos, quienes siempre han sido un ejemplo a seguir, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Gracias por sus atenciones, sus desvelos y por siempre tener tiempo para escucharme cuando lo he necesitado. Sepan que me siento la persona más afortunada por tenerlos como hermanos.

A mi hermano Luis, quien hoy es un ángel más que adorna el cielo; sé que desde allí, siempre me cuida y me guía.

Y finalmente, a esas personas tan especiales que he tenido la oportunidad de conocer a lo largo de toda mi vida y que hoy considero verdaderas amistades.

Todos han brindado muchas alegrías a mi vida, y hoy creo que me corresponde brindarles una a ustedes.

Con todo mi cariño

Lucía Cruz Castelazo

INDICE

Introducción

Planteamiento del problema

Justificación

Objetivos

Hipótesis

Metodología

Capítulo I

“E x p o r t a c i o n e s”

1.1 Definición de comercio exterior

1.2 Exportación

1.2.1 Proceso de exportación

1.2.2 Documentos básicos para exportar

1.3 Ventajas y riesgos de exportar

1.4 Panorama general de las exportaciones en México

Capítulo II

“M i c h o a c á n”

2.1 Población y Cultura

2.2 Geografía

2.3 Economía

2.3.1 Exportaciones

Capítulo III

“C E X P O R T A”

3.1 ¿Qué es CEXPORTA?

3.2 ¿Qué servicios ofrece?

3.2.1 Asesoría y vinculación

3.2.2 Desarrollo de productos

3.2.3 Promoción comercial del producto exportable

3.2.4 Capacitación para la oferta exportable

3.2.5 Formación de negocios México-China

3.2.6 Búsqueda de demandas

3.3 Empresas morelianas inscritas en CEXPORTA

3.3.1 Ferias: plataformas para darse a conocer

Capítulo IV

“L a s e m p r e s a s”

4.1 Razones por las cuáles se motivan a exportar

4.2 Los Obstáculos

4.2.1 Falta de capacidad productiva y acceso limitado a financiamiento

4.2.2 Comparativa con otros países

4.2.3 Situación financiera de nuestro país

Capítulo V

“Lo que debería ser: caso de éxito”

5.1 Antecedentes

5.2 Características y estructura de la empresa

5.3 Relación con CEXPORTA

5.4 Producción

5.5 Exportaciones

5.5.1 Cómo llevan a cabo su proceso de exportación

5.5.2 Requisitos

5.5.3 Proceso en aduana

5.6 Experiencias

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

Es imposible negar que hoy en día el mundo, en lo que a materia económica compete, se rige no solamente por la teoría capitalista de Adam Smith, donde el sistema económico está fundado en el capital como relación social básica de producción, sino que también se encuentra ya inmerso en el fenómeno mejor conocido como globalización, proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países, unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, derivado principalmente de la apertura al libre comercio, fusiones entre empresas, privatizaciones y desregulaciones financieras internacionales a favor del libre comercio.

Sin lugar a duda, México, se ha visto envuelto -como muchos otros países-, en este fenómeno y, prueba de ello, son los numerosos Tratados de Libre Comercio que tiene firmados con diferentes naciones, convirtiéndolo, así, en el país que más convenios y acuerdos económicos tiene en el mundo. Sin embargo, cabe mencionar que, a pesar de esos convenios, nuestro país aún no ha logrado desenvolverse eficientemente en el terreno comercial internacional.

Incursionar en el escenario del comercio exterior no sólo implica formar parte del proceso globalizador que vivimos actualmente, sino que, además, está comprobado que es una manera muy eficaz de reactivar la economía de cualquier país en el mundo. México cuenta, no solamente con gran cantidad de empresarios con visión y ganas de prosperar. Con las herramientas y apoyos necesarios, muchos de ellos tienen la capacidad de incursionar con éxito en mercados extranjeros y ser competitivos. De esta manera, probablemente, nuestro país comenzaría a tener una mayor estabilidad económica y podría responder mejor a los efectos de un fenómeno mundial que hemos venido viviendo en las últimas décadas.

Basados en lo expresado previamente, se desarrolló el presente trabajo, distribuido de la manera siguiente:

En el capítulo I se definirán conceptos básicos del comercio exterior, algunas de las reglas y normas que le competen y se dará un panorama general de la situación de las exportaciones en el país.

En el capítulo II se hará una breve mención de las características económicas, demográficas, sociales y culturales, así como las diferentes actividades a las que se dedica la población en las diferentes regiones del estado de Michoacán, dado que la empresa es michoacana.

En el capítulo III se analizarán las funciones de la dependencia a la cual pertenece dicha empresa: CEXPORTA, definiendo qué es, a qué se dedica, cómo opera y las actividades que realiza.

En el capítulo IV se presentarán las motivaciones que tienen las empresas para llevar sus productos a otros mercados, así como de los obstáculos que suelen interponerse en el cumplimiento de sus objetivos. También se abordará un poco la situación financiera del país y de las diferencias que hay en este aspecto con otros países.

Finalmente en el capítulo V se presentará el caso de la empresa *Industrias Cari S.A.*, su experiencia, logros, inicios y el proceso que tuvo que llevar a cabo, previo al éxito que logró consolidar a la empresa en el mercado extranjero.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchos empresarios michoacanos han tenido gran interés en comercializar sus productos en el extranjero, sin embargo, han sido pocos los que han logrado cumplir dicho objetivo. Existen diferentes dependencias cuya labor es brindar un apoyo a dichos empresarios en lo que a exportación se refiere, y una de las más recurridas es CEXPORTA. ¿Cómo es que se desempeña dicha Dependencia en el incentivo a las empresas michoacanas para que incursionen de forma exitosa en el ámbito del comercio internacional y, cuáles son aquellas debilidades que merman su cometido?

Esto hace plantearnos la siguiente problemática: ¿una empresa puede tener éxito en la comercialización de productos en el extranjero, combinando los apoyos que brinda CEXPORTA y su propia capacidad, creatividad e infraestructura empresarial?

El presente estudio pretende responder a esta interrogante.

JUSTIFICACION

Investigar sobre algún caso de éxito de alguna empresa, de las tantas inscritas en CEXPORTA, estudiando la relación que tienen las mismas con la Dependencia. Buscamos, asimismo, hacer mención de las debilidades que necesitan ser atendidas para que cada vez sean más las empresas que incursionen con éxito en las exportaciones y, de esta manera, provocar un impacto positivo dentro de la economía del estado de Michoacán.

OBJETIVOS

- Objetivo General:
Comprobar si CEXPORTA ha sido un factor importante en las empresas michoacanas para la exitosa comercialización de sus productos en el extranjero.
- Objetivo Específico:
Analizar el funcionamiento de dicha Dependencia, y de alguna empresa que sea un ejemplo de éxito, gracias al apoyo de CEXPORTA.

HIPOTESIS

La asesoría que brinda CEXPORTA a empresas michoacanas, puede facilitar el éxito de las mismas en mercados extranjeros.

METODOLOGIA

El método utilizado en la elaboración de esta tesis es histórico y analítico.

CAPITULO I

“EXPORTACIONES”

1.1 Comercio Exterior

Cada país se encarga de fabricar sus propios bienes y servicios, pero también puede llegar a carecer de insumos y activos (tanto humanos, naturales, financieros e industriales) para poder producirlos. Este intercambio que existe entre dos naciones al exportar (vender) y comprar (importar) sus productos, es lo que conocemos como comercio exterior.

Muchas veces, ni los países más desarrollados del mundo son capaces de ser autosuficientes, por ende, es que cada uno de ellos ofrece al otro lo que no posee o aquello de lo que carece y viceversa, generando así supervivencia y bienestar en las necesidades de la población.

Así pues, podríamos decir que el comercio exterior es un intercambio de bienes y servicios entre los individuos de dos países, sujetos a normas y disposiciones de acuerdo a las legislaciones de cada país. Dichos bienes pueden definirse como productos primarios o intermedios, indispensables para la producción de bienes finales (materias primas, agrícolas, etc.).

El comercio exterior permite a los países especializarse en la producción de los bienes que puede fabricar eficientemente y con menores costos y, a su vez, aumenta el mercado potencial de los bienes que producen, fortaleciendo con ello las relaciones entre ellos, logrando, como consecuencia, el desarrollo de sus economías.

1.2 Exportación

Se le denomina así a la venta de bienes y servicios de un país al extranjero; es de uso común denominar de esta forma, a todos los ingresos que recibe un país por concepto de venta de bienes y servicios, sean estos tangibles o intangibles.

Los servicios tangibles corresponden generalmente a los servicios no factoriales tales como, servicios por transformación, transportes diversos, fletes y seguros; y los intangibles corresponden a los servicios, como lo son los servicios financieros, los cuales comprenden utilidades, intereses, comisiones y algunos servicios no financieros.

También podemos precisar a la exportación como la salida de mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva.

Temporal: Salida del territorio nacional de mercancías para permanecer en el extranjero por tiempo limitado y con una finalidad específica, retornando después de cumplir con su finalidad, y dentro del plazo determinado al momento de efectuar la exportación.

Definitiva: Salida de una mercancía de un territorio aduanero y que no regresará al mismo.

La figura que realiza la exportación recibe el nombre de exportador, el cual puede ser exportador directo o exportador indirecto.

Directo: Persona física o moral residente en territorio nacional, productora o comercializadora de bienes que los destine al exterior mediante pedimento de exportación.

Indirecto: Productor y proveedor de bienes que son incorporados a mercancías que son destinadas a la exportación de mercancías.

1.2.1 Proceso de Exportación

- 1) Determinar el producto a exportar basado en su demanda internacional, su éxito a nivel nacional o sus características únicas. Se debe tomar en cuenta si la empresa tiene la capacidad volumétrica para atender la producción requerida, así como conocer la clasificación arancelaria, sus regulaciones y restricciones, tanto arancelarias como no arancelarias.
- 2) Realizar la selección de mercado basado en un estudio cualitativo y cuantitativo del mismo, las estrategias que se tendrán para abordar dicho mercado y contactar a los clientes potenciales, realizar las adecuaciones necesarias al producto en caso de ser necesario y entregar la documentación requerida a las autoridades correspondientes.
- 3) Determinar el envase y embalaje del producto, así como el medio de transporte.
- 4) Negociación de términos de compra-venta, es decir, desde el INCOTERM (Términos Internacionales de Comercio) a utilizar, hasta el precio del

producto y la forma de pago (pago por adelantado, carta de crédito, banca electrónica, etc.).

1.2.2 Documentos básicos para exportar

De acuerdo a la Ley Aduanera, quienes importen o exporten mercancías están obligados a presentar ante la aduana por conducto de agente o apoderado aduanal, un pedimento en la forma oficial aprobada por la Secretaría. En los casos de las mercancías sujetas a regulaciones y restricciones no arancelarias cuyo cumplimiento se demuestre a través de medios electrónicos el pedimento deberá incluir la firma electrónica que demuestre el descargo total o parcial de esas regulaciones o restricciones. Dicho pedimento en el caso de una exportación se deberá acompañar de:

- a) La factura o en su caso cualquier documento que exprese el valor comercial de las mercancías.

- b) Los documentos que comprueben el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias a la exportación que se hubieran expedido de acuerdo con la Ley de Comercio Exterior, siempre que las mismas se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y se identifiquen en términos de la fracción arancelaria y de la nomenclatura que les corresponda conforme a la tarifa de la Ley del Impuesto General de Exportación.

Para los efectos de las fracciones I y II (importación y exportación) de este artículo, el Servicio De Administración Tributaria podrá requerir que al pedimento o factura, tratándose de pedimentos consolidados, se acompañe

de la documentación aduanera que se requiera de conformidad con los acuerdos internacionales suscritos por México.

No se exigirá la presentación de facturas comerciales en las importaciones y exportaciones efectuadas por embajadas consulados o miembros del personal diplomático y consular extranjero; las relativas a energía eléctrica, las de petróleo crudo gas natural y sus derivados cuando se hagan por tubería o cables, así como cuando se trate de menajes de casa.

El agente o apoderado aduanal deberá imprimir en el pedimento su código de barras o usar otros medios de control, con las características que establezca la Secretaría mediante reglas.

Para los efectos de este artículo, los documentos que deben presentarse junto con las mercancías para su despacho, para acreditar el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias, Normas Oficiales Mexicanas y de las demás obligaciones establecidas en esta ley para cada régimen aduanero, el Servicio De Administración Tributaria, mediante reglas de carácter general, podrá señalar las obligaciones que pueden ser cumplidas en forma electrónica o mediante su envío en forma digital.

Tratándose del cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias en materia de sanidad animal y vegetal, la misma deberá verificarse en el recinto fiscal o fiscalizado de las aduanas que señale el Servicio De Administración Tributaria mediante reglas¹.

También se puede añadir:

- Lista de empaque

¹ Pérez Chavez, Fol Olguin. Ley Aduanera, Art. 36. México. Taxx Editores, 2007. 1088p.

- Pedimento de exportación
- Certificado de Origen (en caso necesario)
- Documento de transporte (conocimiento de embarque, Guía aérea, Carta de porte, etcétera)
- Permiso de exportación (en caso necesario)
- Carta de instrucciones al agente aduanal

1.3 Ventajas y desventajas de exportar

Sabemos que producir y vender en el mercado local requiere de gran esfuerzo. Vender en el mercado externo implica uno mayor; por lo que se deben manejar cuidadosamente las técnicas, procedimientos y métodos a utilizar.

Ventajas:

- 1) Ampliar la participación de la empresa en el mercado.
- 2) Incrementar la producción, utilizando la capacidad ociosa.
- 3) Reducir los riesgos, al no depender únicamente del mercado nacional. Se reducen los efectos en caso de estancamiento de la demanda nacional.
- 4) Mejora en la competitividad y la calidad de los productos, ya que al exportar, como consecuencia, se mejora considerablemente la calidad de producción al tener que ajustarlos a los estándares internacionales.

5) Actualización tecnológica.

Riesgos:

- 1) Entrar a ciegas. Uno de los riesgos más frecuentes y fáciles de evitar son aquellos que resultan de la inexperiencia. Entre estos podemos mencionar el pretender abarcar muchos mercados al mismo tiempo, sin considerar la capacidad de producción para atender las demandas de altos volúmenes.
- 2) Riesgos financieros. Siempre se tiene el riesgo de enviar la mercancía y no recibir el pago correspondiente. Esto puede darse debido a dos motivos: uno, que no se hayan cumplido los requerimientos del comprador (empaquete, calidad, tiempo de entrega), o bien, deshonestidad por parte del cliente. Es por esto que siempre, antes de realizar cualquier exportación, se debe investigar con quién se está haciendo negocios y solicitar referencias.
- 3) Riesgos políticos. Aquellos que pueden darse debido a cambios drásticos en la política de un país. Tales como, movimientos multitudinarios de la población, restricciones a la transferencia de divisas, restricciones sorpresivas a la importación de determinados productos y políticas de proteccionismo a productos locales².

² Cita web |<http://www.infopyme.com/Docs/GT/Offline/exportacion/basico.htm> |Enero de 2010

1.4 Panorama General de las exportaciones en México

En ocasiones estamos acostumbrados a recibir información parcial e indicadores erróneos sobre las exportaciones mexicanas, es por esto que no alcanzamos a ver de forma integral los cambios recientes de este sector y valorar su impacto en el país. Las exportaciones son un tema de vital importancia para la planta productiva, la creación de empleos, generación de divisas y el objetivo de contar con empresas competitivas en el entorno de la globalización.

La política económica mexicana apostó al mercado externo hace más de 20 años a través de la exportación de mercancías como el motor de crecimiento económico del país en un ambiente de debilidad del mercado interno, crisis financiera y elevadas expectativas sobre los aspectos positivos del intercambio comercial. El objetivo era subsanar dichas debilidades de empresas mexicanas que en aquellos tiempos se habían estado desarrollando en un espacio sumamente sobreprotegido que culminó con una gran ausencia de competitividad.

Para la década de los 80's la participación de México en el comercio mundial era prácticamente nula, apenas del 1%, donde sus exportaciones eran aproximadamente de 18 millones de dólares y se destinaban en gran parte a EUA con una participación de 70.5%, además de la Comunidad Económica Europea y Japón, siendo el petróleo, café crudo en grano, algodón, jitomate, hortalizas frescas, melón y sandía los productos más exportados.

Al adherirse al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) fue que se empezaron a diseñar e implantar diferentes programas y esquemas de fomento para las empresas exportadoras. En aquel entonces se inició un profundo proceso de desregulación y apertura comercial; las medidas abarcaron una drástica reducción en los niveles y dispersión de los aranceles, la eliminación casi total de las restricciones comerciales cuantitativas y el inicio de negociaciones bilaterales.

Como resultado de estas acciones, en un lapso de diez años se lograron resultados inéditos en la estructura del comercio exterior del país. Las exportaciones totales ascendieron a casi 41 mil millones de dólares en los 90's, disminuyendo la participación del petróleo con sólo el 24.8% en el total vendido al exterior, el restante 75.2% se conformó por la exportación de manufacturas y la industria maquiladora.

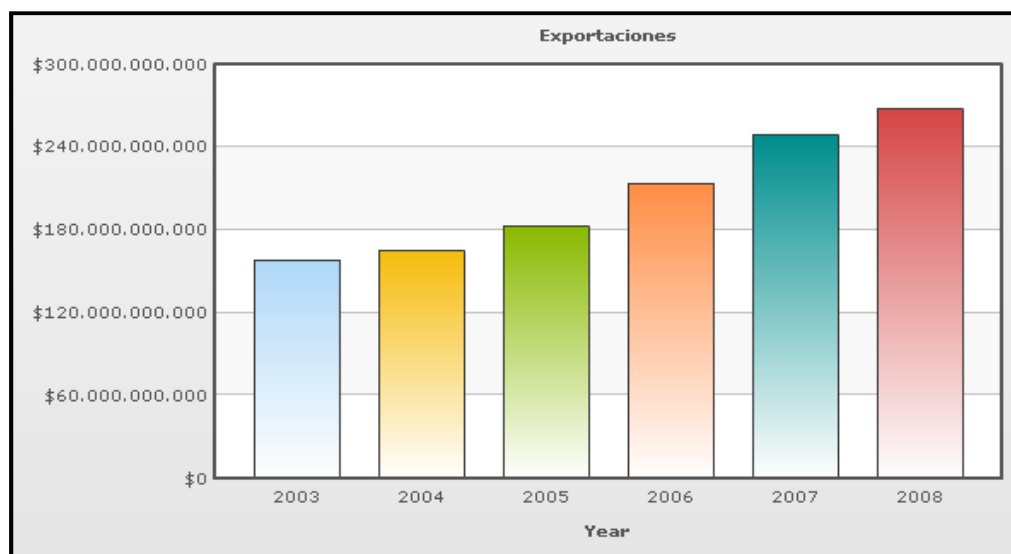
Tratado/Acuerdo	Países Miembros
TLCAN	EUA y Canadá
TLC-G3	Colombia y Venezuela
TLC México-Costa Rica	Costa Rica
TLC México-Bolivia	Bolivia
TLC México-Nicaragua	Nicaragua
TLC México-Chile	Chile
TLCUEM	Unión Europea
TLC México-Israel	Israel
TLC México-TN	El Salvador, Guatemala y Honduras
TLC México-AELC	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza
TLC México-Uruguay	Uruguay
AAE México-Japón	Japón

(FUENTE: BANCOMEXT)

Como se mencionó anteriormente, a raíz de su apertura al comercio exterior, con su adhesión al GATT, fue que México comenzó a tener más interacción comercial con el resto del mundo, convirtiéndose así en el país que más Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales tiene firmados. En total estamos hablando de 12 Tratados de Libre Comercio con 43 países de América del Norte, Europa, América Latina y Asia.

Adicionalmente, ha negociado acuerdos comerciales de distinto tipo con sus socios en América Latina en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

A continuación se presentan gráficas que muestran la evolución del comercio exterior mexicano y el lugar que ha venido ocupando nuestro país durante los últimos años en cuanto a exportaciones se refiere:



(FUENTE BANCOMEXT)

Año	Exportaciones	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	\$158.400.000.000	13		2002 est.
2004	\$164.800.000.000	13	4,04 %	2003 est.
2005	\$182.400.000.000	13	10,68 %	2004 est.
2006	\$213.700.000.000	14	17,16 %	2005 est.
2007	\$248.800.000.000	15	16,42 %	2006 est.
2008	\$267.500.000.000	15	7,52 %	2007 est.

(FUENTE BANCOMEXT)

Como se puede apreciar, se observa un incremento significativo en cuanto a las exportaciones mexicanas se refiere, sin embargo, respecto de los últimos dos años, se percibe un ligero estancamiento, ya que la diferencia entre ellos no es mucha. A pesar de esto, comparado con el año 2003, sí se aprecia un incremento significativo. Aunado a esto, hay que destacar que nuestras exportaciones ya no se limitan al petróleo, sino que se ha tenido avance en otros sectores productivos, tales como la industria manufacturera. Actualmente México continúa en el lugar número 15 en la lista de principales exportadores a nivel mundial.

CAPITULO II

“MICHOACAN”

Tal como quedó planteado en el título de nuestro trabajo, nos centramos en las empresas establecidas en Morelia, Michoacán, por ello, es necesario mencionar algunos datos económicos del estado y la ciudad, mismos que se presentan a continuación:

2.1 Población y Cultura

Michoacán, cuyo nombre completo es Michoacán de Ocampo, es uno de los 31 Estados que junto con el Distrito Federal conforman las 32 entidades federativas de México. Colindante con los estados de Colima y Jalisco al noroeste, al norte con Guanajuato y Querétaro, al este con el estado de México, al sureste con Guerrero y al suroeste con el Océano Pacífico, cuenta con 113 municipios, siendo su capital la ciudad de Morelia, antiguamente conocida como Valladolid.

La estimación de población para el primero de julio de 2007 del Consejo nacional de Población (CONAPO), es de 3, 991,189 habitantes, de los cuales se calculan 1, 918,021 hombres y 2, 073,168 mujeres.

Las edades de la población oscilan de la manera siguiente³:

³ Cita web|<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/mich/poblacion/default.aspx>

- 0 a 14 años: 1, 255,548 personas (31,46%).
- 15 a 64 años: 2, 476,355 personas (62,05%).
- 65 y más años: 259, 286 personas (6,49%).

Las ciudades más populosas del estado son las siguientes:

- Morelia: 626,660 habitantes (zona metropolitana: 760,280 habitantes).
- Uruapan del Progreso: 244,722 habitantes.
- Zamora de Hidalgo: 178,270 habitantes (conurbación 235,410 habitantes).
- Ciudad Lázaro Cárdenas: 74,580 habitantes (conurbación 126,402 habitantes).

En cuanto a su cultura, Michoacán se distingue por su música, gastronomía y su herencia indígena, además de sus artesanías, las cuales suelen ser buenos prospectos a exportación debido a su gran calidad y lo preciado que suele ser para los extranjeros que visitan el estado.

Entre sus principales artesanías se encuentran:

- Alfarería y cerámica, donde se combinan los métodos de trabajos antiguos y modernos además de que son elaborados a mano.
- El cobre: el trabajo en cobre michoacano originario de Santa Clara del Cobre ha dado la vuelta al mundo; por lo general se realizan objetos útiles como cazos, platonos, etc.
- Hilados y Tejidos, que cuentan con una amplia variedad (sarapes, servilletas, manteles y camisas, lienzos para enaguas, rebozos y colchas); para su producción se utilizan telares de cintura, de pedal y otros modernos empleando primordialmente materiales naturales.

- Maderas de las cuales suelen producirse muebles coloniales e instrumentos musicales tales como las famosas guitarras de Paracho.

2.2 Geografía

El estado de Michoacán de Ocampo abarca un área de 58,643 km² que representa el 3 % de la superficie total del país, ocupando el lugar número 16 en extensión entre las 32 entidades federativas de México y tiene un litoral de 247 Km. de extensión. Su orografía es una de las más accidentadas del país⁴.

Entre los principales lagos del estado se encuentran el lago Cuitzeo, el lago de Pátzcuaro, el lago de Zirahuén, parte del lago de Chapala, y la presa de Infiernillo. Su río más importante es el Lerma que nace en el Estado de México y abastece a la presa de Tepuxtepec para regar las tierras de Maravatío y producir energía hidroeléctrica.

La costa michoacana es rica en pargo, róbalo, mojarra, barrilete, tortuga, caimán, pelícanos, garzas y gaviotas. Pero en el lago de Pátzcuaro, encontramos pescado blanco y chichicuilotes. Mientras que en las sierras abundan la huilota, el venado, la codorniz pinta, el guajolote silvestre y el águila.

⁴ Cita web |[http:// www.explorandomexico.com.mx/state/15/Michoacan/geography](http://www.explorandomexico.com.mx/state/15/Michoacan/geography)|Enero de 2010

2.3 Economía

Agricultura: La actividad agrícola se desarrolla en poco más de 1'250,000 hectáreas, que representa el 21% de la superficie total del estado, y de ellas cerca de 400,000 corresponden al área de riego y 850,000 a la de temporal.

El 75 % de la superficie cultivada se destina a sorgo, aguacate, fresa, durazno, trigo, limón, praderas, caña de azúcar, mango y sobre todo maíz, producto que ocupa el 43% del área señalada.

Minería: Dentro de territorio estatal existen yacimientos de minerales metálicos y no metálicos, tales como el fierro, cobre, zinc, cadmio, plomo, plata, oro, arenas, gravas, calizas, mármol, caolín, sílice y yeso entre otros.

Se pueden distinguir trece regiones mineras. Entre ellas destacan por su importancia los distritos de Tlalpujahua, Anganguero, Los Azufres, Real de Oztumatlán, Tzitzio, Tiámaro, El Bastán, San Diego Curucupaceo, Inguarán, Las truchas y la Minita de Coalcomán.

Michoacán es el segundo estado productor en el país de coque y tercero en hierro, minerales que contribuyen al crecimiento de la industria siderúrgica en México.

Industria: El máximo ejemplo de industria dentro del estado es el puerto de Lázaro Cárdenas ubicado en el Pacífico. Es sede de Acerlor-Mittal, el mayor complejo siderúrgico del país y de América Latina; además, es el puerto industrial que recibe mayor volumen y tonelaje, debido a que es el único a nivel nacional que cuenta con un calado de 18 metros, lo que le permite recibir barcos de hasta 185,000 toneladas de desplazamiento (buques quinta generación).

2.3.1 Exportaciones

Hoy día se exportan más de 220 mil toneladas anuales de productos del campo michoacano al mundo, con un valor aproximado a los 500 millones de dólares, posicionándose por su máxima calidad y con amplia aceptación en plazas internacionales como Estados Unidos, Canadá, Japón y diversas naciones de la Comunidad Europea.

En total son 73 las frutas, hortalizas y flores que se dirigen a 33 países; a la fecha el líder en la exportación es el aguacate de la variedad Hass.

Michoacán es el productor número uno a nivel mundial de dicha variedad de aguacate y éste, a su vez, es el producto que mayor ingreso le genera al país en materia agrícola, exportándolo a 19 países, siendo los principales EUA y Japón. Su centro de producción se encuentra en la ciudad de Uruapan, aunque se extiende a varios municipios como Tancítaro, Apatzingan, Taretan, y Tacámbaro, Ario de Rosales, Villa Madero.

Tan sólo en un lapso de 5 años se han incrementado los volúmenes de exportación de aguacate en un 300 por ciento y se han agregado a la oferta exportable más de 10 cultivos importantes como son la guayaba, frambuesa, hongos, coco, plátano, toronja y otros procesados. De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, con el Programa de Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones de Productos Agroalimentarios y Pesqueros Mexicanos (Promoagro), se ha consolidado la oferta de más de 40 productos michoacanos en más de 20 países, adoptándose una cultura productiva con los estándares de calidad que demanda el mercado.

Una de las grandes herramientas que ha favorecido al estado en tener dicho liderazgo en materia de exportación ha sido la realización de campañas de

promoción comercial en los ámbitos nacional e internacional, como se realiza ya del aguacate, mango, limón y próximamente con la guayaba y zarzamora.

Con el combate a moscas de la fruta, se logró la permanencia de las exportaciones de mango a Estados Unidos, a donde ya se envía más del 90 por ciento del cultivo beneficiando a 4 mil productores con 23 mil hectáreas.

La guayaba ya se envía al mercado de Canadá y se han incrementado los volúmenes de toronja hacia el territorio americano.

De fresa se exportan más de 900 toneladas, 142 de limón, alrededor de 56 mil toneladas de mango fresco, 34 mil de melón, 9 mil de papaya, 6 mil 300 de zarzamora, unas 13 mil 400 de geranio, 93 toneladas de ave de paraíso y 14 de nardo en bulbo.

Cabe mencionar que los productos de Michoacán como el aguacate, durazno, fresa, guayaba, limón, mango, melón, papaya, toronja y zarzamora, entre otros, representan en conjunto el 41 por ciento de la producción nacional.

El 80% de las exportaciones michoacanas se realizan hacia Estados Unidos, el resto van dirigidas a Europa y Asia. El aguacate, fresa, zarzamora y toronja tienen un lugar preponderante dentro de la exportación de alimentos.

Otro tipo de mercancías que Michoacán exporta son metales, la mayoría son acero y hierro, los cuales representan el 25%, aproximadamente, de las exportaciones.

De cada 10 ferias a las que asisten empresarios michoacanos, 4 son de alimentos frescos y procesados y las demás son enfocadas al sector textil y de regalos.

CAPITULO III

“CEXPORTA”

Nuestro gobierno siempre ha estado preocupado por la economía del país y es consciente del papel importantísimo que juegan las exportaciones en este ramo; es por esto que ha creado ciertas instituciones encargadas de incentivar a los empresarios a buscar mercados, no solo nacionales sino también internacionales. En Michoacán esa institución se llama CEXPORTA.

3.1 ¿Qué es CEXPORTA?

Por sus siglas es el Centro Empresarial para las Exportaciones del Estado de Michoacán.

Es un programa promovido por el Gobierno Federal y Estatal con participación del sector privado, representado por el Consejo Coordinador Empresarial de Michoacán y el sector Académico, el cual se encarga de integrar apoyos a Micro, Pequeñas y Medianas empresas que deseen incursionar en el ámbito de las exportaciones.

Se especializa en transformar integralmente los esfuerzos de la gente michoacana, abriéndoles las puertas a la comercialización encontrando virtudes frente a nuevos mercados.

CEXPORTA es una institución única en su tipo a nivel estatal dentro del sector público y privado, e incluso a nivel nacional, ya que ha obtenido varios reconocimientos, entre ellos se encuentra el reconocimiento Innova de la Oficina de Premios Nacionales AC y el Premio Michoacán a la calidad.

Entre sus objetivos se encuentran desarrollar y fortalecer la capacidad competitiva de las mipymes fabricantes o productoras directas, articulando diversos servicios en un mismo espacio, que faciliten la calidad, innovación y diferenciación de sus productos para competir y posicionarse en un mercado de fronteras abiertas como el actual.

Su misión es desarrollar y fortalecer la capacidad competitiva de las empresas del estado, articulando diversos servicios en un mismo espacio, que faciliten la calidad, innovación y diferenciación de sus productos para competir y posicionarse en un mercado de fronteras abiertas como el actual.

Entre sus principales funciones se encuentran⁵:

- Determinar el potencial del exportador
- Establecer la fracción arancelaria para el producto en cuestión
- Buscar demandas de exportación
- Mercado meta
- Canal logístico
- Precio de exportación

⁵ Cita web | <http://www.cexporta.com/servicios.php> | Marzo de 2010

- Servir de vínculo con otras empresas para trámites y financiamiento.

Cabe destacar que si bien el Centro para las Exportaciones apoya a todos los sectores, se privilegia a la pequeña y mediana empresa que tiene potencial para la exportación, a las cuales se les orienta, primero, para posicionarse en el mercado nacional, y luego, para que su producto llegue a mercados internacionales.

Actualmente se cuenta ya con una coordinación especial de CEXPORTA en los municipios de Zamora y Uruapan debido a la gran demanda de empresas que hay en esas dos regiones por los servicios que ofrecen

3.2 ¿Qué servicios ofrece?

3.2.1 Asesoría y vinculación

Asesora y orienta sobre el proceso que se opera dentro de la Dirección de Cexporta y permite el acceso a los servicios de la misma; además vincula al cliente con diferentes organismos de financiamiento, comercialización y mercadeo.

A través de su metodología de trabajo permite que el cliente se adentre rápidamente en los conocimientos sobre el proceso de exportación, todo esto mediante servicios personalizados y gratuitos.

Brinda temas de asesoría en cuestión de:

- Costeo, precios y cotizaciones.
- Logística comercial.
- Normatividad nacional e internacional.
- Términos y formas de negocios.
- Ventajas competitivas.
- Legislación aduanal.
- Financiamiento.
- Oportunidades de negocio.

Ofrece múltiples beneficios como la vinculación con programas nacionales e internacionales, recopilación de conocimiento e información para facilitar las tomas de decisiones y amplía la visión de negocios de la empresa. Toda esta información se proporciona al cliente de manera constante y acorde a las necesidades del mismo.

3.2.2 Desarrollo de productos

Es el departamento que se encarga de hacer una transformación visual al producto (en cuanto a su imagen). Sobre él recae todo el conocimiento mercadológico, diseño gráfico e industrial, para así poder tener una propuesta estratégica de promoción tanto en mercados nacionales como internacionales.

Su principal objetivo es elevar la competitividad de las Mipymes del estado por medio de la innovación en diseño y mercadotecnia a través de los siguientes esquemas de apoyo.

1) Desarrollo de productos

- Asesoría especializada
- Diagnóstico para el desarrollo de productos
- Desarrollo de imagen corporativa
- Aplicaciones de diseño gráfico
- Desarrollo de empaque
- Estudio de laboratorio
- Fotografía del producto

2) Registro

- Registro de marca comercial
- Registro de código de barras

3) Material Promocional

- Desarrollo de catálogo digital (sitio web)
- Desarrollo de material infográfico (trípticos, catálogos)
- Desarrollo de display.

Este departamento brinda en cuestión de apoyos el 50% de impresión del primer tiraje de catálogo o tríptico; 50% del hospedaje y dominio del Internet por un año; y hasta el 50% de fabricación de empaques diseñados en Cexporta.

3.2.3 Promoción comercial del producto exportable.

Se encarga de la promoción de los productos mediante ferias y exposiciones de prestigio nacionales e internacionales de acuerdo a su sector (principalmente alimentos frescos y procesados, regalos, muebles y artículos de decoración, zapato).

Su objetivo es apoyar la oferta exportable de las Mypimes del estado a través de la promoción, para incursionar en los mercados internacionales y diversificar el destino de sus productos, participando en eventos comerciales nacionales e internacionales, así como realizar misiones y encuentros de negocios, incrementando así el número de empresas exportadoras michoacanas.

Sus medios de apoyo los realiza por medio de espacios de exhibición gratuitos, envío de muestras, elaboración e instalación de catálogos y stands promocionales y concertando citas de negocios.

De esta manera la empresa se beneficia, ya que logra un posicionamiento y reconocimiento, tanto de la empresa, como de su producto en mercados internacionales. Tiene un contacto directo con clientes potenciales, para así poder incrementar su cartera de clientes y, al mismo tiempo, tener la

posibilidad de conocer la competitividad de su producto respecto de la competencia.

3.2.4 Capacitación para la oferta exportable

Ofrece un programa anual de actualización en diversos temas y en diferentes ciudades del estado para impulsar el crecimiento y consolidación de las empresas en los mercados nacionales e internacionales.

Brinda capacitación en materia de comercio exterior, mejora el conocimiento de los mercados, refuerza la promoción y negociación y genera una mayor competitividad a la empresa.

3.2.5 Formación de Negocios México-China

Gracias a un convenio especial que se tiene entre el gobierno del Estado con La República de China, se pretende desarrollar las habilidades de negocio como agente comercial para representar a Michoacán mediante actividades que impacten en el desarrollo económico del Estado.

Su objetivo es capacitar a jóvenes egresados michoacanos, para desarrollarse en las áreas de idioma chino mandarín, seminarios especializados en el tema de negocios, presencia y desenvolvimiento en ferias especializadas para promover los productos michoacanos y del país

en China que busque impulsar un sector económico o vocación productiva del estado.

3.2.6 Búsqueda de demandas

Ayuda a encontrar empresas extranjeras interesadas en la compra de productos ofrecidos por las empresas michoacanas.

3.3 Empresas morelianas inscritas en CEXPORTA

En Michoacán, son muchas las empresas que operan, sin embargo, no todas se encuentran inscritas en CEXPORTA debido a que no todas tienen el interés de exportar, o a que muchas de estas desconocen la existencia de dicha dependencia debido a la falta de difusión de la misma.

Aún así, hay una gran variedad de empresas que se benefician de los servicios otorgados por CEXPORTA de diferentes ciudades del estado, la gran mayoría provenientes de la ciudad de Morelia y de Uruapan.

A continuación, presentamos un listado de algunas de las muchas empresas que se encuentran inscritas y el tipo de producto que ofrecen y la región de la cual provienen.

Empresa	Producto	Región
Natural Fruits S.A. de C.V	Mermeladas (frutas procesadas)	Venustiano Carranza
Dulcería Doña Rosa Marín	Frutas en conserva	Ciudad Hidalgo
Eco Rancho Caracha	Zarzamora orgánica en mermelada	Uruapan
Grupo DNI	Productos para Snacks	Morelia
Chocolates Duvín	Chocolate de mesa	Uruapan
Carnitas El Cazo	Carnitas enlatadas	Zacapu
Galletas Carmelita	Galletas	Morelia
Productos EL Huerto	Frutas en conserva	Ucareo
Grupo Carmelita	Mermelada, licores y rompope	Morelia
Salsas de la suegra	Salsas picantes	Morelia
La Estrella	Dulces Regionales	Morelia
Salsas Sheriff	Salsa a base de jícama	Morelia

(FUENTE:CEXPORTA)

Según estadísticas proporcionadas por CEXPORTA, las micro, pequeñas y medianas empresas pertenecientes a dicho organismo registraron ventas por más de 355 millones de pesos en 2008.

De acuerdo con resultados dados a conocer por este Centro, se otorgó apoyo y asesoría de comercialización exportable a más de 500 empresas en el año 2009 mediante los múltiples servicios que ofrece, como son *el desarrollo de productos, capacitación para desarrollar la oferta exportable, desarrollo de proveedores y promoción comercial de la oferta exportable.*

Gracias a estos apoyos y a las empresas que tienen potencial de ventas en el extranjero, se ha logrado incidir en la balanza económica del país con el incremento de la colocación en el exterior de productos michoacanos, tales como las frutas, hortalizas y las artesanías. También se dio a conocer el impulso que se le dio a 150 empresas estatales en los ramos mueblero, artesanal y de productos frescos y procesados, para participar en un total de 16 ferias nacionales y siete internacionales, llevándolos a lugares como Francia, Alemania, China, Japón y América del Norte.

Existen casos en específico, tales como la empresa Mon-Pau de la región de Pátzcuaro, procesadora de chiles perones en escabeche, la cual ha logrado colocarse en el mercado nacional compitiendo con éxito con marcas consolidadas y ahora piensa incursionar en mercados extranjeros.

En el caso del mezcal, se brindó apoyo a los mezcaleros de 4 regiones de la entidad, creando una marca colectiva y un desarrollo de imagen gráfica, hoy conocida como SIKUA, que está por introducirse masivamente en lugares como China, Texas y Chicago.

En el caso de la empresa *El Huerto* que se dedica a la transformación de fruta, ha recibido apoyos para terminar completamente las etiquetas que

caracterizan sus productos, así como el código de barras, la tabla nutrimental, requisitos que le han permitido el ingreso a tiendas de prestigio, como son Wal Mart y Aurrerá. En lo que respecta a la línea de productos en escabeche que maneja, le proporcionaron diseñadores y asesoría para tener la presentación y los logotipos del producto; ahora sus productos circulan en tiendas de Morelia, Valle de Bravo, Durango, Veracruz, Guadalajara y varios municipios de Michoacán.

3.3.1 Ferias: plataformas para darse a conocer

Empresas como *Industrias Cari* es una gran muestra del impacto que se puede llegar a tener en mercados extranjeros gracias a la participación en ferias internacionales.

Como resultado de los diversos apoyos que les ha brindado el gobierno del Estado por medio de CEXPORTA, se ha podido dar a conocer a grandes dimensiones; la participación en ferias a nivel nacional y en el extranjero como en Nueva York, Los Ángeles, Houston y San Antonio. Esto ha hecho que hoy en día su producto se comercialice ya en el mercado estadounidense y próximamente en el mercado latinoamericano, y no solo eso, sino que, además, marcas importantes y reconocidas han elegido a Galletas Carmelita para que les maquilen sus productos.

Así mismo, podemos hablar de que el año 2008 fue un año muy importante para diversas empresas en cuanto a la participación en ferias internacionales se refiere, ya que muchas empresas mexicanas tuvieron la oportunidad de participar en algunas de las más importantes.

- SIAL, Paris (Feria Internacional de Comida): es un escaparate para la innovación y es una plataforma de negocios. Esta feria es líder mundial en la industria alimenticia; con expositores a nivel mundial, se realiza una muestra de fabricantes, distribuidores, importadores, mayoristas y minoristas de alimentos. Es reconocida internacionalmente tanto por su magnitud como por la gran potencialidad de negocios que representan sus visitantes. En esta feria participaron las empresas michoacanas Verfruco de México, Procesadora de Aguacates y Frutas, Empacadora de Aguacates San Lorenzo; Charandas Finas de Uruapan; Grupo Embe de México, de Morelia; Biofermich, de Álvaro Obregón; Dulces Regionales La Estrella de Morelia y la Integradora Golden Valley Berry de Ziracuaretiro.
- Fresh Summit Orlando, Florida: es la feria internacional más importante para el sector agrícola en Estados Unidos especializada en los sectores de frutas, hortalizas y flores. Esta feria es visitada por más de 17,000 participantes provenientes de todas las cadenas de suministros de frutas, verduras frescas y flores del mundo con el fin de establecer relaciones y hacer negocios. Las firmas michoacanas participantes fueron principalmente comercializadores de frutas y legumbres, zarzamora, aguacate y jitomate.
- Expo Comida Latina: es un evento profesional y especializado dedicado al mercado de alimentos y bebidas creado para satisfacer las necesidades de la población hispana y el creciente gusto por los alimentos latinoamericanos por parte de la comunidad anglosajona en los Estados Unidos. Empresas como Salsas Don Vasco, La Tocumbita, Granja Verde, Mole Tarasco, Empacadora San Lorenzo,

Natural Fruits, Frozavo, Industrias Cari y la Unión Agrícola de Mezcaleros de Michoacán estuvieron presentes en la exhibición.

Cabe destacar que durante este año los apoyos de CEXPORTA se han intensificado, brindándoles a muchas de estas empresas una gran oportunidad para llegar a miles de hogares y familias mexicanas mediante la exhibición de más de 100 de sus productos en anaqueles de las tiendas Soriana y Walmart durante un lapso de 20 días, con el objetivo de apoyar a las mipymes emprendedoras y poner al alcance de los clientes y el público en general productos de calidad que apoyen la economía familiar, además de buscar oportunidades para posicionarlos a nivel nacional.⁶

Esto se llevó a cabo del 26 de febrero al 15 de Marzo del 2010, y, posteriormente, en Junio del mismo año, con la participación de empresas como Cabaña del 47, Carnitas Carmelo, The Popcorner, Eco Rancho Caracha, Frutése, El Huerto, Gran Morisca, Mole Purhembe, Salsa Vizcaína, Pirhuán, Tequila Presa Vieja, Galletas Carmelita, Skabech, Miel Morelia, Naturate, Don Berna, Checolines, Mon-Pau, Chilaris, La Estrella Dorada y Xaxeni.

⁶ Estrada, Carlos Eduardo, “Empresas michoacanas ofertan productos en Walmart”, El Cambio de Michoacán, Morelia Mich. 20 Junio 2010

CAPITULO IV

“LAS EMPRESAS”

4.1 Razones por las cuales las empresas se motivan a exportar

La gran mayoría de las empresas mexicanas se encuentran con un dilema en el momento en que alguien les presenta una propuesta para exportar. Entre que muchas prefieren quedarse como están, estancadas y sin expandir sus posibilidades de venta a otros mercados por no saber o no querer entender los beneficios de la exportación, a muchas otras les parece muy atractiva la opción pero, a la vez, compleja y riesgosa.

En realidad existen diversas razones por las cuales cada vez más empresas se animan a incursionar en este terreno. Las empresas mexicanas comienzan a entender que al diversificar sus productos también pueden diversificar sus mercados de acuerdo a las necesidades de éstos y de esta manera poder hacer frente a la competencia y a la economía nacional. También saben que al incursionar en mercados extranjeros, pueden llegar a formar alianzas estratégicas con otras compañías para lograr una disminución en sus costos y volverse más competitivas, gracias a la adquisición tecnológica, capacitación e innovación que dicha alianza les podría brindar.

Además, se dan cuenta de lo importante que es, sobre todo en estos días, no depender de un solo mercado o de una sola economía y menos de una que suele ser por lo general, poco estable, tal como lo es, desafortunadamente, el caso de la nuestra; es por esto que comienzan a buscar mercados en el extranjero, ya que son conscientes de la capacidad adquisitiva con que cuentan muchos de estos países a los cuales pueden llegar a ver como clientes potenciales; además saben de las ventajas comparativas y de las buenas oportunidades que se pueden presentar a través de los acuerdos preferenciales con que cuenta nuestro país.

Así pues, al incursionar en otros mercados, es una opción para hacer más rentables a las empresa, buscando, así, lograr su permanencia a corto, mediano y largo plazo.

Muchos otros empresarios son conscientes de los niveles productivos con los que cuentan y saben que vender mayores volúmenes les ayuda a aprovechar en un porcentaje más alto su capacidad productiva, crear economías de escala y a su vez hacer un mejor uso de su capacidad ociosa.

Sin embargo, se debe reconocer que el número de empresas interesadas en exportar se ha incrementado considerablemente estos últimos años, años de crisis, convirtiéndose ésta última en una de las principales razones por las cuales las empresas ven cada vez más factible, ahora por necesidad, incursionar en las exportaciones.

Las cámaras de comercio, los organismos de promoción de exportaciones y otras instituciones relacionadas, están desarrollando más acciones para

poder responder al aumento del número de empresas que se acercan a pedir asesoría, ya que éstas ven en la exportación un gran recurso al cual pueden acudir a buscar su salvación.

No cabe duda que hoy por hoy se ha convertido en una de las razones más significativas por las cuales las empresas quieren exportar, ya que la intranquilidad y nerviosismo que se vive con esta situación, va desarrollando en ellos una especie de pensamiento de "exportar o desaparecer".

4.2 Los Obstáculos

Debido a la gran cantidad de empresas inscritas en CEXPORTA y a la imposibilidad de estudiar la situación de cada una de ellas en particular, es que se ha recurrido a hacer el análisis de dos de los obstáculos más recurrentes a los cuales dichas empresas se enfrentan.

4.2.1 Falta de capacidad productiva y acceso limitado a financiamiento

Incorporar la planta productora michoacana al comercio exterior es de gran importancia. Sin embargo, en muchos países subdesarrollados incluido el nuestro, se han abandonado conceptos como desarrollo regional y sectorial e incluso se ha dejado sin efectos a ciertas prácticas macroeconómicas como la política industrial. Ante la ausencia de ésta, se ha dejado la

iniciativa del desarrollo sujeta a las fuerzas del mercado y, si consideramos que la liberación comercial que han experimentado los países en desarrollo, como el nuestro, ha disuelto o roto las cadenas productivas, es importante reconocer que se ha perdido articulación en el aparato productivo y muchos de los sectores industriales del país ciertamente no viven sus mejores días gracias a la falta de capacitación y de productividad.

Actualmente, Michoacán enfrenta el desafío de ofrecer opciones de progreso a una población económicamente activa creciente. De ahí la importancia de crear un marco que estimule el crecimiento y desarrollo de esas empresas sirviéndonos del comercio exterior.

Un primer problema es el financiamiento. La cantidad de capital utilizado es modesto, como lo es su capital social inicial. Los obstáculos para obtener recursos adicionales no son insignificantes, y van desde el nivel de inversión requerido, hasta garantías exigidas para obtener créditos. La mayoría de los fondos de estas empresas provienen de ahorros personales o familiares y por lo general son sensiblemente insuficientes. Al igual que en el caso de la promoción, apoyo o asistencia, el financiamiento dirigido a las PYMES tropieza, además de su propia problemática como son las tasas de interés, las comisiones y otras dificultades de acceso al crédito, con las dificultades que entraña para el sector financiero enfrentarse a un gran número de empresas, a su amplia diseminación y a la falta de una infraestructura adecuada que haga posible llevarle los recursos.

Otra gran dificultad que tienen las MIPYMES en nuestro estado es la falta de capacidad productiva. Los clientes en el extranjero no suelen ser grandes consumidores de los bienes de las pequeñas y medianas industrias. A muchos de nuestros empresarios michoacanos en ocasiones les es difícil encontrar clientes y una vez que logran de alguna manera persuadirlos de sus productos, se encuentran con la pasmosa brecha de la insuficiencia productiva, es decir, que no son capaces de satisfacer la demanda de sus clientes, todo esto ocasionado en

mayor parte a la pobre infraestructura, rezago tecnológico y a la carencia de automatización en sus procesos productivos, lo cual podría brindarles homogeneidad y calidad a sus productos.

Es por esto que podemos decir que ambos problemas van muy de la mano y se tienen que atender de manera conjunta, ya que un obstáculo lleva a que se genere el otro, provocando un círculo vicioso entre ellos; es decir, a falta de financiamiento útil para estas empresas, más difícil será que estas puedan, a su vez, generar productos de calidad en los volúmenes requeridos e incursionar en mercados extranjeros.

Lo que se pretende dar a entender con esto es que no solamente las empresas sufren de falta de financiamiento para la exportación, sino que también necesitan financiamiento para atender otro de los obstáculos que tienen en el mismo ámbito: la falta de capacidad, competitividad y calidad productiva.

Muchas empresas michoacanas, como se menciono anteriormente, se ven interesadas en realizar exportaciones, sin embargo, la gran mayoría tiene grandes problemas en cuanto a su producción y su capacidad económica para sustentarla.

La mayoría de las empresas que fueron analizadas, carecen de una capacidad productiva adecuada, lo que genera un volumen de exportación insuficiente para sus clientes potenciales en el extranjero.

Y hablando de financiamiento, muchas empresas cuya situación, en cuanto a materia de exportaciones se refiere, no es mala, pero se enfrentan con la situación de que tienen problemas para otorgar créditos a sus clientes debido a la falta de capacidad financiera. Si contasen con el apoyo financiero adecuado, podrían hacer que su negocio creciera más rápido.

Las utilidades que obtienen son buenas, pero apenas suficientes; esto hace que no les permita ofrecer créditos a clientes que se los piden por lapsos de hasta 60 días, ya que al momento de otorgarlos, la empresa pierde liquidez y, por tanto, se queda sin recursos para seguir comprando materia prima, la cual adquiere de contado. A su vez, muchas no quieren correr el riesgo de solicitar financiamientos bancarios, ya que, como consecuencia de tener sus utilidades tan medidas, pueden caer en la situación de caer en un posible atraso en los pagos a dichas instituciones, con lo que agravarían, aún más, su situación económica.

Se puede decir, entonces, que para las micro, pequeñas y medianas empresas, obtener financiamiento no es una labor fácil.

Si bien se ha publicado en diversos medios que ha aumentado el otorgamiento del crédito en nuestro país, éste incremento se refiere al denominado crédito al consumo, como lo son las tarjetas de crédito y los créditos sobre nómina, pero contar con recursos para el capital de trabajo (nóminas, proveedores, suministros), para el financiamiento de las ventas a crédito (comercialización), para ampliar, renovar o darle mantenimiento a la maquinaria (equipamiento), éste ha sido escaso, convirtiéndose en una labor compleja y escasa.

Entonces, podemos deducir que si los empresarios no suelen estar respaldados por buenas y baratas fuentes de financiamiento, en la mayoría de los casos será difícil que puedan llevar su producto al extranjero y, a su vez, que éste pueda ser competitivo, debido a las diversas carencias que el producto puede llegar a tener frente a la competencia de otros de su misma especie, debido a la falta de capacidad y calidad productiva y servicios que se ofrecen.

4.2.2 Comparativa con otros países

El esquema más utilizado para facilitar el crédito a las empresas de menor tamaño, son los Programas de Garantías. La Comunidad Europea ha realizado un gran esfuerzo en este sentido y en EUA los programas de garantías para las MIPYMES van del 50 al 80 por ciento en empresas exportadoras.

En España y Argentina mediante la conformación de Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) se ha logrado incentivar la participación de la banca comercial, se ha facilitado el acceso al financiamiento por parte de las empresas de menor tamaño y se ha promovido la reactivación del crédito interno; además mediante el programa "Póliza 100", España otorgó más de 1200 pólizas de seguros para la exportación a PYMES en un período de dos años.

En países como Japón, Corea y Taiwán, a través de los fondos de garantías especializados (tecnología, desarrollo, inversión, etc.) conformados por capital público y privado, se ha logrado promover la inversión productiva en sectores específicos. En Estados Unidos, Canadá y los países de la Comunidad Europea se ha puesto especial cuidado en promover la participación del capital privado en el financiamiento de actividades productivas; estos países han creado fondos de inversión en venture capital y fondos de inversión de capital de riesgo.

Como otro ejemplo, en Italia, la Cámara de Comercio cuenta con más de 100 oficinas en el extranjero, dedicadas a promocionar oportunidades de negocios y se otorga asesoría, financiamiento y capital de riesgo a

empresas (principalmente medianas) que entren a nuevos mercados a través de coinversiones o alianzas estratégicas⁷.

En general, en Europa, desde 1997 se ha impulsado la creación de estructuras y fondos de capital de riesgo en la mayoría de los estados miembros, este proyecto se ha denominado "Ventanilla PYME" y se considera como el instrumento más exitoso de la normativa legal de la UE.

Asimismo, diferentes países de la OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) brindan inversión accionaria a las MIPYMES con opción de compra posterior por parte de las empresas.

4.2.3 Situación Financiera de nuestro país

En México, la mayoría de los intermediarios financieros se organizan bajo la figura de Grupo Financiero, que debe estar conformado por una sociedad controladora y por lo menos dos intermediarios de distinta naturaleza. Dentro de estos Grupos Financieros se encuentran las principales instituciones bancarias de nuestro país las cuales son alrededor de 40.

Es importante señalar que la participación del financiamiento externo a las empresas es significativa, ascendiendo a 42 por ciento de los fondos institucionales que recibieron en 2007. Esto tiene que ver con la estructura del sector empresarial mexicano, en el que se localiza un segmento importante de corporaciones exportadoras que sustentan la mayor parte del comercio exterior, en su mayoría transnacionales. Por otro lado, el acceso

⁷ Cita web |http://www.cipi.gob.mx/html/..PoI_Apoyo_Pymes_Mex.PDFwww.htm |Marzo de 2010

de las PYMES al crédito institucional es muy bajo, por lo que este se concentra en las empresas de mayor tamaño. Así, un sistema financiero que se orienta a grandes compañías y una importante participación de las multinacionales dentro de estas, explican la alta participación del financiamiento externo en el sector empresarial que opera México. La importancia relativa del fondeo externo es mucho mayor en nuestro país que en el resto de la región, donde las empresas, independientemente de su tamaño, se financian principalmente con recursos internos.

Los bancos comerciales y de desarrollo son las principales fuentes de financiamientos institucionales para las PYMES. Más adelante se presenta un panorama general de la concentración de la cartera de la banca múltiple en sus clientes principales y del remate de recursos que queda disponible potencialmente a las PYMES.

Como se mencionó, son cerca de 40 instituciones bancarias las que se encuentran en México y de estas, las 5 de mayor tamaño concentran el 80% de los activos y la cartera de crédito, y las 7 más grandes, aproximadamente el 90%. El 42% de la cartera vigente de los bancos está colocada en la actividad comercial y empresarial, casi otro tanto se destina a los hogares (vivienda y consumo) y el resto a entidades financieras y gubernamentales. A su vez, alrededor del 60% de la cartera comercial está concentrada en los 50 mayores acreditados de cada banco, el 70% en los 100 más grandes y el 81% en los 300 más importantes⁸. Esto da como resultado que un máximo del 19% de la cartera comercial del sistema bancario es susceptible de ser asignado a empresas de mediano y pequeño tamaño, del cual, aproximadamente 0.6% suele ser asignado a PYMES en nuestro estado.

⁸ Cita web|<http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam17/ECU001700604.pdf>|Mayo 2010

Esta proporción es solamente un indicador aproximado de la participación de las PYMES en las carteras de los bancos, pues es posible que parte de estos fondos estén colocados en empresas y organizaciones de gran tamaño aunque en montos reducidos que no los hacen figurar como grandes deudores.

Estructura de cartera y concentracion del credito comercial de la banca multiple: México 2007			
BANCO	PARTICIPACION EN LA CARTERA DE CREDITO DEL SISTEMA BANCARIO	PARTICIPACION 300 MAYORES CLIENTES EN LA CARTERA COMERCIAL DEL BANCO	PARTICIPACION DE LOS CLIENTES COMERCIALES MENORES EN LA CARTERA TOTAL DEL BANCO*
BBVA	27.1%	72.9%	11.9%
Banamex	16.2%	86.0%	7.0%
Santander	12.9%	75.7%	14.3%
HSBC	11.8%	80.0%	12.6%
Banorte	10.6%	69.9%	19.2%
Resto de los Bancos	21.4%	94.0%	5.6%
Total	100.0%	81.0%	10.9%

(FUENTE: COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES)

Al analizar la composición de la cartera de los 5 grandes bancos destaca que Banorte, el único mexicano entre los de mayor tamaño, presenta la más alta orientación a los clientes pequeños; los bancos europeos (Santander, HSBC y BBVA) una posición intermedia y los norteamericanos (Banamex y Citibank) una mayor tendencia a los grandes corporativos. Esto puede deberse a que el banco mexicano conocía mejor que los extranjeros el mercado PYME, a que fue desplazado por las multinacionales del mercado

corporativo, en el que prefieren trabajar, obligándolo a buscar otros nichos de negocio o a una combinación de ambos efectos.

Podemos decir entonces que el resultado de las estructuras vigentes en la cartera de la banca comercial es la baja participación, dentro de crédito total, de los acreditados comerciales empresariales que no pertenecen al grupo de los 300 deudores principales de cada banco, es decir, la baja importancia relativa de los acreditados más chicos. El caso de menor concentración, dentro de grandes bancos (Banorte), presenta una participación potencial de los clientes pequeños del 19.2%. Este mismo coeficiente es de 7% en el caso del banco con mayor concentración de cartera en sus 300 acreditados mayores (Banamex y Citibank), dimensión aun menor que la mostrada por el promedio de los bancos pequeños.

Ahora, si se considera que la cartera crediticia representa un 56% de los activos del sistema bancario, resulta que el porcentaje asignado a las PYMES podría ser incluso de un 6.1% de los activos totales del sistema.

Es por esto que ante los principales problemas de financiamiento que enfrentamos, tales como son las altas tasas de interés, falta de instrumentos específicos para PYMES, falta de esquemas competitivos para proyectos de exportación y temor ante la inestabilidad económica, México debería tener entre sus prioridades aplicar tasas de interés competitivas internacionalmente, nuevos esquemas de financiamiento a largo plazo, tener nuevos criterios más accesibles para el otorgamiento de créditos y programas financieros especializados, sobretodo para las empresas de menor tamaño y especialmente las de nuestro estado, el cual se encuentra en un serio rezago en cuanto a empresas exportadoras se refiere.

Programas como “México exporta” de BANCOMEXT se tienen que fortalecer para promover la incursión de las PYMES al mercado exportador y asimismo crear mecanismos de promoción de inversiones y proyectos conjuntos.

A pesar de contar con programas de garantías (NAFIN y BANCOMEXT) y fondos (FIRA), estos son de cobertura limitada. Adicionalmente no cuenta con esquemas novedosos de financiamiento como el Sistema de Garantías Recíprocas que, como vimos, ha funcionado muy bien en países miembros de la UE.

CAPITULO V

“LO QUE DEBERIA SER: CASO DE ÉXITO INDUSTRIAS CARI S.A”

5.1 Antecedentes

Dentro de las empresas que se encuentran inscritas en CEXPORTA, uno de los casos de mayor trascendencia y éxito, definitivamente se le tiene que adjudicar a la empresa *Industrias Cari S.A.*

Egresado de la carrera de Ingeniería Industrial en Producción por parte del Tecnológico de Morelia, y con Diplomado en Mercadotecnia por parte de la Universidad Vasco de Quiroga, el ingeniero Alfonso Castillo comenzó a operar como una panadería más en Morelia, Michoacán, dentro de su propia casa, misma que adaptó para la producción de pan en el año de 1986. Duró, aproximadamente, 6 años dedicado a la elaboración exclusivamente de pan; sin embargo, debido a la competencia tan fuerte que había en la capital, se vio obligado a tener en su negocio "algo diferente". Fue así como en 1994, empezó a dedicarse a la producción de galletas; primero, elaborándolas a mano y con el uso de hornos muy austeros; poco tiempo después, en el año de 1997, inauguró finalmente su planta en Ciudad Industrial.

5.2 Características y estructura de la empresa

De acuerdo al Decreto publicado por Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación, donde se establece la estratificación de empresas por tamaño, *Industrias Cari* se sitúa dentro del rango perteneciente a la pequeña empresa, ya que cuenta con más de 30 empleados, pero menos de 100, como se muestra a continuación:

	<u>INDUSTRIA</u>	<u>COMERCIO</u>	<u>SERVICIOS</u>
MICRO	0 a 30	0 a 5	0 a 20
PEQUEÑA	31 a 100	6 a 20	21 a 50
MEDIANA	101 a 500	21 a 100	51 a 100
GRANDE	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

(FUENTE: SECRETARIA DE ECONOMIA)

Industrias Cari cuenta con el siguiente personal:

- Nivel administrativo: 6 personas
- Supervisión: 4 personas
- Trabajadores en planta productiva: 50 personas.

Así mismo, se considera una empresa familiar, ya que todos sus miembros, comenzaron a trabajar de manera conjunta, desde abajo, para que, poco a poco, adquiriera la empresa los niveles de crecimiento que tiene ahora. No cuenta con socios externos. Los socios son exclusivamente los hijos del ingeniero y su

esposa, ya que ha querido crecer con recursos propios. A pesar de que sabe que trabajar de esta manera no le permite inyectar dinero fresco a la empresa, lo que trae como consecuencia que el crecimiento de la empresa sea un poco más lento. A pesar de esto, prefiere rodearse únicamente de gente de su confianza e ir creciendo “a paso lento, pero seguro”.

5.3 Relación con CEXPORTA

El primer contacto con CEXPORTA se dio durante el sexenio de Lázaro Cárdenas. Dicha institución se acercó a ellos y, de alguna manera, utilizó a *Industrias Cari* como “piloto” para lo que serían futuros trabajos con otras empresas del estado.

Se le ofrecieron varios servicios, entre los cuales se encuentran la implementación de código de barra, diseño de una página web, trámites ante la FDA y ayudaron también en la renovación de su imagen para, de esta manera, lograr la proyección con la que hoy en día cuenta, y así, lograr el ingreso a tiendas departamentales de gran prestigio a nivel nacional, dejando ese toque de galletas caseras que le caracterizan, pero, a su vez, brindándoles una imagen novedosa, la cual volvió al producto más atractivo para los consumidores.

Es de resaltar que el apoyo que más beneficios le ha traído, ha sido la facilidad que le brindan para la asistencia a ferias nacionales e internacionales, plataformas muy importantes, que le han permitido darse a conocer en varios lugares, tales como New York, Houston, Los Ángeles (donde asisten cada año), San Diego, San Antonio e incluso China, y algunos países del continente europeo, brindándoles, además, stands para la exposición de sus productos de manera gratuita. Estas ferias le abrieron diversos caminos, permitiéndole lograr un crecimiento, que futuros clientes con renombre supieran de su existencia y lograr exportar, tema del cual hablaremos más adelante.

5.4 Producción

De haber comenzado, como se mencionó anteriormente, con la elaboración de sus galletas a mano, hoy en día cuenta con una planta de producción muy completa, equipada con maquinaria automatizada, que le ha permitido rebasar las metas que se había fijado a lo largo del tiempo. A manera de ejemplo, inició con la producción de 5,000 galletas diarias, hasta casi 300,000 que son las que produce en la actualidad.

Así mismo, la proyección que ha tenido, lo ha llevado a maquilar producto a muchas otras empresas de renombre y prestigio, tal es el caso de la Comercial Mexicana, a la cual le maquila sus galletas de marca propia Golden Hill y se pueden mencionar varias más como Cuetara y galletas Maribel en Puebla, Waldos, y está en negociaciones con Chedraui.

5.5 Exportaciones

Con el impulso de su familia e hijos, es que *Industrias Cari* se ha dado a la conquista de nuevos mercados. Comenzando poco a poco, y de arriba hacia abajo, es que fue avanzando, primero a nivel local, luego a nivel regional y, posteriormente, logró traspasar fronteras nacionales, llegando así al mercado de EUA, motivado por lograr acercarse a los consumidores que forman parte del “mercado de la nostalgia”, sin embargo, sabe que no es lo ideal encasillarse en ese mercado, ya que el sector de mayor oportunidad no es el latino, sino el anglosajón.

Es por esta razón que actualmente se encuentra desarrollando nuevos proyectos para la creación de una marca totalmente americana y que ira dirigida únicamente al mercado anglosajón, pues ellos son altos consumidores de galletas, lo que los convierte en un mercado potencial enorme para su producto.

5.5.1 ¿Como llevan a cabo su proceso de exportación?

Lo primero, y muy importante para ellos, es conocer el mercado al que van a ingresar; para esto es que se deben realizar labores de mercadeo, mismas que se facilitan gracias a la plataforma que le brinda CEXPORTA, por medio de las ferias, en cuyas participaciones se ha logrado la consecuencia de una gran proyección, además de permitirle conocer la competencia que existe en otros mercados; también le ha permitido darse una idea de si su producto será aceptado, si habrá necesidad de realizar cambios en la presentación, empaque, producción, etc.

Una vez conocido esto, y realizado los cambios pertinentes, es que poco a poco, y como consecuencia de su participación en la Tercera Feria a la que asistió, fue que comenzó a tener sus primeros clientes en el mercado americano.

Al momento de realizar la exportación, *Industrias Cari*, por lo general, utiliza el último Incoterm DDP (Delivered duty paid), es decir de bodega a bodega.

Ellos tienen ya su cliente en ese país, que es una gran tienda de autoservicio, la cual le hace pedidos a *Industrias Cari* por contenedor (caja de 53 pies); el hacerle pedidos grandes ayuda a la empresa a abaratar sus costos. Una vez cargado el tráiler con la mercancía desde su planta en Ciudad Industrial, se va directamente hasta el destino final, llegando así a la bodega de su cliente, en Los Ángeles, donde ya el cliente se encarga de distribuir el producto a sus 400 tiendas de autoservicio.

5.5.2 Requisitos

Los requisitos que se deben cumplir para llevar a cabo una exportación han sido mencionados con anterioridad en los primeros capítulos, sin embargo, además de cumplir con el pago al agente aduanal, llenar el pedimento y las exigencias de FDA, cabe destacar que *Industrias Cari* tiene que contratar un seguro denominado “Seguro de responsabilidad civil” el cual, se exige por parte del cliente para casos de problemas de salud que pudiera ocasionar el producto a algún consumidor final y evitar así demandas millonarias.

5.5.3 Proceso en Aduana

La empresa ya tiene contratado el agente aduanal en el lado mexicano que se encarga de realizar todos los trámites y despacho de la mercancía y, así mismo, una vez que se tiene el FDA liberado, contratan también los servicios de un agente aduanal en el lado de EUA.

Como suele suceder durante el despacho de la mercancía en las aduanas, *Industrias Cari* también ha tenido que lidiar con la detención de su producto, sin embargo, ha sido meramente por cuestiones reglamentarias de la aduana. Nunca ha tenido irregularidades en su producto en las ocasiones en las que le ha tocado revisión, lo cual ha generado un ambiente de confianza para con la empresa dentro de la aduana y ha hecho que cada vez los trámites sean más rápidos.

5.6 Experiencias

Para Industrias Cari, poder incursionar en el ámbito de las exportaciones no fue precisamente fácil, sobretodo en sus inicios. Fue que gracias a la crisis económica que sufrió nuestro país, y que provoco la devaluación de nuestra moneda, que surgió la necesidad de subsistir, pues como el efecto negativo de la economía repercutía en las utilidades de la empresa fue que empezaron a mirar hacia afuera de México. Surgió la necesidad de exportar. El principio no fue fácil, pues el mercado extranjero al que iban no le aceptaba un incremento en sus precios, ya que a ellos no les interesaba que su inflación fuera menor o prácticamente nula. Sin embargo, aguantó la presión y al paso del tiempo la economía nacional fue mejorando, lo que le permitió hacer algunos ajustes en sus costos fijos, lo que le facilitó poder continuar con las exportaciones.

Industrias Cari, una de las empresas más representativas a nivel estatal y nacional, es un gran ejemplo, no sólo para otras empresas, sino en general para muchas personas que hoy en día tienen el sueño de poder trascender y hacer algo diferente.

Como muchos, *Industrias Cari* realizo su primera exportación no como algo meramente circunstancial, sino como una meta que se pretendía alcanzar y, a pesar de que en sus momentos se topó con fuertes obstáculos, encontró la manera de resolverlos, para, así, poder cumplir el sueño de ver sus productos comercializándose en otros mercados, fuera del país, manteniendo la ilusión de que, con empeño y dedicación, se pueden lograr las cosas.

C O N C L U S I O N E S

En el capítulo I se presentaron los conceptos básicos que competen al Comercio Internacional y el protocolo a seguir de acuerdo a las leyes y reglamentos de nuestro país para poder realizar dicha actividad, así como la importancia y el impacto que esta tiene dentro de la economía de los países.

En el capítulo II nos adentramos un poco más a conocer acerca de las características del Estado de Michoacán en lo que a la actividad de comercio exterior se refiere, constatando así que, Michoacán es uno de los estados que cuenta con una amplia oferta exportable y, sin embargo, presenta cierto rezago en cuanto a sus exportaciones.

Entendiendo el rezago que se vive en nuestro Estado del que se habló en el capítulo II, dentro del capítulo III abordamos directamente a una de las instituciones estatales que se encargan de incentivar las actividades de comercio internacional en las empresas michoacanas: CEXPORTA, encontrando que, en teoría, dicha institución constituye un apoyo importante para estas empresas.

Como pudimos constatar en el capítulo anterior, CEXPORTA cumple con sus funciones en cuanto al apoyo que brinda a los empresarios, sin embargo, el capítulo IV sustenta la carencia de éxito en muchas empresas gracias a los diversos problemas que les atañen en el ámbito financiero y productivo.

Finalmente, mediante el estudio del caso de la empresa Industrias Cari S.A. inscrita en CEXPORTA, el capítulo V nos sirvió para conocer cómo fue que esta empresa se volvió tan exitosa en la comercialización de sus productos en el extranjero y, a su vez demostrar que, a pesar de los obstáculos que se presentaron, pudieron superarlos y, en conjunto con los apoyos que brinda la institución mencionada, los cuales resultaron ser verídicos en el caso de dicha empresa, logró consolidarse como una de las empresas michoacanas más fuertes en cuanto a exportaciones se refiere a nivel estatal.

BIBLIOGRAFIA

1. Caballero Miguez, Iria y otros, *Comercio Internacional*, Editorial Ideas propias, España 2005
2. Daniels, John, *Negocios Internacionales*, Editorial Addison-Wesley, México 2007
3. Nelson, Carl, *Import/Export: how to get started in international trade*, Editorial McGraw-Hill, EUA 2008
4. Diario El Cambio de Michoacán, 20 de Junio de 2010
5. Ley Aduanera, 2010
6. www.biografiasenlinea.cl
7. www.bancomext.com.mx
8. www.cexporta.com.mx
9. www.cipi.gob.mx
10. www.ejournal.unam.mx
11. www.exportacion.com.mx
12. www.inegi.org.mx
13. www.promexico.gob.mx

