

**REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL**

**Proyecto de exportación de toronja de Nueva  
Italia al mercado de Francia**

**Autor: Miriam Violeta Juarez Montaña**

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

**Nombre del asesor:  
Maria Guadalupe Equihua**

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.





# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

---

---

ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

“PROYECTO DE EXPORTACIÓN DE TORONJA DE NUEVA ITALIA AL  
MERCADO DE FRANCIA”

TESINA

Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL

Presenta:

MIRIAM VIOLETA JUAREZ MONTAÑO

Asesor:

L.C.I. MARIA GUADALUPE EQUIHUA

No. De acuerdo LCI 000201 CLAVE 16PSU0011T



# I N D I C E

RESUMEN EJECUTIVO .....	2
CAPITULO I .....	4
I. LA EMPRESA Y EL PERSONAL CLAVE .....	4
1.1 Antecedentes de la empresa .....	4
1.2 Misión y visión .....	8
1.3 Portafolio de Negocios .....	8
1.3.1 Cadena de valor y procesos medulares .....	9
1.4 Organización actual y equipo directivo .....	14
1.5 Fortalezas y Debilidades .....	16
CAPITULO II .....	19
II. EL PRODUCTO .....	19
2.1 La toronja .....	19
2.2 Clasificación arancelaria .....	24
2.2.1 Sistema Armonizado de Clasificación de Mercancías.....	24
2.2.2 Ley de Impuestos Generales a la Importación y Exportación- México .....	25
2.2.3 Canadá .....	25
2.2.4 Estados Unidos .....	25
2.2.5 Unión Europea .....	25
2.2.6 Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte .....	26
2.2.7 Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional .....	26
2.3 Principales productos competidores .....	27
2.4 Principales tipos de productos y tipos de mercados .....	27
2.5 Normas y controles de calidad .....	27
2.6 Tecnología de Investigación y Desarrollo .....	27
CAPITULO III .....	29
III. SELECCIÓN DEL MERCADO META .....	29
3.1 Situación actual del sector de alimentos frescos .....	29
3.1.1 Ámbito global y mercados preseleccionados .....	29
3.1.2 Ámbito domestico .....	35
3.2 Selección del país meta .....	41
3.3 Aspectos cualitativos del mercado, características y segmentación del mercado francés. Prácticas comerciales y situación general de precios, canales de distribución y promoción .....	44
3.3.1 Características del país seleccionado: Francia .....	44

3.3.2	Características geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento y Segmentación de mercado .....	49
3.3.3	Canales de distribución .....	52
3.3.4	Distribución de precios .....	57
3.3.5	Prácticas comerciales .....	58
3.3.5.1	INCOTERMS .....	59
3.3.5.2	Horario de negocios .....	59
3.3.5.3	Transporte utilizado .....	60
3.3.5.4	Formas de negociación .....	60
3.3.6	Promoción .....	62
3.3.6.1	Promoción .....	62
3.3.6.2	Relaciones públicas .....	64
3.3.6.3	Marca .....	65
3.3.6.4	Impacto social de la Marca .....	65
3.4	Aspectos cuantitativos del mercado, medición y tendencias del consumo y de las importaciones en volumen en los últimos años .....	66
3.4.1	Barreras de acceso al mercado .....	67
3.4.1.1	Barreras arancelarias .....	67
3.4.1.2	Barreras no arancelarias.....	67
3.5	Análisis del mercado, detección de oportunidades y amenazas .....	67
3.5.1	Análisis del microentorno .....	67
3.5.2	Aspectos económicos .....	68
3.5.3	Aspectos político-legales .....	69
3.5.4	Comunicaciones .....	69
3.5.5	Aspectos tecnológicos .....	70
3.6	Detección de oportunidades .....	71
3.6.1	Oportunidades del sector en el mercado francés .....	71
3.6.2	Amenazas del sector en el mercado francés .....	71
CAPITULO IV ASPECTOS OPERACIONALES .....		72
4.1	Definición de objetivos y metas en el mercado seleccionado .....	72
4.1.1	Objetivos .....	72
4.1.2	Metas .....	72
4.1.3	Pronóstico realista .....	72
4.2	Adecuaciones a la mezcla de mercadotecnia .....	73
4.2.1	Producto .....	73
4.2.2	Precio .....	73
4.2.3	Plaza .....	73
4.2.4	Promoción .....	73
4.3	Estrategia de entrada al mercado .....	74
4.4	Aspectos operacionales .....	74
4.4.1	Transporte .....	74
4.4.2	Cotizaciones a la venta en el puerto destino .....	75
4.4.3	Incoterms .....	76

4.4.4	Envase y embalaje	76
4.4.4.1	Envase	76
4.4.4.2	Embalaje	77
4.5	Contratos y formas de pago	77
4.6	Programa de actividades a corto plazo	78
CAPITULO V ASPECTOS FINANCIEROS		79
5.1	Presupuesto de inversión	79
5.2	Presupuesto de ingresos y ventas	82
5.3	Punto de equilibrio	86
5.4	Estado de resultados y Balance General	88
5.5	Razones financieras	92
5.6	Resumen financiero	95
ANEXOS		96
ANEXO I Normas y controles de calidad		96
ANEXO II Contrato de compra venta internacional de mercaderías		114
BIBLIOGRAFIA		125



## RESUMEN EJECUTIVO

La Sociedad de Responsabilidad Limitada “Productos y Productores de toronja las Palomas” fue creada en el 2001. Constituida bajo la responsabilidad de 57 socios productores. A cargo del Ingeniero Marcelino Álvarez Ochoa quien funge como presidente del Consejo Administrativo de dicha sociedad. Hasta la fecha no se realiza ninguna operación de exportación. El equipo de trabajo total involucra alrededor de 80 personas de las cuales 5 desempeñan cargos administrativos, 15 de ellas están relacionadas de manera directa con el manejo pos-cosecha de la toronja y las 60 personas restantes se relacionan de manera indirecta con el proceso, todo esto sin tomar en cuenta el trabajo previo a la cosecha que llevan a cabo los 57 socios productores.

El objetivo principal de la sociedad de producción rural “Productos y Productores de Toronja Las Palomas” es comercializar toronja en fresco, mediante el establecimiento de una empacadora propia de los socios, utilizando la fruta de los mismos, con volúmenes anuales de 8500 toneladas. Sin embargo se tiene como objetivo secundario el incursionar en mercados extranjeros, por lo que se hace necesario el desarrollo de este proyecto, a lo largo del cual se explicará de manera más detallada la descripción de la toronja, desde variedad, género y clasificación arancelaria, además de todas las normas a cumplir relacionadas con la toronja.

Nuestro producto se clasifica en el capítulo 08, partida 05, subpartida 40 del Sistema Armonizado y se encuentra gravado con el 0.00 % al impuesto de exportación.

Con el paso del tiempo la toronja ha ido ganando importancia en el consumo de la población puesto que en la actualidad esta considerada como el cuarto cítrico de mayor consumo en el mundo, detrás de la naranja, el limón y la mandarina; es indudablemente rica en vitamina C y se aprovecha como alimento.

El proyecto de exportación que se presentará a continuación consiste en promover la venta de toronja roja del municipio de Múgica, Michoacán al mercado francés iniciando operaciones en la ciudad de Paris, Francia que es el lugar donde se encuentra nuestro primer contacto mayorista para la distribución de nuestro producto. De manera posterior se pretende incursionar en distintos puntos de la República Francesa tales como Lyon y Vergt.

Francia es el segundo país importador de toronja en el mundo, después de Holanda, y es por esta razón que consideramos que las toronjas tienen un gran potencial en dicho mercado por las amplias posibilidades de consumo en fresco, además de su conocida utilización en la industria, en particular de bebidas refrescantes, cremas y cosméticos.

Como se mencionó con anterioridad, se pretende iniciar operaciones en la República Francesa a través de un mayorista, más sin embargo, con el tiempo se planea disminuir el uso de intermediarios y realizar la comercialización de toronja de una manera directa con los hipermercados, supermercados y tiendas de descuento, los cuales concentran aproximadamente el 75 % del mercado total de alimentos. La estrategia anterior resulta más conveniente a nuestro proyecto a fin de disminuir los riesgos de comercialización en un mercado nuevo para la sociedad de producción rural “Productos y Productores de Toronja Las Palomas”.



## CAPITULO I

### I. LA EMPRESA Y EL PERSONAL CLAVE

#### 1.1. Antecedentes de la empresa

Nombre: "Productos y Productores de toronja las Palomas"

Figura Jurídica: Sociedad de Producción Rural, de Responsabilidad Limitada

Fecha de Constitución: 18 de Octubre del 2001

Registros:

- Secretaría de Relaciones Exteriores: Permiso No. 16001300
- Expediente No. 9916001286, folio 2001
- Escritura Pública No. 2889 Lic. Leonardo Pedraza Hinojosa
- Cédula de Identificación Fiscal RFC: PPT0110186C1

Domicilio social: Carretera Cuatro Caminos a 800 metros salida la Huacana, Nueva Italia,

Municipio de Múgica Michoacán. C.P. 61760

TEL: 425-535-27-31.

Número de Socios: 57

No	Nombre	Superficie/ha
01	Aguilera Mota José Luis	08
02	Álvarez Barriga Alejandra	06
03	Álvarez Barriga Marcelino	10
04	Álvarez Barriga Noel	10
05	Álvarez Ochoa Marcelino	10
06	Amador Galeana Domingo	03
07	Barriga Calderón J. Jesús	06
08	Barriga Negrete Ma. Guadalupe	10
09	Bucio Raya Arnulfo	10

10	Bucio Robles Rafael	07
11	Bucio Rodríguez Gustavo	20
12	Calderón Nava José Luis	02
13	Camacho Cerda Esteban	16
14	Carrillo Ávila Heriberto	10
15	Casillas Montoya Jesús	06
16	Cobían Arteaga José de Jesús	08
17	Cobían Arteaga Sabas	05
18	Cobían del Toro J Jesús	11
19	Cobían del Toro Juan	04
20	Coria Cisneros María Mercedes	16
21	Cortez Manríquez Francisca	08
22	De la Torre Torres Ciro	07
23	De la Torre Torres Miguel	07
24	Garnica Amaya Rolando	10
25	Gonzáles Villegas Blanca Estela	10
26	Herrera Nava Amada	02
27	Huato Peñaloza Felipe	10
28	Medina Padilla Jesús	08
29	Medina Preciado José	02
30	Medina Tafolla Cesar	03
31	Palominos Casillas Casiano	06
32	Palominos Casillas José Luis	06
33	Palominos Casillas Lucio	06
34	Palominos Casillas María Josefina	03
35	Pardo Martínez Manuel	07
36	Ramírez Cervantes Vladimiro	10
37	Reyes Saldaña Salvador	06

38	Ríos Quezada Lorena	06
39	Rodríguez Gallegos Francisco	05
40	Rodríguez Zaragoza Jaime	06
41	Romero Tinoco José Luis	06
42	Salinas Cuevas Jesús	10
43	Sánchez Barajas Javier	03
44	Sánchez Galván Marcelino	10
45	Sánchez Galván Mayra	06
46	Sánchez Galván Salvador	07
47	Sánchez Galván Sebastián	07
48	Sevilla Díaz Librado	06
49	Tapia Coria Leodegario	05
50	Tapia Coria Pedro	07
51	Tapia Menera Zeferino	03
52	Torres Guizar José	06
53	Valdez Cruz Pascual	07
54	Velasco Verduzco Jesús	10
55	Villalobos Romero Rogelio	04
56	Villanueva Rivera Humberto Javier	10
57	Villegas Torres Ignacio	10

Originalmente los productores de toronja se agruparon en una Asociación agrícola; sin embargo en virtud de la limitante para el acceso al crédito, la organización actualmente se encuentra bajo la figura de la Sociedad de Producción Rural de responsabilidad Limitada, con la denominación social de “Productos y Productores de toronja Las Palomas”, de Múgica Michoacán.

En asamblea del 6 de marzo del 2001 el grupo Palomas 2, acordaron formar parte del FINCA CÍTRICOS, quedando como delegados titular y suplente respectivamente los señores José Luis Palominos Casillas y Casiano Palominos Casillas.

Así mismo, el grupo Palomas 1, igualmente acordaron formar parte del FINCA CÍTRICOS, quedando como delegados titular y suplente respectivamente los señores Felipe Huato Peñaloza y Noe Loya Martínez.

El 1º de julio del 2002, se celebra la asamblea constitutiva de la Empresa Integradora Citricultores de Michoacán S.A. de C.V.- CIMICH, donde forman parte la SPR Las Palomas.

Esta empresa entonces se planteo comercializar Toronja en fresco, mediante el establecimiento de una empacadora propia de los socios, utilizando la fruta de los mismos, con volúmenes anuales de 8500 toneladas.

La representación Legal y administrativa de la Sociedad de Producción Rural recae en un Consejo de administración, representado actualmente por las siguientes personas:

Presidente: ING. MARCELINO ALVAREZ OCHOA

Secretario: SALVADOR REYES SALDAÑA

Tesorero: JOSÉ LUIS PALOMINOS CASILLAS

Del consejo de vigilancia:

Presidente: JOSÉ LUIS CALDERON NAVA

## **1.2. Misión y visión**

### **MISIÓN:**

Somos una organización de productores de toronja, del municipio de Múgica, Michoacán, que trabaja para lograr la mejor producción de toronja, así como el mayor ingreso para los socios y por lo tanto mejores condiciones de vida para los ejidatarios y nuestras familias.

### **VISIÓN:**

Aspiramos a ser y una organización eficiente con una empresa agropecuaria sólida, impulsando la integración de mas miembros con actitudes responsables, a partir de valores y principios, defendiendo la dignidad de las personas y fomentando una cultura de la producción e industrialización de la toronja con calidad.

## **1.3. portafolio de negocios**

La empresa ofrece al público, en su mezcla de productos, dos Unidades Estratégicas de Negocios:

- toronja rosada- Fue la primera variedad pigmentada sin semillas. Se originó como mutación espontánea de Marsh Seedless en florida en 1913. Las características del árbol y del fruto son muy similares a las de la variedad Marsh, difiere en dos aspectos: es de madurez algo más precoz y la pulpa es ligeramente rosa en la zona próxima a las membranas de los gajos. La producción de este tipo de toronja representa el 90 % del total en la región. Sus características principales son mejor sabor y más jugo, mucho más dulce.

- toronja roja o doble rojo- Es la más común de las variedades de pulpa de color en éxito, con fruto de tamaño medio, achatado o esférico, con pocas o ninguna semilla. El color rojo tiende a perderse al final de la temporada de cosecha, la cual inicia en noviembre y termina en mayo-junio. Representa el 10 % restante de la producción en la región, es mucho mas colorida pero con menos sabor.

La clasificación del fruto se realizara conforme al siguiente cuadro de calibres, o tamaños :

TAMAÑO DE FRUTO	DIAMETRO EN CM.
3	de 10 a 14
4	de 15 a 19
5	> 20

<http://www.economia-sniim.gob.mx>

### 1.3.1 Cadena de valor y procesos medulares

#### ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- Insumos. El principal insumos es la toronja rosada que, como fue mencionado con anterioridad, es producida por los 57 miembros de la Sociedad en primera instancia y que actualmente representa un volumen de 8500 toneladas anuales; con perspectivas de ampliarse con la adquisición de fruta de pequeños productores independientes y de otros municipios vecinas, para incrementar de manera paulatina. El primer paso es que el responsable del acopio vaya directamente al huerto donde revisara que el producto cumpla con las características necesarias, si la fruta cumple con la calidad necesaria, se dará la orden de corte, enviando posteriormente a la cuadrilla de cortadores contratada por la “Sociedad de Productos y Productores las Palomas” para realizar la cosecha. Del campo de cosecha se transportara el producto hacia la empacadora.

- Operaciones. Una vez cortada y llevada la fruta a la empacadora se procede a la recepción, identificación de lotes, carga a maquinaria, pre-selección, selección, lavado, pre-secado, encerado, secado, clasificado electrónico en banda de seis líneas y empacado. Al finalizar el empacado se envasan en cajas de 20kg de capacidad. El envase sigue las normas nacionales e internacionales respecto a composición y a los datos necesarios para la identificación del producto que contiene. Posteriormente, se acomodan las cajas en una pallet y se pasan a la cámara de enfriamiento a una temperatura entre los 5-10°C. a esta temperatura la vida útil de nuestro producto será de 3 a 5 semanas.

#### DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO.

- Verificación en campo. El personal técnico realiza la inspección de huertos, con el propósito de identificar calidad y volumen de fruta apta para corte, verificando color, tamaño y sanidad de la fruta.
- Corte y transporte a la empacadora. El corte se realiza de forma manual, con red, evitando golpear la fruta, seleccionando la que ha alcanzado el tamaño máximo de crecimiento, coloración verde-amarillenta brillante o amarillo rojizo, depositándola en cubetas de plástico, posteriormente se vacía a las cajas de plástico abiertas colocadas a la sombra, previo al transporte a la empacadora, evitándose el sobrellenado de las cajas y el traslado a granel.
- Recepción y verificación. Al ingreso de la fruta, se realiza el pesado e identificación del lote, realizando un muestreo fitosanitario y de calidad al azar.
- Alimentación a la maquinaria. La alimentación de la fruta a las tolvas de recepción, se realiza de manera manual, iniciando el proceso mecanizado con elevador y una selección manual preliminar de frutos visiblemente dañados.

- Pre-selección. Se separa de forma manual la fruta no apta para comercializar en fresco, misma que se destina para la industria, así como todos aquellos con daños, deformes o maduros, además de eliminar materiales y elementos extraños provenientes del huerto.
- Selección. En general, por medio de una banda de selección en forma mecanizada, son seleccionados los tamaños requeridos; fase de clasificación manual, a realizarse por personal entrenado; sin embargo, ante las perspectivas de mercado internacional, se estima conveniente la instalación de una línea de empaque computarizado, considerando la selección por peso, diámetro e incluso por color, facilitando de esta manera la clasificación de la fruta para mercados especializados. Se considera por este hecho que es una inversión rentable.
- Lavado, encerado y cepillado. El tratamiento de lavado, se realiza circulando el agua continuamente, con fungicidas de origen orgánico; pueden utilizarse incluso detergentes u otros agentes sanitizantes como cloro, al utilizar solo agua se propicia el aumento de podridos. Posteriormente se lleva a cabo el pre-secado con cepillos de cerda suave, eliminando de esta manera el exceso de agua superficial; seguidamente con un sistema de aspersion, mediante cepillos y a una velocidad no mayor a las 80 rpm, para evitar espuma se aplica una cubierta de cera, con calefactor automático, para proteger al fruto de danos y permitir una mayor vida de anaquel y apariencia.
- Secado y abrillantado. Mediante aire a una temperatura de 40 grados centígrados en un túnel, se realiza el secado y posteriormente, pasando por un transportador de rodillos forrados de cerdas suaves, se realiza el abrillantado de la fruta.



- Clasificación. Mediante seleccionador automático de 4 tamaños, en esta etapa se realiza la selección en tolvas según los tamaños previamente programados.
  - Empacado. También se realiza de forma manual, en cajas de cartón de 24 kilogramos, evitando el sobrellenado, puesto que los daños por compresión o fricción dañarían el fruto, resultando en manchas o pudrición.
  - Conservación o enfriamiento. Con el objetivo de aumentar la vida en anaquel de nuestro producto se propone que el fruto una vez empacado, pase un breve periodo dentro de una cámara de enfriamiento a fin de disminuir su temperatura de campo.
  - Transporte. La caja del camión deberá ser previamente desinfectado con hipoclorito de sodio. Además de ser cubierta con malla sombra y suspensión de aire para reducir la cantidad de choque y vibración transferida a los contenedores y al producto.
  - Envío. La fruta con destino al mercado nacional e internacional podrá ser enviada de manera inmediata a las diversas plazas, previa verificación de las condiciones y especificaciones pactadas en el contrato.
- Logística externa. Para el transporte de la fruta se contrataran los servicios de una compañía transportista que ofrezca servicio de enfriamiento en el país, para realizar el traslado hasta el punto acordado según el INCOTERM usado.
  - Mercadotecnia y ventas. La Sociedad de Producción Rural cuenta con la experiencia necesaria en el mercado nacional y tiene buen conocimiento de sus clientes, intermediarios y canales de distribución y comercialización.
- Todo el trabajo se encuentra ahora enfocado hacia el nuevo mercado meta, Francia, se necesita llevar a cabo trabajos de investigación de mercado y comenzar

a asistir a las ferias internacionales y desarrollar estrategias de venta basadas en la diferenciación del producto y en la venta por promotor.

- Servicio. El servicio que la Sociedad de Producción Rural ofrece es de producción y venta

#### ACTIVIDADES DE APOYO

- Abastecimiento. Como se ha mencionado con anterioridad, los 57 socios fundadores de la Sociedad de Producción Rural son productores de toronja y es así como el empaque es abastecido de producto. En un futuro se planea operar como maquiladora y comprar toronja de productores independientes de la región y municipios vecinos.
- Desarrollo tecnológico. La Sociedad de Producción Rural se integra de una planta de procesado que a su vez se compone de un ataque de lavado y elevador, banda de inspección, lavadora-secadora-enceradora, banda de distribución, tolvas de empaque, rodillos mecánicos. Para incursionar en el mercado internacional ha sido totalmente necesario adquirir una seleccionadora computarizada que permita la clasificación de la fruta por tamaño, peso y color. Dicha maquinaria tiene capacidad de procesamiento para 60 toneladas diarias, en turnos de 8 horas de trabajo, considerando el futuro incremento en la producción, se tiene cubierta la capacidad de procesamiento. Además, se cuenta con dos cámaras de pre-enfriamiento para preparar el aguacate antes de ser transportado al lugar destino y otra cámara de mantenimiento para cuando la fruta no sale inmediatamente. Una bascula, equipo de cómputo y equipo necesario para la manipulación de la fruta antes y después de ser empacado.

- Desarrollo de recursos humanos. Existe una gran actitud de compromiso por parte de los socios, quienes procuran transmitirlo a los trabajadores, considerándolos como parte fundamental del buen desempeño y desarrollo de las funciones de la Sociedad de Producción Rural las Palomas.
- Infraestructura de la empresa. El terreno de la planta de empaque es propiedad de la Sociedad de Producción Rural, y se localiza a 3 Km. De la autopista, en la carretera Cuatro Caminos-La Huacana teniendo como extensión 25000 m<sup>2</sup>; 209 de frente por 134 mts. Del lado norte, 113 mts en la parte sur y 211 mts de fondo, con excelentes condiciones de acceso a la mayor parte de las plantaciones de los socios. El terreno es de topografía regular, prácticamente plano, cuenta con factibilidad de servicio de agua, energía eléctrica y drenaje.

Para el procesamiento de la producción anual de 8500 toneladas de toronja, distribuidas fundamentalmente en seis meses, la maquinaria que se plantea tiene una capacidad de 60 toneladas diarias, en turnos de 8 horas de trabajo: considerando el futuro incremento en la producción, se tiene cubierta la capacidad de procesamiento. En la actualidad la planta de procesado se integra con un ataque de lavado y elevador, banda de rezaga o inspección, lavadora-secadora-enceradora, banda de distribución, tolvas de empaque, rodillos mecánicos y para las actividades de exportación se cuenta con una seleccionadora computarizada que permite la clasificación de la fruta por tamaño, peso y color.

#### **1.4. Organización actual y equipo directivo.**

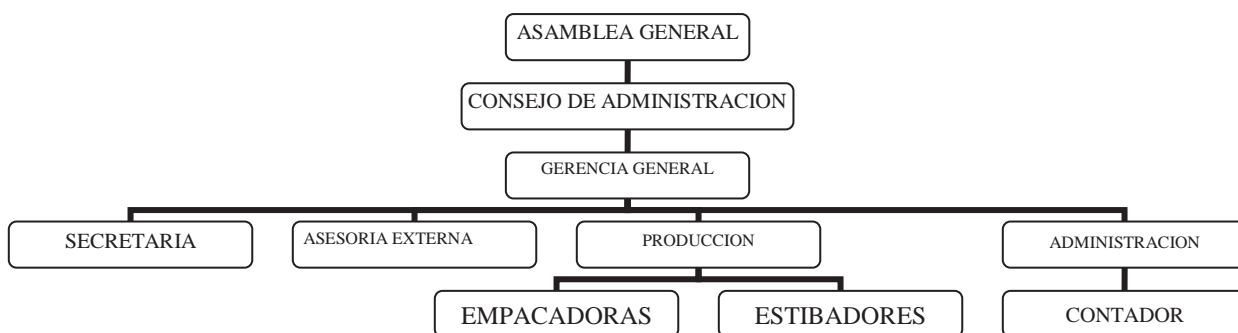
La actual organización es una estructura flexible orientada a trabajar con equipo de alto rendimiento. La inversión inicial es de \$ 587,058.92 aportada por los 57 socios.

Parte de la realidad de esta empresa es que, no cuenta con el personal administrativo que oficialmente debería tener, pero el personal existente, es eficiente y cubre todas las

necesidades de las diferentes áreas administrativas; la empresa por ser relativamente pequeña no los ha implementado al 100 % y no los necesita por el momento.

Ante la perspectiva de instalarse y operar la empacadora de toronja, se plantea la siguiente estructura organizativa de la empresa:

### ORGANIGRAMA



Al fin de integrar los elementos del perfil esperado para atender las diferentes áreas en la operación del empaque de toronja a continuación se presentan las funciones gerenciales a desempeñar en cada nivel de responsabilidad.

PUESTO	FUNCIÓN
GERENTE	Coordinación general de la empresa, Vinculación con organismos oficiales y no oficiales, Identificación y mantenimiento de clientes, Administración general de los recursos financieros y humanos de la empresa, Realizar las estrategias de venta y comercialización del producto.

ASESOR EXTERNO	Asesoría especializada en las materias y aspectos que requiera solucionar o mejorar la operación de la empresa.
COORDINACIÓN DE PRODUCCIÓN	Seguimiento del manejo y producción de huertos, Programación y operación del proceso de recepción, selección y empaçado, hasta envío del producto al mercado.
EMPACADOR	Realizar los trabajos de selección y empaçado de fruta.
ESTIBADOR	Realizar carga y descarga de fruta y materiales para empaque.
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN	Coordinar la formulación y registros contables y financieros, Realizar la contratación y pagos de personal, clientes y proveedores, Manejo de los recursos financieros, ingresos y egresos.
AUXILIAR CONTABLE	Realizar los registros contables, Resguardar la documentación valorada, Llevar el control de las cuentas de bancos, recepción y emisión de títulos de crédito, apoyo en compras y ventas.

### **1.5. fortalezas y debilidades**

La Sociedad de Producción Rural, a partir de un primer análisis FODA, presenta las siguientes condiciones:

#### **Fortalezas:**

- Buen clima, suelo y agua suficiente para riego.
- 430 ha de superficie en huertos de toronja en producción.
- Es un grupo organizado con 57 integrantes.

- Disciplina para el manejo fitosanitario de las huertas.
- Asistencia técnica especializada
- Es la primera empaedora de toronja en el municipio de Múgica.
- Se cuenta con el conocimiento mínimo indispensable de un técnico para la operación del proceso agroindustrial.

**Debilidades:**

- Desconocimiento de tecnologías modernas para aplicar a los cultivos
- Carecen de experiencia en trabajo grupal
- Poco conocimiento en instrumentos de control, seguimiento y evaluación.
- No cuentan con un plan de Desarrollo del grupo de productores de toronja.
- Falta de oportunidades para desarrollarse en el manejo de la sociedad.
- Es la primera vez que industrializan el producto.

**Oportunidades:**

- Hay interés en la fruta por parte de cadenas de tiendas de autoservicio nacionales.
- Cuentan con acceso a créditos y apoyos gubernamentales diversos, con la organización formal como Sociedad de Producción Rural SPR.
- Opción para crear fuentes de empleo e incremento de ingresos.
- Establecer una empresa agroindustrial donde se de un valor agregado a los productos.

**Amenazas:**

- Falta generación de elementos tecnológicos para el establecimiento y manejo del cultivo
- Existen productores de toronja no afiliados a la organización por lo tanto con manejo técnico diverso.
- Falta de canales adecuados para la comercialización.
- Intermediarios

- Carencia de experiencia en comercializar grandes volúmenes de frutas en fresco.

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En virtud de los diversos acercamientos con los productores y autoridades de la Sociedad de Producción Rural y en oportunidad de los eventos a los que asienten los productores, se han podido observar varios aspectos de la actividad citrícola de la región, de la organización de productores de toronja y del entorno de este sector.

## **CAPITULO II**

### **II EL PRODUCTO**

#### **2.1 La toronja**

La toronja pertenece a la familia de las rutáceas y dentro de los frutos cítricos es la de mayor tamaño, su nombre en latín es Citrus Paradisi. La fruta se caracteriza por tener una cáscara amarilla, de mayor grueso que la naranja, su piel es lisa. El sabor ácido puede suavizarse añadiendo canela, sin necesidad de utilizar mucho azúcar o mezclarse con jugo de naranja. También favorece la eliminación de toxinas y posee propiedades depurativas. Se recomienda para curar la diabetes, la hipoglucemia y algunas enfermedades de los ojos. Su contenido en vitamina C es similar al de la naranja. También se usa para curar inflamación de próstata, así como para aliviar los riñones. Se recomienda consumirla cuando se quiere bajar de peso, en ayunas. Además es un laxante, regenera el sistema nervioso, limpia la piel y vigoriza los tejidos de los pulmones.

Sus frutos nacen en racimos, lo que también explica su nombre en inglés: grape-fruit. La corteza es de color amarillo claro (como un limón) y rica en esencias.

La pulpa, jugosa y refrescante, tiene un sabor ligeramente amargo. Ahora se empieza a extender una variedad de toronjas de pulpa rosada muy dulce y apreciada. Se consume generalmente al natural, cortado transversalmente, y se come con cucharita o en forma de jugo. También desgajado o cortado en daditos formando parte de ensaladas.

El zumo contiene un 90 % de agua y 70 mg de vitamina C por 100 gr. Esta riqueza en vitamina C y su pobreza en calorías es muy pobre en azúcares- lo convierten en la fruta ideal para las dietas de adelgazamiento.

Los cítricos se originaron hace unos 20 millones de años en el sudeste asiático. Desde entonces hasta ahora han sufrido numerosas modificaciones debidas a la selección natural



y a hibridaciones tanto naturales como producidas por el hombre. La dispersión de los cítricos desde sus lugares de origen se debió fundamentalmente a los grandes movimientos migratorios: conquistas de Alejandro Magno, expansión del Islam, cruzadas, descubrimiento de América, etc.

El pomelo, o toronja, es una hibridación natural que se dio en las islas Barbados en el siglo XVII, entre un naranjo dulce y un pummelo (*Citrus grandis*). Desde allí, su cultivo se extendió por todo el Caribe, y posteriormente a los Estados Unidos, donde comienza su producción a gran escala.

Hoy en día, el cultivo del pomelo se lleva a cabo en numerosos países tropicales y subtropicales y su producción mundial supera las 3.8 toneladas, siendo Estados Unidos, el país líder con una producción de más de 2.3 millones de toneladas y donde el 45% se destinan al consumo en fresco. Le siguen en importancia países como Argentina, Cuba, India, Israel, México, Sudáfrica, Turquía y China

Las nuevas plantaciones se están estableciendo especialmente con variedades de pulpa roja, aunque deben considerarse algunas de pulpa blanca para desarrollos específicos destinados a jugo concentrado.

#### Variedades Pigmentadas

- **Ruby Red o Redblush.** Es la más común de las variedades de pulpa de color en éxito, con fruto de tamaño medio, achatado o esférico, con pocas o ninguna semilla. El color rojo tiende a perderse al final de la temporada de cosecha, la cual inicia en noviembre y termina en mayo-junio.
- **Thompson o Pink Marsh.** Fue la primera variedad pigmentada sin semillas. Se originó como mutación espontánea de Marsh Seedles en Florida en

1913. Las características del árbol y del fruto son muy similares a las de la variedad Marsh, difiere en dos aspectos: es de madurez algo más precoz y la pulpa es ligeramente rosa en la zona proxima a las membranas de los gajos.

- **Flame.** Esta variedad tiene la pulpa más roja que Ruby Red, pero menos que Río Red o Star Ruby. El árbol tiene una fuerte producción interna de follaje en racimos.
- **Río Red.** Esta se originó mediante la irradiación de platas de semilla de Ruby Red y es una variedad muy similar en sus características a la anterior, con la diferencia que la pulpa es más roja, pasando su color en forma más intensa hacia la cáscara que otras variedades. La coloración rojiza se llega a presentar en el tronco y ramas.

#### Variedades Blancas

- **Marsh.** Esta variedad es de pulpa blanca, con fruto de tamaño medio, achatado o esférico, en pocas o ninguna semilla, de cáscara media gruesa flexible y de superficie muy lisa, resistente al transporte y almacenamiento en forma aceptable, se cosecha de noviembre a mayo.
- **Duncan.** Árbol vigoroso, grande muy productivo, su fruto es de mayor tamaño que el de la variedad Marsh y el árbol es mas resistente al frío. Sabor excelente, pulpa muy firme y jugosa, buena acidez y niveles de azúcar elevados, dando un sabor equilibrado, rico y dulce.

## CARACTERISTICAS Y DESCRIPCION DE LA TORONJA

Nombre	Citrus Paradisi
Procedencia	Hibridación natural que se dio en las islas Barbados en el siglo XVII, entre un naranjo dulce y un pummelo (Citrus grandis).
Maduración	Octubre-Abril
Aspecto	De tamaño grande y forma redonda y algo aplastada. Con un diámetro de 10 a 15 cm.
Cáscara	Superficie con glándulas prominentes con aceites
Pulpa	Presenta tircomas con jugo. De color blanco, rosa o rojo
Sabor	Sabor menos dulce que el de la naranja, menos ácido que el del limón y algo amargo.
Peso medio	

### Composición por 100 gr de pulpa

Alimento Energético	32.000 kcal
Proteína	.630 g
Grasas	.100g
Fibra dietética	1.100 g
Vitamina A	312.000 Re
Ácido Ascórbico	34.000 mg
Tiamina	.036 mg
Riboflavina	.020 mg
Niacina	.250 mg
Vitamina B6	.042 mg
Folacina	10.200 mcg
Potasio	139.000 mg
Calcio	12.000 mg

Fósforo	8.000 mg
Magnesio	8.000 mg
Hierro	.090 mg
Zinc	.070 mg
Cobre	.047 mg
Ceniza	.310 g
Agua	90.890 g

La Toronja, es considerada en la actualidad por su importancia comercial, como el cuarto cítrico en el mundo, detrás de la naranja, el limón y la mandarina; es rico en vitamina C y se aprovecha como alimento.

México ocupa el tercer lugar en producción mundial; después de Estados Unidos de Norteamérica y la India. En el país el estado de Michoacán es el segundo productor superado únicamente por Veracruz que produce alrededor del 46 % del total nacional, mientras que Michoacán participa con alrededor del 14 % porcentaje similar al del estado de Nuevo León.

El municipio de Múgica, Michoacán., zona del proyecto, es el principal productor de la entidad, sin embargo la situación actual de mercado esta regida por la libre oferta y demanda a través de canales de comercialización a gran escala con valor agregado a cadenas comerciales y mercados mas exigentes. Es por ello que una alternativa es la operación directa de comercializadoras por parte de los productores, a través de sus propias plantas de procesado y comercialización.

La sociedad de producción rural “Productos y Productores de Toronja Las Palomas” se encuentra constituida legalmente, con 57 productores socios, el abasto se estima de una

superficie de 430 hectáreas con rendimientos medios de 16 a 25 toneladas por hectárea y una producción de 8500 toneladas anuales.

La producción nacional en 2005, fue de más de 257 mil toneladas; mientras que en Michoacán la producción fue de 31,667 mil toneladas en el 2003. En la región se siembran cada temporada alrededor de 5000 hectáreas con rendimiento de 3000 ha en producción dando así un total de 35000 tn anuales, de las cuales 8500 tn son producidas por Las Palomas.

Michoacán por sus condiciones agro climáticas en el suelo, agua, clima y áreas con potencial productivo, su nivel de organización y apoyos federales y estatales al campo, le permiten tener ventajas competitivas sobre sus principales contendientes nacionales, fundamentalmente Veracruz y Nuevo León, que son los productores tradicionales, puesto que Michoacán es prácticamente un cultivo reciente, sin embargo ya aporta casi el 14 % de la producción nacional.

## 2.2 Clasificación Arancelaria

### 2.2.1 Sistema Armonizado de Clasificación de Mercancías

08	Frutos comestibles; cortezas de agrio o de melones.		
	0805	Agrios (cítrico) frescos o secos.	
		080540	Toronjas o Pomelos
Fuente: Sistema de Información arancelaria vía Internet. <a href="http://www.economia-snci.gob.mx/sic_sistemas/siavi/entrada.php">www.economia-snci.gob.mx/sic_sistemas/siavi/entrada.php</a>			

## 2.2.2 Ley de Impuestos Generales a la Importación y Exportación- México

0805.40.01	Toronja o Pomelos
Fuente: SIAVI	

## 2.2.3 Canadá

0805.40.00	Grapefruit
Fuente: PBB Global Logistics	

## 2.2.4 Estados Unidos

0805.40.40	Toronja fresca o seca. Ingresada del 1 de agosto al 30 de septiembre
0805.40.60	Toronja fresca o seca. Ingresada durante el mes de octubre
0805.40.80	Toronja fresca o seca. Ingresada del 1 de noviembre al 31 de julio
Fuente: U.S. International Trade Commission- Tariff Database	

## 2.2.5 Unión Europea

0805.40.00.11	Toronjas o pomelos frescos blancos
0805.40.00.19	Toronjas o pomelos frescos rosas
0805.40.00.90	Toronjas y pomelos, los demás.
Fuente: Fiscalidad y unión aduanera de la UE, TARIC	

## 2.2.6 Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte

11	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza.			
111	Agricultura.			
	1113	Cultivo de frutales y nueces.		
		11132	Cultivo de otros cítricos	
			111329	Cultivo se otros cítricos (toronja)
<a href="http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/descripciones.pdf">http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/descripciones.pdf</a>				

## 2.2.7 Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional

0	.Comida y animales vivos			
05	Vegetales y frutas			
	057	Frutas y nueces (no incluyen para extracción de aceites frescas o secas)		
		057.2	Otros cítricos, fresca o seca.	
			057.22	Toronja fresca o seca.
Fuente: División de estadísticas de la ONU				
<a href="http://unstats.un.org/unds/cr/registry/regcs.asp?Cl=14&amp;Lg=1">http://unstats.un.org/unds/cr/registry/regcs.asp?Cl=14&amp;Lg=1</a>				

### 2.3 Principales productos competidores

PRODUCTOS	NECESIDADES QUE SATISFACEN	COMPETIDORES DIRECTOS	COMPETIDORES INDIRECTOS
Toronja fresca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Buen sabor</li> <li>• Alimentación</li> <li>• Alto valor</li> </ul>	Toronja fresca de otra variedad (toronja blanca)	Cítricos con importante presencia en el consumidor. (naranja, limón y mandarina)

### 2.4 Principales tipos de productos y tipos de mercados

TIPO DE MERCADO	MERCADO ATENDIDO ACTUALMENTE	MERCADO DE EXPORTACIÓN DESEADO
De consumo	X	X
Industrial		
Institucional		
De reventa		X

### 2.5 Normas y controles de calidad

VER ANEXO I para consultar el desglose general de las normas y control de calidad.

### 2.6 Tecnología de Investigación y Desarrollo

Debido al entorno cambiante en el mundo del comercio, la Sociedad de Producción Rural “Productos y Productores de Toronja Las Palomas” se encuentra a la vanguardia con la



tecnología necesaria para llevar a cabo el correcto desempeño de sus funciones y de esta manera poder hacer frente a sus competidores, al mismo tiempo que innova con nuevos y mejores diseños para el empaque bajo las normas de calidad vigentes.

## **CAPITULO III**

### **III. SELECCION DEL MERCADO META**

#### **3.1 Situación actual del sector de alimentos frescos.**

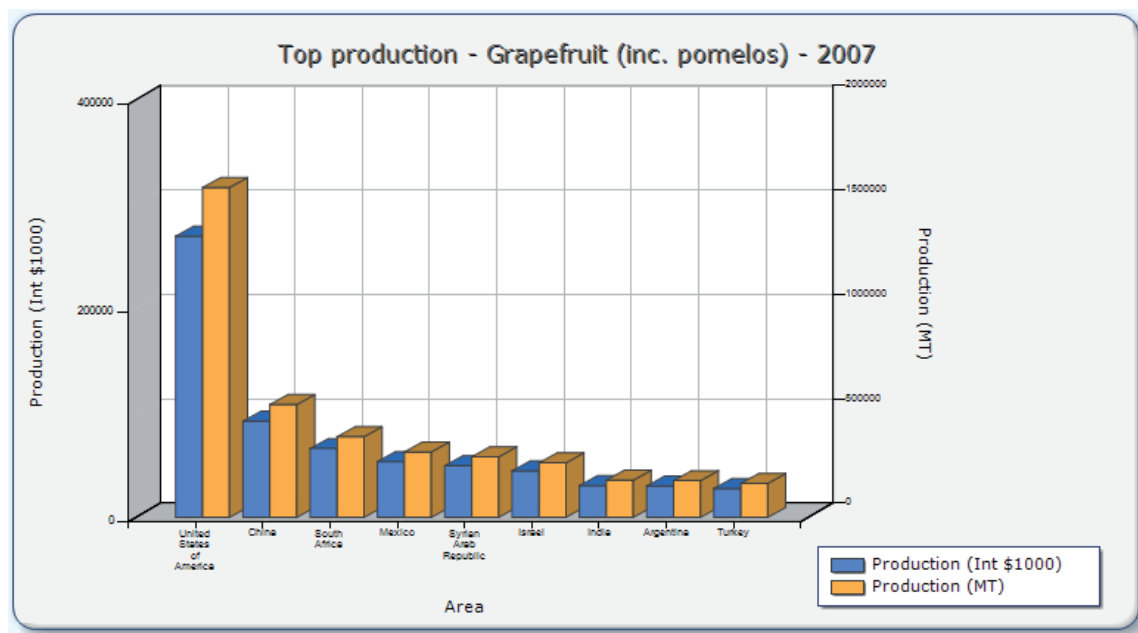
##### **3.1.1 Ámbito global y mercados preseleccionados.**

La importancia de la toronja en el mercado internacional, ha venido creciendo sostenidamente, dejando de ser una fruta exótica para incorporarse en la dieta de un buen número de países. Lo anterior se ha visto reforzado por la tendencia que se manifiesta en el gusto del consumidor a nivel mundial, en el sentido de preferir productos sanos y naturales; de este modo, la toronja tiene un enorme potencial por las amplias posibilidades de consumo en fresco, además de su utilización reciente en la industria, elaboración de aceites, cosméticos y cremas.

Ante un mayor incremento de la producción de cítricos frente a la demanda y una mayor competencia de los cítricos procesados dentro del mercado de bebidas no alcohólicas, como son las aguas minerales o las bebidas suaves, será de vital importancia para los países productores y exportadores de cítricos desarrollar estrategias para incrementar el consumo interno, mejorar la calidad y la competitividad del producto fresco de exportación y consolidar vínculos comerciales con sus compradores.

Hoy en día, el cultivo de pomelo se lleva a cabo en numerosos países tropicales y subtropicales y su producción mundial supera las 3,8 millones de toneladas, siendo Estados Unidos, el país líder con una producción de más de 2,3 millones de toneladas, y donde el 45 % se destina al consumo en fresco. Le siguen en importancia países como China, Sudáfrica, México, Israel, (en mismo nivel de importancia), India y Argentina, según datos estadísticos de la FAO, en el año 2007.

De acuerdo con estos datos y con alrededor de 390,000 toneladas métricas anuales (datos 2007 FAO), México es el cuarto lugar productor de toronja a nivel mundial, y participa con un poco mas del 11% del total global.



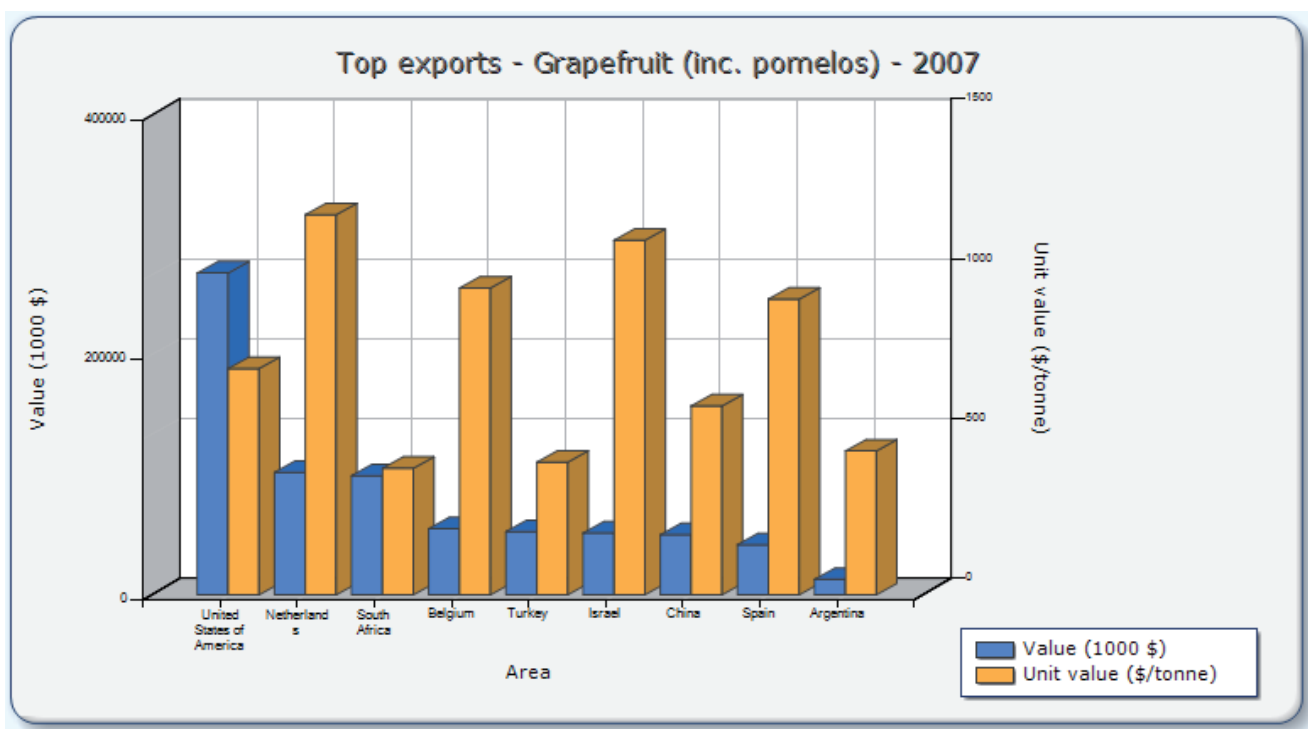
Rank	Area	Production (Int \$1000)	Flag	Production (MT)	Flag
1	United States of America	269437		1580000	
2	China	92179		540546	*
3	South Africa	65908		386494	
4	Mexico	53460		313497	
5	Syrian Arab Republic	49453		290000	F
6	Israel	44514		261037	
7	India	30354		178000	F
8	Argentina	30013		176000	F
9	Turkey	27731		162621	
10	Cuba	23874		140000	
11	Brazil	12278		72000	F
11	Tunisia	12278		72000	F
13	Sudan	11596		68000	F
14	Belize	9722		57015	
15	Bangladesh	9241		54190	
16	Iran, Islamic Republic of	9208		54000	F
17	Spain	8526		50000	F
18	Jamaica	7418		43500	F

19	Paraguay	6650	39000	F
20	Philippines	6538	38345	

<http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>

\*\* Valores expresados en toneladas métricas.

Por otro lado, es importante mencionar que a pesar de producir esta cantidad de toronja, México no es un gran exportador, en el 2006 exporto 12,923 ton métricas, mientras que Argentina a pesar de tener una producción 100, 000 ton menor al año, exporto 86, 000 ton.



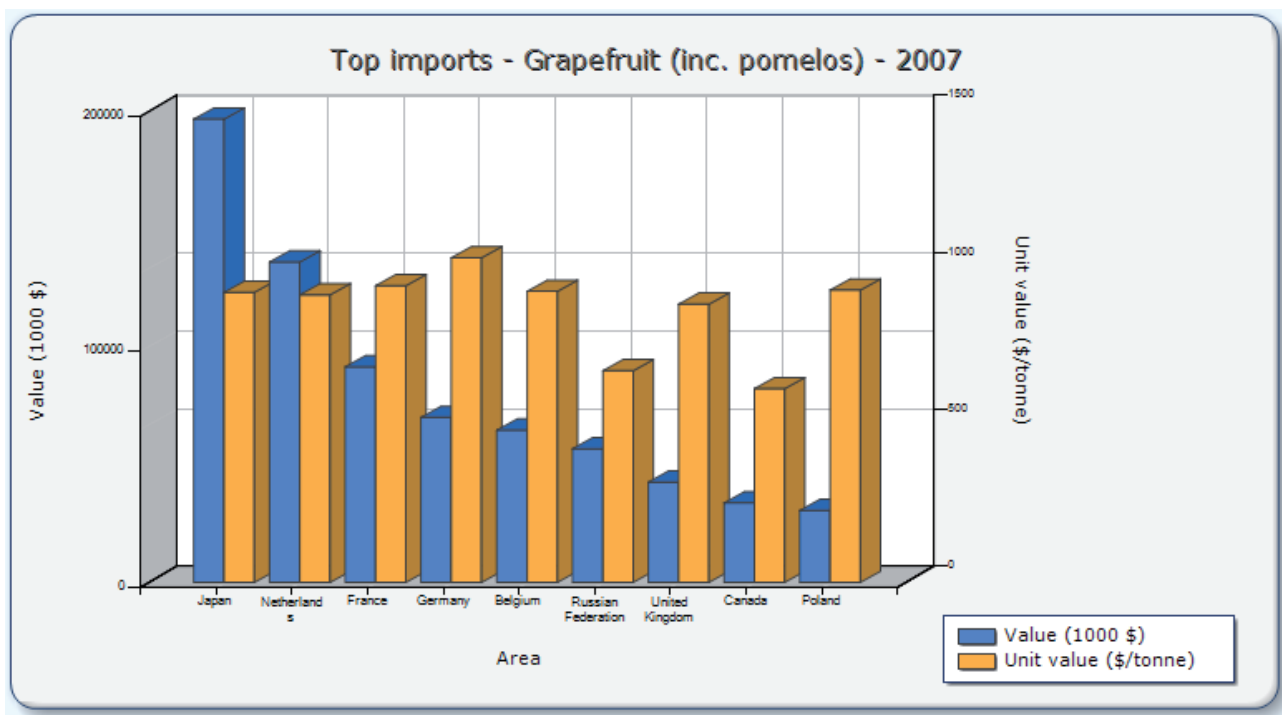
Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	Estados Unidos de America	378998		268438		708
2	Holanda	85964		102212		1189
3	Sudafrica	250843		99441		396
4	Belgica	57564		55239		960
5	Turquia	127145		52778		415
6	Israel	46494		51560		1109
7	China	84675		50058		591

8	España	45260		41864		925
9	Argentina	28730		12941		450
10	Austria	14544		11491		790
11	Chipre	13649		9348		685
12	Francia	9096		9210		1013
13	México	11674		8897		762
14	Slovenia	10319		8340		808
15	Alemania	6271		6642		1059
16	Zimbabwe	5266	R	3590	R	682
17	Tailandia	10071		3497		347
18	Swaziland	15496		3494		225
19	Italia	2906		3014		1037
20	Lithuania	2464		2636		

Sin embargo, muy a pesar de de estas estadísticas, año con año México ha logrado aumentar el volumen de sus exportaciones al mercado internacional, en el 2003 el porcentaje de participación de México ascendió a 2.3 %.

El negocio de exportación de toronja mexicana es aun un tanto marginal en relación a las ventas domesticas de este producto. En la medida en que el volumen del producto exportado aumente con respecto al total producido, se incrementara el número de exportadores y el profesionalismo con que deban atenderse los mercados internacionales.

Entre los principales países consumidores de toronja en el extranjero se encuentran en orden de importancia: Holanda, Japón, Francia, Bélgica, Reino Unido, Alemania y Canadá.



Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	Japon	212838		196739		924
2	Holanda	148491		136088		916
3	Francia	96921		91585		945
4	Alemania	67735		70058		1034
5	Belgica	69736		64638		927
6	Federacion Rusa	84174		56767		674
7	Inglaterra	48030		42577		886
8	Canada	54675		33742		617
9	Polonia	32818		30559		931
10	Italia	29003		24082		830
11	Romania	32063		15136		472
12	Austria	17914		14558		813
13	España	12188		11708		961
14	Republica Checa	13518		11187		828
15	Ukrania	18143	R	10118	R	558
16	China, Hong Kong SAR	13833		9525		689
17	Slovenia	10779		9062		841
18	Suiza	8366		8938		1068
19	Suecia	7261		7893		1087
20	Lithuania	6963		6723		966

R : Estimated data using trading partners database

Por otro lado, se encuentran aquellos países que, además de ser grandes productores de toronja, son también distinguidos exportadores, como en el caso de Estados Unidos, Sudáfrica, Israel, pero también existen aquellos otros que son importantes re-exportadores como en el caso de Holanda, Bélgica y Francia, quienes a su vez redistribuyen la fruta a los países cercanos.

Hablando de compradores potenciales al año del 2007 Holanda, Japón y Francia encabezan la lista. Por el lado de los vendedores, la lista la encabeza de nuevo nuestro país vecino del norte, Estados Unidos, siguiéndole, Holanda y Sudáfrica e Israel.

La siguiente tabla hace referencias comparativas entre los mercados estudiados, evaluando la factibilidad del proyecto, según el mercado meta:

	CANADA	FRANCIA	HOLANDA	JAPON
Producción miles de toneladas	0	4	0	0
Consumo al 2003 miles de toneladas	115	332	262	461
Consumo per capita Kg./ano	3	5	16	3
Importaciones Miles de toneladas	47	84	123	170
Exportaciones miles de toneladas	0	8	67	27

En lo que toca a la Unión Europea, además del mercado de Holanda que representa el mas amplio e importante por ser el mayor importador de la unión en lo que respecta a toronja, en el año 2003 de acuerdo a las estadísticas de la FAOSTAT, destacan por su importancia países como Francia que también representa un gran mercado en la Unión y Bélgica, la competencia en estos mercados es de tres naturalezas diferentes: primero tenemos los países abastecedores que se encuentran fuera de la Unión Europea como lo son Sudáfrica e Israel, después encontramos al principal productor de la Unión que es España quien por su parte exporta todo lo que produce y re-exporta gran cantidad de la toronja que importa de otros países, y finalmente se encuentra el grupo de países que no son productores de toronja, pero que la importan de otros países para a su vez re-exportarla, como en el caso de Holanda quien encabeza la lista.

Canadá representa un mercado inferior, en comparación con los anteriores, pero tiene como ventaja la cercanía, que hay entre este país y el nuestro

Japón por su lado representa el mayor mercado de la toronja, según datos de la FAO, es el mayor importador de toronja en el mundo, y todo el producto que importa se usa para consumo interno, la desventaja de este mercado es sin duda todos los parámetros de calidad que representa el enviar cualquier producto a Japón.

### **3.1.2 Ámbito domestico**

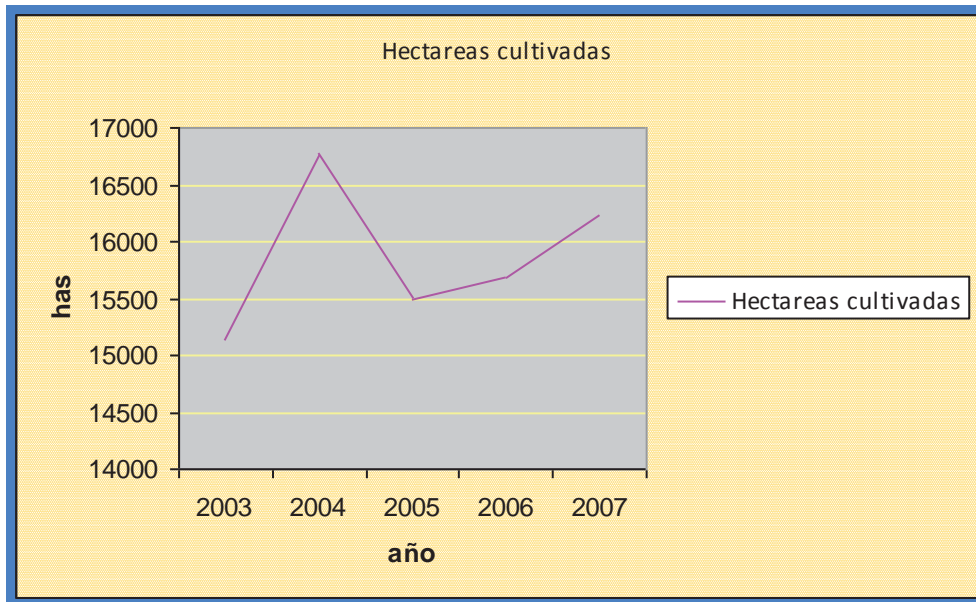
#### **Producción en México**

México se caracteriza por tener un clima apto para la producción de Toronja durante todo el año, sin embargo, dependiendo de la temporada del año, la producción varía. A éste fenómeno se le denomina **Estacionalidad**: (temporada de producción). En la siguiente tabla se observa el nivel de producción dependiendo de la temporada: Alto (A) y Bajo (B).



## Calendario de Disponibilidad

Temporada de oferta de toronja en México												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>TORONJA</b>	B	B	B	B	A	A	A	A	A	A	B	B



### SIEMBRA Y COSECHA DE TORONJA (POMELO) A NIVEL NACIONAL AL 31 DE JULIO 2009

Estado	Superficie (ha)			Produccion (ton)		Rendimiento (ton/ha)	
	programada	sembrada	cosechada	programada	obtenida	programado	obtenido
BAJA CALIFORNIA	25	25	6	608	84	24.320	14.000
BAJA CALIFORNIA SUR	9	9		35		3.889	
CAMPECHE	702	702	1	21,009	5	29.949	9.000
DURANGO	194	194		564		2.910	
GUERRERO	7	5	3	66	30	9.429	10.000

JALISCO	123	123	104	1,168	933	9.500	9.000
MICHOACAN	4,377	4,377	4,072	62,174	37,988	14.205	9.329
MORELOS	6	6		240		40.000	
NAYARIT	0	0		1		2.000	
NUEVO LEON	1,762	1,762	884	24,470	14,206	13.884	16.070
OAXACA	266	190		2,670		10.038	
PUEBLA	940	940		11,280		12.000	
SAN LUIS POTOSI	7	7	7	49	55	7.000	7.800
SINALOA	361	326	11	3,704	120	10.260	10.909
SONORA	599	599	500	19,534	17,500	32.611	35.000
TABASCO	110	110	110	880	570	8.000	5.182
TAMAULIPAS	1,384	1,414	1,186	29,470	25,306	21.290	21.337
VERACRUZ	7,223	7,321	3,226	248,965	70,471	34.468	21.845
YUCATAN	446	447	315	6,940	10,674	15.574	33.886
<b>TOTAL</b>	<b>18,541</b>	<b>18,558</b>	<b>10,424</b>	<b>433,828</b>	<b>177,942</b>	<b>23.398</b>	<b>17.070</b>

Datos Preliminares.

Fuente: Elaborado por el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA.

La toronja se cultiva en numerosos estados de la Republica, mas sin embargo en la mayoría de ellos los niveles de producción no representan un gran porcentaje desde el punto de vista del comercio exterior. Sobresale como mayor productor el estado de Veracruz con una participación del 39.6 %, seguido por Michoacán con un porcentaje de 21.35 % sobre la producción total nacional de toronja.

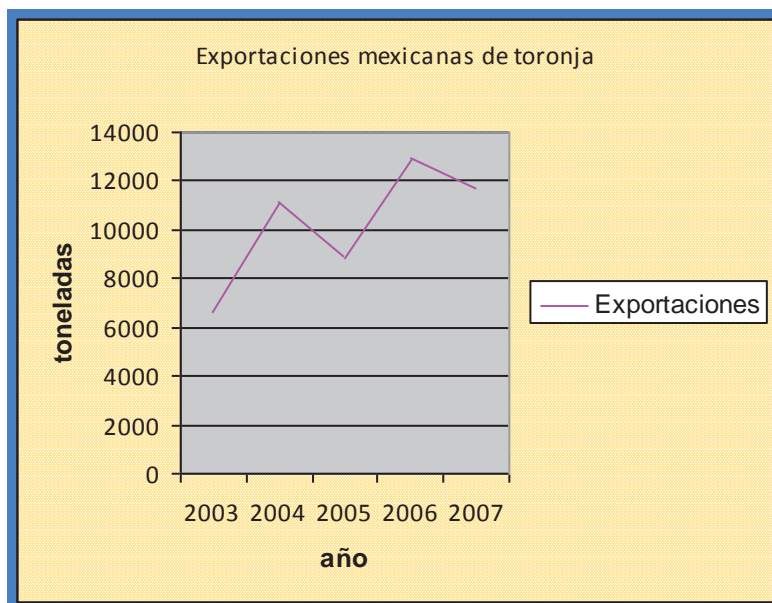
Las ventajas que tiene México en cuanto a la producción agrícola se refiere son múltiples:

Diversidad de climas que permiten obtener una alta variedad cuantitativa de productos durante la mayor parte del año en la mayoría del territorio nacional.

Tendencia mundial por consumo de productos frescos, naturales y búsqueda-inquietud internacional de productos exóticos comestibles, dentro de los cuales podemos clasificar a la toronja.

**Estadísticas de Comercio**





## LA TORONJA EN MICHOACÁN

### Principales municipios productores de toronja (2009)

SITUACION AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2009

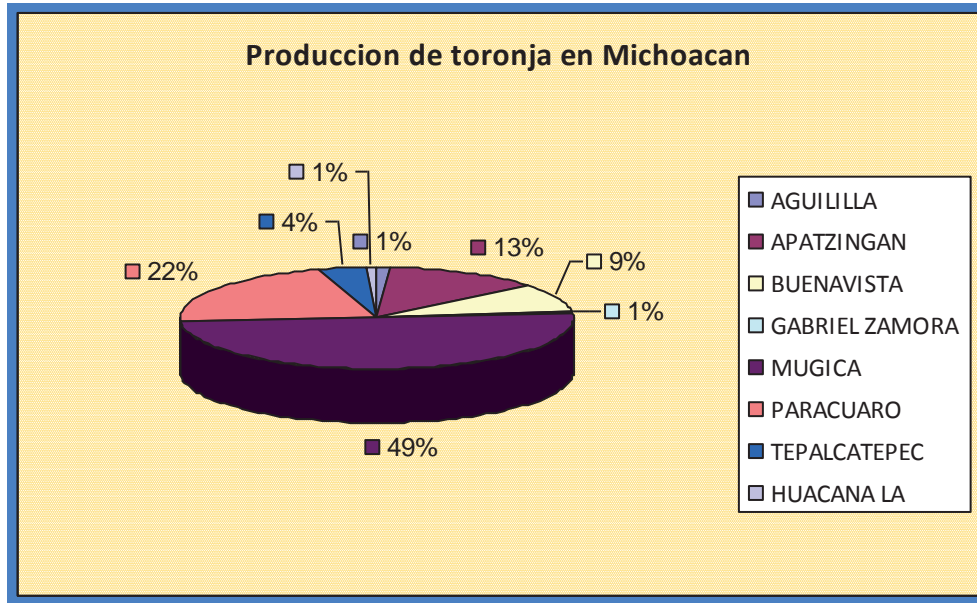
**TORONJA (POMELO)**

Estado	Distrito	Municipio	Superficie (ha)		Producción (ton)	Rendimiento (ton/ha)
			sembrada	cosechada	obtenida	obtenido
MICHOACAN	AGUILILLA	AGUILILLA	250	130	552	4.250
<b>TOTAL DISTRITO AGUILILLA</b>			<b>250</b>	<b>130</b>	<b>552</b>	<b>4.250</b>
	APATZINGAN	APATZINGAN	504	504	6,653	13.200
		BUENAVISTA	356	351	4,707	13.400
		GABRIEL ZAMORA	38	32	358	11.000
		MUGICA	1,910	1,906	26,105	13.700
		PARACUARO	1,118	948	11,287	11.900
		TEPALCATEPEC	155	155	2,065	13.300
<b>TOTAL DISTRITO APATZINGAN</b>			<b>4,082</b>	<b>3,897</b>	<b>51,175</b>	<b>13.132</b>

	HUACANA	HUACANA LA	45	45	420	9.333
<b>TOTAL</b>			<b>4,377</b>	<b>4,072</b>	<b>52,148</b>	<b>12.806</b>

Datos Preliminares.

Fuente: Elaborado por el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA.



Datos Preliminares.

Fuente: Elaborado por el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), con información de las Delegaciones de la SAGARPA.

Como se puede observar en las graficas, el municipio de Múgica en el estado es el mayor productor de toronja, su producción representa el 49 % del total, lo que representa una gran ventaja, garantizando suficiente oferta del producto.

### 3.2 SELECCION DEL PAIS META

PARAMETROS	PAISES			
EXTERNOS	FRANCIA	HOLANDA	CANADA	JAPON
CAPITAL	Paris	Ámsterdam	Ottawa	Tokio
UNIDAD MONETARIA	Euro	Euro	Dólar canadiense	Yen
AREA (KM 2)	643,427	41,543	9,984,670	377,915
POBLACION	64,057,792	16,715,999	33,487,208	127,078,679
PIB PER CAPITA	\$ 33,300	\$ 40,500	\$ 39,200	\$ 34,100
TASA DE INFLACION	2.8%	2.5%	2.4%	1.4%
DESEMPLEO	7.4%	4%	6.2%	4 %
<b>IMPORTACIONES</b>				
PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACION	Maquinaria y equipo, productos agrícolas, químicos y combustibles, plásticos y vehículos.	Maquinaria y equipo de transporte, químicos, combustibles, textiles, productos agrícolas	Maquinaria, vehículos de motor, productos químicos, alimentos, petróleo, productos de madera.	Maquinaria, alimentos, petróleo y derivados, químicos, textiles. Materia prima
FUENTE DE LAS IMPORTACIONES	Alemania 17.9 %, Bélgica 11.7 %, Italia 8.3 %; España 6.9 % , Holanda 6.8 %,	Alemania 16.6%, , China 10.1%, Bélgica 8.7%, US 7.5%, UK	EE.UU. 52.4 %; China 9.8 %, Mexico 4.1 %	China 18.9 %; Arabia Saudita 6.7 %, Australia 6.2 %, Indonesia

	Inglaterra 5.1 % EE.UU. 4.3 %	5.8%, Rusia 5.4 %, Francia 4.4% (2007)		4.3 %
TOTAL DE IMPORTACIONES (MDD)	692 billones de dólares	474.8 billones de dólares	415.2 billones de dólares	708.3 billones de dólares
IMPORTACION DE TORONJA (toneladas) 2007	96,921	148,491	54,675	212,838
<b>EXPORTACIONES</b>				
PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION	Maquinaria y equipo de transporte, productos agrícolas, químicos y plástico. Productos farmacéuticos, bebidas y metales.	Maquinaria y equipo, químicos, combustible, productos alimenticios	Equipo de transporte, maquinaria, combustible, petróleo crudo, alimentos, madera, productos de papel, plásticos y fertilizantes.	Equipo de transporte, maquinaria eléctrica y químicos.
DESTINO DE LAS EXPORTACIONES	Alemania 14.3% , Italia 8.7 %, España 8.3 %, Inglaterra 7.8 %, Bélgica 7.6 %, EE.UU. 5.8 % Holanda 4.2 %	Alemania 25.5%, Bélgica 12.8%,Francia 8.9%, Italia 5.2%, Inglaterra 8.8 %	EE.UU. 77.7 %, Inglaterra 2.7 %, Japon 2.3 %	EE.UU. 17.8 %, China 16 % Corea del Sur 7.6 %, Hong Kong 5.1 %

PRODUCCION LOCAL DE TORONJA (toneladas)	3495	No tiene	No tiene	No tiene
ESTABILIDAD SOCIAL Y POLITICA	Estable	Estable	Estable	Estable
FORMA DE GOBIERNO	Republica con Presidente elegido por sufragio directo para un periodo de siete anos	Monarquía constitucional	confederación con Democracia Parlamentaria y monarca británico, representado por el gobernador general, mismo que es nombrado por cinco anos	Monarquía Constitucional con gobierno parlamentario, y un emperador.
ESTABILIDAD Y APERTURA ECONOMICAS	Estable	Estable	Estable	Estable
Apoyo institucional de México en el mercado	Embajada de México, Bancomext	Embajada de México	Embajada de México, Bancomext	Embajada de México, Bancomext
Ferias y exhibiciones especializadas	SIAL: Feria Internacional de los		CPMA y Canadian Fine Food Show	FOODEX & SIAL



en el sector	alimentos & GASTRONOMIE: vino y gastronomía.			
Relaciones Comerciales	Miembro de la ONU, UE, OTAN, OCDE, OSCE, G-8	Miembro de la OTAN y la UE UNCTAD, UNESCO, OMC.	Miembro de la ONU, Commonwealth, OEA, OTAN, OCDE, OSCE, TLC, G-8, APEC	Miembro de la ONU, APEC, G- 8, TLC con México
<b>INTERNOS</b>				
EXPERIENCIA DE “LAS PALOMAS” EN EL PAIS	Investigación teórica	Ninguna	Investigación teórica	Ninguna
RECURSOS FINANCIEROS SUFICIENTES			Los suficientes	No suficientes

### **3.3 ASPECTOS CUALITATIVOS DEL MERCADO, CARACTERISTICAS Y SEGMENTACION DEL MERCADO FRANCES. PRÁCTICAS COMERCIALES Y SITUACION GENERAL DE PRECIOS, CANALES Y PROMOCION.**

#### **3.3.1 Características del país seleccionado: Francia.**

Población	64,057,792
Superficie (Km. 2)	643,427
Capital	Paris
Moneda	Euro

idiomas	Francés 100 %, otros no oficiales como el Provenzal, Bretón, Alsiaciano, Corso, Catalán, Vasco y Flamenco e Ingles.
Nombre del presidente	Nicolas Sarkozy
Puertos	Bordeaux, Boulogne, Cherbourg, Dijon, Dunkerke, La Pallice, Le Hevre, Lyon, Marseille, Mullhouse, Nantes, Paris, Rouen, Saint Nazire, Saint Malo, Estrasburgo.
Fiesta nacional	14 de Julio
Miembro de	ONU, UE, OTAN, OSCE, G-8
Costas (Km.)	3,427
División política	22 provincias
Hora Oficial	GTM+ 1 hora (normal), +2 horario de verano





**Francia** es un país soberano miembro de la Unión Europea, con capital en París. Su forma de gobierno está organizada como república semipresidencialista con el nombre oficial de **República Francesa** (*Republique française*).

Se ubica en Europa Occidental, donde limita, al sur, con el Mar Mediterráneo, Mónaco e Italia; al suroeste, con España, Andorra y el Mar Cantábrico; al oeste, con el Océano Atlántico; al norte, con el Canal de la Mancha, el Mar del Norte y Bélgica, y al este, con Luxemburgo, Alemania y Suiza.

Francia es un país altamente desarrollado económica y socialmente, con una elevada difusión internacional de su cultura e influyente en el plano geopolítico. Es la sexta economía mundial en término de PIB, miembro del G8, de la Zona Euro y del Espacio Schengen, y alberga a muchas de las más importantes multinacionales, líderes en diversos segmentos de la industria y del sector primario, además de que es el primer destino turístico mundial, con más 75 millones de visitantes extranjeros al año. Miembro fundador de las Naciones Unidas y uno de los cinco miembros permanentes de su Consejo de Seguridad.

Francia alberga las sedes del Consejo de Europa y del Parlamento Europeo, ambas en Estrasburgo, y las de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y de la UNESCO, en París. Es también una de las ocho potencias nucleares reconocidas y miembro de la OTAN.

El idioma francés es una de las lenguas con mayor difusión, tradicionalmente empleada como lengua de la diplomacia, que junto con otras 77 lenguas regionales, conforma el patrimonio lingüístico de Francia.

Francia se divide administrativamente en regiones, departamentos, distritos, cantones, y municipios (o comunas). Adicionalmente cuenta con colectividades, territorios y dependencias.

División territorial metropolitana:

- 22 regiones: Francia está dividida en 26 regiones, de las que 22 se encuentran en la metrópolis. Aunque es la división principal, Francia es un país unitario y las regiones no poseen autonomía legislativa ni ejecutiva, sino que reciben del estado una parte consecuente de los impuestos nacionales que pueden disponer y repartir según sus necesidades.
- 96 departamentos: Son regidos por un Consejo General. Cada uno tiene un prefecto.
- 329 distritos: Cada departamento está dividido en varios distritos, que tienen cada uno su subprefecto.
- 3.879 cantones: Es una división más pequeña, sobre todo a efectos electorales.
- 36.571 comunas: Equivalente al municipio. En la ciudad de París,
- Intercomunidades de Francia: equivalente a una Mancomunidad, agrupan dentro de un mismo departamento a varias comunas.

Francia es considerado un país de primer mundo por su nivel de vida. Es la quinta economía mundial, y a nivel europeo se coloca por detrás de Alemania, con un PIB en dólares superior al del Reino Unido.

La economía francesa cuenta con una gran base de empresas privadas, pero la intervención estatal en las grandes compañías es superior a la de otras economías de su tamaño. Sectores clave con grandes inversiones en infraestructuras como el eléctrico, las telecomunicaciones o el sector aeronáutico, históricamente han sido dirigidos directamente o indirectamente por el estado, aunque desde principios de la década de 1990 la participación estatal ha ido decayendo.

Sus bazas son diversas: transporte, telecomunicaciones, industrias agro-alimentarias, productos farmacéuticos, aeronáutica, defensa, tecnología, así como el sector bancario, los seguros, el turismo, y los tradicionales productos de lujo (marroquinería, prêt-à-porter, perfumes, alcoholes, etc.).

Muy a pesar de los grandes conflictos bélicos entre Francia y Alemania ambos países han construido un entramado de relaciones: institutos de investigación y universidades comunes, un intenso intercambio juvenil, más de 2.000 ciudades hermanadas e innumerables contactos personales. Juntos constituyen el motor económico de la Unión Europea (UE).

Hay aproximadamente 478 aeropuertos, incluyendo campos de aterrizaje. El Aeropuerto de París-Charles de Gaulle localizado en los alrededores de París es el aeropuerto más grande y más ocupado del país, manejando la mayoría del tráfico popular y comercial y conectando París con prácticamente todas las ciudades del mundo.

Hay diez puertos principales, el más grande es el de Marsella. 14,932 kilómetros de vías fluviales atraviesan Francia incluyendo el Canal del Mediodía que se conecta el Mar Mediterráneo con el Océano Atlántico por el río Garona.

Francia posee una excelente distribución de sus recursos mineros y agrícolas. El país es uno de los principales del mundo en mineral de hierro y de carbón. Además, tiene notables depósitos de antimonio, bauxita, magnesio, pirita, sal, potasio, materiales radioactivos, plomo y zinc. Esta en pleno desarrollo de la producción de gas natural, petróleo y azufre.

También, cuenta con grandes extensiones de suelos fértiles; entre ellos, los mas ricos son los formados por los sedimentos marinos formados en la cuenca de Paris y los suelos aluviales bien drenados de los valles mas bajos de los ríos Sena y Somme.

Alrededor del 75% de franceses vive en núcleos urbanos. París y su área metropolitana correspondiente a la Región conocida como «Isla de Francia» concentra 11.577.000 de habitantes, lo que la convierte en una de las más grandes del mundo, y la más poblada de la Unión Europea. Otras áreas metropolitanas de más de un millón de habitantes son Lyon y Marsella que superan el millón y medio de habitantes cada una.

La esperanza de vida al nacer es de 83 años para las mujeres (la mejor del mundo) y de 76 años para los varones. Generalmente los varones tienden a obtener empleos a tiempo completo y las mujeres a tiempo parcial. En Francia las vacaciones pagadas legales suman cinco semanas en cada año laboral. Es considerado como uno de los países con mayor calidad de vida ya que la población disfruta de un alto grado de servicios, aparte de la sanidad que es una de las mejores del mundo.

La población está compuesta por descendientes de varios grupos étnicos, principalmente de origen. Más del 90% de la población ha nacido dentro del país. Entre los extranjeros que se van integrando, predominan los italianos, españoles, portugueses, polacos, chinos, turcos y vietnamitas.

### **3.3.2 Características geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento y Segmentación de mercado.**

Para poder definir nuestro mercado, es necesario segmentarlo y para llegar a esto debemos saber las principales características de nuestro país meta.

#### Características geográficas

Nuestro mercado comprenderá todo el país, Francia, y sus regiones urbanas, las cuales describiremos en la siguiente tabla.

Ciudades de mas de 200 000 habitantes		
Paris	2153600	
Marsella	820071	
Lyon	453187	
Toulouse	398423	
Niza	345892	
Nantes	277728	
Estrasburgo	267051	
Montpellier	229055	
Burdeos	218948	
Rennes	212494	

### Características Demográficas

En lo que concierne a las características demográficas, consideraremos en primer lugar la población según la edad y el sexo.

Población	Porcentaje	
Total:	100	60180,529
0-14 anos	18.5	H 5724185
		M 5446716
15-64 anos	65.1	H 19698497
		M 19663776
65 en adelante	16.4	H4049970
		M5841069
Población urbana	72.2	44782523
Población analfabeta	.05	595512

Fuente: [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

Existen otros indicadores que vale la pena tomar en cuenta tales como:

- Edad media total: 38.6; 37 años en hombres y 40.1 en mujeres
- Tasa de crecimiento de la población: .39 %
- Tasa de natalidad: 12.34 nacimientos/1000
- Tasa de mortalidad: 4.31 muertes/1000
- Tasa de mortalidad infantil: 3.78 % en niñas y 4.83 % en niños.
- Tasa de fecundidad: 1.85 niños
- Esperanza de vida: 79 en general

#### Características psicográficas y de comportamiento

Francia es un mercado muy apto para la exportación de toronja de México pues este mercado se clasifica como la cuarta economía del mundo, Francia es un mercado con amplias posibilidades de negocios, mismas que se han incrementado con la apertura del tratado de libre comercio con México.

Es un mercado muy exigente, puesto que sus gustos piden mucho más de lo común, son refinados, y muy formales en la forma de negociar, pero México tiene la ventaja de ofrecer un producto de excelente calidad y del gusto de sus paladares.

Como se menciona anteriormente el índice de alfabetización es muy alto, lo cual nos refleja que la mayor parte de la población francesa cuenta con un buen poder adquisitivo, por lo tanto este producto estará dirigido a la clase media.



### 3.3.3 Canales de distribución

Francia cuenta con uno de los sistemas de distribución de frutas y vegetales frescos más desarrollados en el mundo, con una red que garantiza su distribución óptima y en óptimas condiciones de calidad desde el productor o exportador hasta el minorista y el consumidor final.

- Rungis, el mercado mayorista de alimentos más grande del mundo, se encuentra en Francia. El valor total de las transacciones de productores y comercializadores en esta terminal en el 2000 fue de 4.182 millones de dólares, aproximadamente. De estos: el 41% correspondió a frutas y hortalizas; el 26% a productos carnicos; el 16% a productos lácteos y avícolas; el 14% a productos de mar y de agua dulce y el 3% restante a otros productos.
- Del total de frutas y hortalizas comercializadas en la central de Rungis, el 52% se produce internamente y el 48% se importa. Las frutas tienen el mayor porcentaje de importaciones, mientras que en hortalizas es mayor el peso de la producción interna, con un 69%.
- En la distribución minorista de alimentos en general, incluidas las frutas y hortalizas, los principales canales son: los hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, los denominados “City Center Stores”, los almacenes por departamentos, las tiendas tradicionales que incluyen las tiendas de barrio y las tiendas especializadas y las tiendas funcionales o de conveniencia. Actualmente, los hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, city center stores y los almacenes por departamentos concentran el 75% del mercado total de alimentos, mientras que las tiendas tradicionales y de conveniencia participante con el 25%. Las ventas de alimentos en el sector minorista alcanzó en el 2000 un valor aproximado de 163.000 millones de dólares.
- La principal tendencia del canal minorista de alimentos francés en los últimos años es su consolidación y concentración en pocas cadenas, como consecuencia de las normas vigentes al respecto. Hoy en día, seis compañías, Carrefour, Auchan,

Leclerc, Intermarche, Systeme U y Casino, realizan el 85% de las ventas minoristas, incluidos todos los sectores, frente al 56% en 1992.

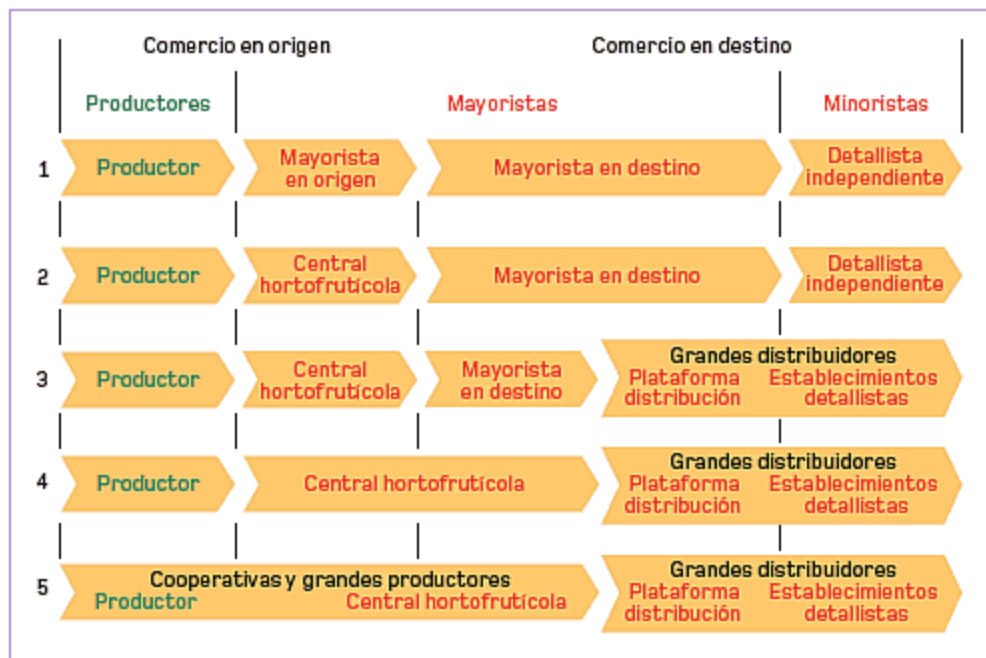
- La ley que limita la apertura de nuevos almacenes es la ley Raffarin de 1996, la cual redujo el límite de la superficie permitida para nuevos puntos de venta, obligando a las compañías a solicitar licencias cuando se supere dicho umbral. Como respuesta, las grandes cadenas han implantado estrategias de fusión con el fin de ampliar su participación en el mercado.
- Los precios en el canal detallista y específicamente en las grandes cadenas de hipermercados y supermercados también se vienen regulando. La ley Galland de 1996 por ejemplo, prohibió a los grandes distribuidores, prácticas de deducción, inmediata de descuentos recibidos de proveedores (especialmente a final de año) del precio final de los productos, con el fin de evitar distorsiones en el mercado. De paso, los distribuidores se han visto obligados a diseñar estrategias de mercadeo con mayor valor agregado para el consumidor, diferentes a la venta a precios bajos.
- Los cambios registrados en el sector detallista que afecto principalmente a los hipermercados y el gusto que viene desarrollando el consumidor francés por los formatos pequeños (los cuales les resultan mas cómodos y convenientes), se refleja en un ,mayor crecimiento de las ventas de los supermercados en relación con las de los hipermercados en los últimos años.
- Así, en 1999, las ventas de los supermercados crecieron 3,5% respecto al año anterior frente a un 2,8% de los hipermercados, mientras que en el 2000 el incremento fue del 5,5% frente a un 3,4%. Igualmente, se advierte un marcado interés de las compañías focalizadas tradicionalmente en el negocio del hipermercado como Carrefour, Auchan y Leclerc en ampliarse al de supermercado a través de compras o asociaciones.
- Los city center stores, con formato similar a los de los supermercados aunque mas pequeños, localizados en la zona céntrica de las ciudades y las tiendas por departamentos también ofrecen una gama importante de alimentos, con

secciones especializadas en la línea gourmet. Aunque no son representativas en las ventas totales del sector, tienen generalmente los estándares más altos de calidad y presentación.

- Otros canales minoristas bastante populares en Francia, son las tiendas de conveniencia o autoservicio localizadas en el centro de las ciudades pequeñas y medianas principalmente y los puntos de venta localizados en las estaciones de gasolina. Aunque representan solo un 4% de las ventas de alimentos, son canales bastante dinámicos, a los que los franceses acuden cada vez con mayor frecuencia. Estos canales solucionan para muchos consumidores el problema de “falta de tiempo” al ubicarse estratégicamente en el camino de la casa al trabajo o viceversa.
- Las tiendas tradicionales que incluyen tiendas de barrio, tiendas especializadas e incluso mercados abiertos, participando con un 20% de las ventas minoristas de alimentos. Su mayor amenaza es la operación de las grandes cadenas de hipermercados y supermercados frente a las cuales deben mejorar y ampliar sus servicios, flexibilizando horarios, ofreciendo variedad y distribuyendo a domicilio, entre otros.
- Internet es un canal emergente en el sector de alimentos con una muy baja participación en la distribución. Las ventas a través de la red alcanzaron un valor de entre 18 y 20 millones de dólares en el 2000.
- La red de distribución francesa de alimentos en general, compuesta por operadores logísticos, pequeños distribuidores mayoristas o mayoristas especializados, oficinas centrales de compra, etc. esta conformada en una gran mayoría por filiales de las principales cadenas de distribución minoristas del país.
- En el esquema de distribución francés, las oficinas centrales de compra son agentes de vital importancia en la conexión del exportador y en la mayoría de los canales minoristas con excepción de las tiendas tradicionales, adquieren el producto importado a través de pequeños mayoristas o mayoristas especializados que a su vez compran a grandes importadores.

- Las oficinas centrales de compra se encargan de registrar y aprobar los proveedores y productos, aplicar las tarifas correspondientes y confirmar que la mercancía cumple con las relaciones francesas.
- Entre las practicas comerciales de las grandes cadenas de hipermercados y supermercados francesas esta la inversión conjunta con el productor o exportador en los costos y gastos de introducción, promoción y publicidad de los productos, para lo cual debe prepararse quien quiera competir en este mercado.

## CANALES DE DISTRIBUCION DE FRUTAS Y HORTALIZAS



- El sector institucional se constituye en otro canal relevante en la distribución de alimentos de productos hortofrutícolas. Se calcula que en el 2000 se sirvieron siete mil millones de platos por un valor de 51.400 millones de dólares en 175.000 establecimientos, lo que represento el 285 de la industria francesa de alimentos.
- Los cafés, cafeterías y similares, representan el 38% del sector medido en los puntos de venta, los restaurantes y cadenas de restaurantes. El 35% los puestos de

comidas rápidas, el 10%, los hoteles, el 31% y las demás instituciones (colegios, universidades, hospitales, etc.) el 4%.

- Se espera que las ventas del sector institucional crezcan en los próximos años a una tasa del 55 anual como mínimo, donde los segmentos mas dinámicos serian los d comidas rápidas y pasa bocas (snacks), con incrementos del 13%, los hospitales, 7,5% y los restaurantes y las cadenas de restaurantes, 7%.
- Entre los principales factores que jalonan la demanda del sector están: el porcentaje de población adulta (20% es mayor de 60 años) que impulsa el consumo de alimentos en instituciones especializadas en el cuidado y bienestar de este segmento; el tamaño cada vez mas pequeños de la familia francesa que aumenta el consume fuera del hogar y el uso del servicio a domicilio; los cambios en los patrones de consumo que aumenta el numero de comidas que toma una persona en el día fuera del hogar frente a las 3 que, tradicionalmente, tomaba en el hogar; la participación de la mujer en el mercado laboral que aumenta el consumo fuera del hogar y, finalmente, la utilización de servicios a domicilio y la libertad de los adolescentes para seleccionar sus alimentos que incide en el consumo de comidas rápidas, pasa bocas y comidas étnicas, entre otras.
- El sector institucional se abastece a través de tres canales principales: los supermercados denominados “Cash and Carry”, en los que se ofrecen variedad de productos a precios bajos para comercialización, los grandes, mayoristas de producto nacional e importado y los mayoristas especializados por producto.
- La principal característica del sector institucional francés es que es altamente competitivo, en el cual la calidad, el precio, la variedad y la innovación son los principales factores de éxito. Algunos productos demandados son: los platos o comidas congeladas; frutas y hortalizas congeladas, porciones individuales de alimentos adecuadamente empacados; platos o productos étnicos o exóticos incluidas las frutas y hortalizas, entre otros, jugos, pasa bocas etc.

### 3.3.4 DISTRIBUCION DE PRECIOS

Precios en Mercado Nacional al 21 de Noviembre del 2009

**Monitoreo y Análisis Diario de los Mercados Nacionales**  
**Toronja: Indicadores de Cambios en Precios Mayoristas en Centrales de Abasto de México (Pesos/kg.)**

	Semana del:				Ult. Día
	22-Nov-08	24-Oct-09	14-Nov-09	21-Nov-09	24-Nov-09
Roja Prom. 3 Mdos.	3.43	4.01	4.1	3.85	3.77
Roja Mdo-D.F. Orig.-Todos	3.12	3.04	3.3	3.3	3.3
Roja Mdo-GUA. Orig.-Todos	3.48	4	4	4	4
Roja Mdo-MTY. Orig.-Todos	3.7	5	5	4.25	4
Roja Orig-Veracruz	3.12	3.04	3.3	3.3	3.3
Roja Mdo-D.F. Orig.Ver	3.12	3.04	3.3	3.3	3.3
Roja Mdo-GUA. Orig.Ver					
Roja Mdo-MTY. Orig.Ver					
Roja Orig-Michoacán		4	4	4	4
Roja Mdo-D.F. Orig.Mic					
Roja Mdo-GUA. Orig.Mic		4	4	4	4
Roja Mdo-MTY. Orig.Mic					
Roja Orig-Tamaulipas	3.48				
Roja Mdo-D.F. Orig.Tam					
Roja Mdo-GUA. Orig.Tam	3.48				
Roja Mdo-MTY. Orig.Tam					
Roja Mdo-MTY. Orig.Sin					
Roja Mdo-MTY. Orig.NLL	3.7	5	5	4.25	4

<http://www.siap.sagarpa.gob.mx/ventana.php?idLiga=1385&tipo=1>

### REPORTE DE PRECIOS INTERNACIONALES

20 de Noviembre 2009

Producto y Presentación	Destino	Origen	Precio
Toronja Ruby Red Contenedor de 15 Kg.	Francia	México	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € 6.84</li> <li>• \$ 10.07 USD</li> <li>• \$ 134.26 MX</li> </ul>

Toronja Star Ruby	Francia	México	<ul style="list-style-type: none"> <li>• € 7.60</li> <li>• \$ 11.19 USD</li> <li>• \$ 149.20 MX</li> </ul>

[www.todaymarket.com](http://www.todaymarket.com)

### 3.3.5 PRACTICAS COMERCIALES

Los europeos, son mercado de consumo, donde la mayor preocupación es que quiere el consumidor, no que se puede producir. Se tendrá que aceptar la probabilidad de la necesidad de adaptación del producto, incluso si este se vende bien en el mercado nacional.

Consejos prácticos para entrar al mercado Europeo:

- La correspondencia es importante, pues es la forma de presentación de la empresa y deberá ser tan correcta, precisa y pulcra como sea posible.
- La comunicación debe ser pronta y responder a las preguntas a la brevedad posible. La abundancia del mercado no implica márgenes de precios muy altos. La fuerte competencia condiciona el margen de los precios.
- El desestimar cuestiones como la calidad y las reglamentaciones relativas a la salud, seguridad y medio ambiente, restringe la entrada al mercado Europeo.
- El material promocional debe ser en francés.
- Es recomendable viajar constantemente al mercado francés, para mostrar la seriedad y compromiso, verificar que toda la documentación administrativa este completa y en regla, previo al embarque de la mercancía.
- Ofrezca un servicio diferente al de la competencia.

- Elija de preferencia una comida o un desayuno para las reuniones de trabajo.
- Preséntese en las reuniones de trabajo solo con las personas relacionadas con el proyecto.
- En Francia las relaciones comerciales son a largo plazo. Tenga paciencia y en mente que para entrar al mercado hay que trabajarlo y le brindara mas a largo plazo; utilice todos los instrumentos de apoyo que ofrecen las entidades publicas y privadas, tanto en México como en Francia.
- Sea puntual. En general, el francés es muy puntual en sus citas.
- Tanto la vestimenta como el lenguaje son formales.
- A los franceses les gusta ser concretos y les gusta llegar a acuerdos precisos.
- En la cultura francesa se diferencian las relaciones personales de las profesionales.

#### 3.3.5.1 INCOTERMS

- LAB/FOB: Puerto de embarque del país exportador (es el mas usual)
- CIF: Las cotizaciones deben ser en CIF, a menos que la compra sea en gran volumen y el importador se haga cargo del seguro. Los derechos aduaneros se calculan en base al precio CIF, en el Puerto de entrada de Francia.

#### 3.3.5.2 HORARIO DE NEGOCIOS

- Días hábiles: de Lunes a Viernes
- Horario de oficina: de las 8:30 a las 12:00 horas. Y de las 14:00 a 18:00hrs.
- Horario Bancario: de Lunes a Viernes de 9:00hrs a 16:00hrs. En vísperas de días festivos, de 9:00 a 12:00hrs.
- Horario gubernamental: 9:00 hrs. a 17:00hrs.
- Horario comercial: de Lunes a Viernes, de 9:30hrs a 19:00hrs. Los supermercados en las grandes ciudades hasta las 22:00hrs, en verano.



### **3.3.5.3 MEDIO DE TRASPORTE UTILIZADO**

- Terrestre y marítimo

### **3.3.5.4 FORMAS DE NEGOCIACION**

#### ○ SALUDOS

- El saludo no debe ser demasiado agitado, no presionar la mano. Debemos despedirnos de todos aquellos que nos fueron presentados cuando salgamos.
- Las mujeres normalmente no ofrecen las manos a los hombres, así que el hombre debe iniciar el saludo. No debemos ofrecer la mano cuando una persona tenga un rango superior.
- Una manera de llamar a las personas es Monsieur, Madame o Mademoiselle sin agregar el cargo.
- Los saludos más comunes son Bonjour (hola), Comment allez-vous? (cómo está)

#### ○ CONVERSACION

- Al entablar una conversación podemos hablar de arte francés, arquitectura, comida, vinos e historia.
- Los deportes más comunes en Francia son el fútbol soccer y el rugby, la pesca, ciclismo, tenis y navegación. Son los deportes individuales más populares. El tour anual de Francia es el evento de ciclismo internacional más importante.
- El lenguaje para los negocios en Francia es el francés. También se puede hablar inglés, la contraparte puede o no hablarlo. Si habla o no un poco francés es mejor que hable en inglés excepto los saludos: no tener un traductor.

- SENSIBILIDAD

- Evitar discutir sobre política, dinero y cuestiones personales.
  - Debemos prepararnos para hablar de vinos franceses y futbol.
  - El OK Americano significa 0 para los franceses.

- PUNTOS DE NEGOCIACION CLAVES

- Evitar una venta fuerte, es importante ya que los franceses son conservadores en los negocios.
- Debemos ser prioritarios con las citas y ser puntual. El anfitrión debe tomar el liderazgo en eso. La relación normalmente se solidifica después de que la relación de negocios ha sido formada.
- Las presentaciones son formales, informativas y racionales.
- Debemos dar tiempo suficiente, ya que las decisiones se hacen después de mucha deliberación.
- Los acuerdos son orales con contrato descritos para darle seguimiento a la negociación.

- GUIA DE NEGOCIOS DE ENTRETENIMIENTO

- La mayoría de las reuniones se hacen en restaurantes.
- Las comidas y cenas de negocios duran cerca de 2 horas.
- La conservación cultural es importante, como la comida dinal de Francia. Debemos evitar hablar de negocios en una comida a menos que el anfitrión de una señal.
- Comer algo ligero antes de una cena formal es recomendable.
- Cuando nos invitan a una reunión en una casa o en un restaurante, debemos hacer una llamada telefónica o enviar una nota breve para expresar nuestro agradecimiento.

- MODALES EN LA MESA Y COMIDA

- La etiqueta en la mesa es importante.
- Debemos mantener las manos sobre la mesa (pero no los codos)
- Los restaurantes franceses, suelen ser muy caros. Evitemos ordenar el platillo o la bebida más costosa.
- Siempre hay que pedir permiso antes de fumar.
- La cocina francesa es mundialmente reconocida.

- TEMAS GENERALES

- Francia es generalmente un buen lugar para que las mujeres hagan negocios.
- Las mujeres ocupan cada vez mas, puestos o posiciones profesionales o de administración como: en el sector servicio, comunicación, publicidad, leyes, finanzas y recursos humanos.
- Las mujeres ocupan el 43% de la fuerza laboral en Francia.

- TAMBIEN RECUERDE QUE

- Aunque los franceses son formales en sus negocios personales, se rompe el record de tener redes informales en Internet que les ayuda a obtener lo que quieren en sus organizaciones.

### **3.3.6 PROMOCION**

#### 3.3.6.1 Promoción

Para la promoción y la publicidad existen organismos y asociaciones las cuales también ayudan a las empacadoras a promocionar y a buscar clientes en los diferentes países (como lo son: BANCOMEXT, CE-EXPORTA entre otros). Por lo tanto se pretende participar

en ellas en la medida de lo posible. Dichas ferias se llevan a cabo en EE.UU., Canadá, Japón y Francia, lo que favorece notablemente a nuestra Sociedad.

Evento	Lugar sede	Fechas
SIAL China	Shangai, China	Mayo 19-21 del 2010
SIAL Francia	Paris, Francia	Octubre 17-21 del 2010
SIAL Canadá	Montreal, Canadá	Abril 21-23 del 2010
Biofach World Organic Trade Fair	Nuremberg, Alemania	Febrero 17-20 del 2010
	Shangai, China	Mayo 27-29 del 2010
	Tokio, Japón	Septiembre 21-23 del 2010
	Boston, MA, USA	Octubre 14-16 del 2010
	Sao Paulo, Brasil	Octubre 27-29 del 2010
	Mumbai, India	Diciembre 7-9 del 2010
FOODEX	Tokio, Japón	Marzo 2-5 del 2010

La participación en ferias internacionales es clave para el sector agrícola, se pretende instalar un stand con personal capacitado para atender al público; se difundirá nuestro material publicitario que consiste en trípticos, carteles, tarjetas de presentación, recetarios y degustaciones de la toronja en sus modalidades.

En el stand se prepararan las degustaciones para que la gente y los futuros clientes puedan apreciar, los distintos usos que se puede dar a la toronja, vista no solamente como un cítrico emergente sino como un producto de gran versatilidad, para incursionar en la

preparación de aceites y cosméticos, pues bien sabido es que los franceses tienen gran tendencia por la industria de la moda y la belleza.

Al mismo tiempo, se obsequiarán varias degustaciones y recetas.

Durante las ferias también se muestran videos del proceso de producción y empaque de la toronja.

La fuerza de ventas ofrece la toronja a los posibles clientes, atiende pedidos al mismo tiempo que da informes acerca de la empresa o el producto.

Dentro de la organización de ventas se contemplan las siguientes promociones para los clientes:

- Descuentos por volumen de ventas
- Descuentos por pronto pago
- Descuentos sobre factura

Cabe mencionar que nuestro personal tiene el perfil adecuado para cada puesto. Se capacita a los empleados al momento de ser contratados y cada vez que sea necesario por nuestra sociedad para una mejor atención. El personal que visita otros países posee las características requeridas para el protocolo internacional adecuado.

#### 3.3.6.2 RELACIONES PÚBLICAS

Debido a la importancia creciente del Internet en las relaciones públicas, La Sociedad desea hacer uso de esta herramienta para poder comunicarse con los clientes de manera continua, respondiendo a dudas y sugerencias, este es solamente un plan que aun no se implementa. Un objetivo primordial de esta idea es crear una relación más interactiva entre el cliente y la empresa, lo que a su vez traerá enormes beneficios, al saber, lo que

los usuarios externos piensan de la Sociedad, y que se puede hacer para mejorar o mantener esa imagen.

Satisfacer las necesidades de un mercado o un cliente en específico es vital, y es por eso que esta idea representa un punto muy importante en las relaciones públicas.

Por otro lado contar con un representante local en el mercado elegido, Francia, resulta muy importante, su papel sería el verificar el progreso del producto en el mercado tal como se pretende y al mismo tiempo identificar aquellos aspectos que se deben mejorar.

#### 3.3.6.3 MARCA

La Sociedad Agrícola las Palomas, ofrece por el momento solamente una Unidad Estratégica de Negocios que es la toronja rosada, la cual representa el 90 % de la producción total de la región, y sus ventajas respecto de las otras variedades de este fruto, son la dulzura, sabor y jugo.

La marca utilizada para el mercado nacional e internacional será la misma, toronja *Nova* en presentación de 24 kg por unidad.

Teniendo en consideración que el empaque y comercialización de la toronja de la Sociedad ya tiene una amplia penetración en el mercado nacional, se considera que existen grandes posibilidades de incursionar en nuevos mercados incluyendo el extranjero. El entorno macroeconómico señala un crecimiento considerable en el sector, por lo tanto la mayor participación en el mercado depende de una inversión estratégica en todos los niveles de la empresa.

#### 3.3.6.4 impacto social de la MARCA

Al incursionar la empresa con una imagen de respeto en la comunidad y nuestra área de influencia, con gran impacto social por los empleos directos e indirectos que ha generado,

así como por su participación en actividades para el crecimiento y desarrollo económico del municipio de Múgica.

Todos estos aspectos a favor deben aprovecharse haciendo énfasis en el aspecto publicitario, se hace hincapié por su puesto en la calidad ofrecida para el posicionamiento de la marca en el extranjero.

### 3.4. ASPECTOS CUANTITATIVOS DEL MERCADO, MEDICION Y TENDENCIAS DEL CONSUMO Y DE LAS IMPORTACIONES, EN VOLUMEN EN LOS ULTIMOS ANOS

#### FRANCIA

concepto	2003	2004	2005	2006	2007
Producción (ton)	3186	3586	4444	4155	3495
Importaciones(ton)	101117	105678	92914	84317	96921
(-) exportaciones	14924	13306	9989	8703	9096
Consumo	355932 (1999)	343815 (2000)	293038 (2001)	243276 (2002)	332529 (2003)
Total de población	60,180,529	60,656,178	60,656,178	60,876,136	63,713,926
Consumo Per capita Kg. por año.	6	5	4	4	5

Fuente : CIA World Fact book

### 3.4.1 BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO

#### 3.4.1.1 Barreras arancelarias.

Este producto se encuentra exento de impuestos a la importación en la Unión Europea, sin embargo esta sujeto a un pago de derechos de aduana del 2.40 %, según lo expresa la fracción arancelaria 0805400019 del Sistema Armonizado.

FUENTE:

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/](http://ec.europa.eu/taxation_customs/)

#### 3.4.1.2 BARRERAS NO ARANCELARIAS

Serán obligaciones del exportador cumplir con las siguientes normas tanto nacionales como internacionales.

VER ANEXO I SOBRE NORMAS Y CONTROLES DE CALIDAD.

### 3.5 ANALISIS DEL MERCADO, DETECCION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

#### 3.5.1 ANALISIS DEL MICROENTORNO

Demográficos

La población francesa es de 64, 057,792. Alrededor del 77 % de la población (2007) vive en núcleos urbanos. Los franceses tienen una esperanza de vida de 80 años aproximadamente. Más del 90 % de la población ha nacido en Francia y es en su mayoría blanca. Entre los extranjeros se encuentran italianos, españoles, portugueses, polacos y africanos occidentales y del norte.

Otros indicadores son:

- Tasa de crecimiento: .54 %
- Tasa de natalidad: 12.57 nacimientos por cada 1000 habitantes.
- Tasa de mortalidad: 3.33 muertes por cada 1000 habitantes.
- Tasa de fecundidad: 1.98 niños por cada mujer.



## Clima

El clima francés es templado en términos generales, pero existen considerables contrastes regionales; por ejemplo, el área costera del sureste, goza de un clima mediterráneo con veranos secos y calidos en inviernos suaves, mientras que las montañas y las regiones de las tierras altas orientales el clima se vuelve continental. El clima oceánico es característico de las regiones de Bretagne y Normandía.

## Religión

El 88 % de los franceses profesan la religión católica.

## Lenguas oficiales

El idioma oficial es el francés 100 %, sin embargo existen aun dialectos y lenguas regionales tales como el provenzal, el bretón, catalán y Basco.

## EDUCACION Y ALFABETIZACION

El 99 % de la población esta alfabetizada.

### 3.5.2 ASPECTOS ECONOMICOS

La economía de Francia combina un gran número de empresas privadas con la intervención estatal. Amplios campos de tierra fértil, la aplicación de tecnología moderna y subsidios adecuados han convertido a Francia en el líder de producción agropecuaria de toda Europa Occidental.

El gobierno mantiene una influencia considerable sobre sectores clave de infraestructura, como las vías férreas, electricidad, aviación y telecomunicaciones. Ha disminuido gradualmente su control sobre estos sectores desde el comienzo de los años 90. el gobierno ha cedido partes de Telecom y Air France, así como en las industrias de seguros, bancos y defensa.

Francia se unió a otros 11 miembros de la Unión Europea en la adopción del Euro el 1 de enero de 1999, reemplazando por completo al franco a comienzos del 2002.

En la actualidad son 27 los países miembros de la Unión, representando así la economía más grande del mundo.

### 3.5.3 ASPECTOS POLITICO LEGALES

La constitución de la quinta republica fue aprobada por un referéndum público el 28 de septiembre de 1958. Desde su implementación ha fortalecido favorablemente la autoridad del poder ejecutivo en relación con el parlamento. Bajo la constitución, el presidente es electo directamente por un periodo de 5 años. El arbitraje del presidente se asegura el funcionamiento regular de los poderes públicos y la continuidad del estado. El presidente designa al primer ministro, quien preside sobre el gabinete, comanda a las fuerzas armadas y concluye tratados.

La Asamblea Nacional es el principal cuerpo legislativo. Sus diputados son electos directamente por un término de 5 años y todos los asientos son votados en cada elección. Los senadores son elegidos por un colegio electoral por términos de 9 años y un tercio del senado son limitados, la Asamblea Nacional es quien posee la palabra final de ocurrir una disputa entre ambas cámaras. El gobierno posee una fuerte influencia sobre la forma de la agenda parlamentaria.

### 3.5.4 COMUNICACIONES

El Metropolitan o Metro de Paris, es la red de ferrocarril metropolitano con mayor densidad de estaciones del mundo, así como una de las más extensas y antiguas. Su primera línea fue inaugurada el 19 de julio de 1900. Todas las redes de transporte publico de Paris se integran en la Regie Autonome des Transports Parisiens (RATP).

Actualmente La red de ferrocarril es de aproximadamente 31.840 kilómetros y es la más extensa de Europa Occidental. Es manejada por la SNCF (Sociedad Nacional de los Ferrocarriles Franceses) que posee trenes de alta velocidad como el Thalys, el Eurostar y el TGV que alcanza los 320 kilómetros por hora. La Eurostar a través del Eurotúnel, se une con el Reino Unido. También existen conexiones ferroviarias con otros países vecinos de Europa, excepto con Andorra. Además hay metro en varias ciudades del país como París, Laon, Lille, Lyon, Marsella, Rennes y Toulouse.

Hay aproximadamente 1.000.960 kilómetros de calzada útil en el país. La región de París está envuelta con la red más densa de caminos y carreteras, que la unen con prácticamente todas las partes del país y con Bélgica, España, Mónaco, Suiza, Alemania e Italia. No hay ningún precio por impuestos en las carreteras, sin embargo, el uso de la autopista tiene peaje excepto en los alrededores de las grandes aglomeraciones.

Francia cuenta con 478 aeropuertos, incluyendo campos de aterrizaje. El Aeropuerto de París-Charles de Gaulle, localizado en los alrededores de París, es el aeropuerto más grande y con más actividad del país, manejando la mayoría del tráfico civil y comercial, y conectando París con prácticamente todas las ciudades del mundo. Air France es la línea aérea nacional, aunque numerosas compañías aéreas privadas proporcionen viajes domésticos e internacionales.

Hay diez puertos principales, el más grande es el de Marsella. 14,932 kilómetros de vías fluviales atraviesan Francia incluyendo el Canal del Mediodía que se conecta el Mar Mediterráneo con el Océano Atlántico por el río Garona.

### 3.5.5 ASPECTOS TECNOLOGICOS

Las industrias de Francia son comparables en volumen, variedad y calidad de producción a las de otros países de Europa Occidental. Alrededor del 27 % de la población activa trabaja en este sector. Entre las industrias productoras de bienes duraderos, la fabricación de vehículos de motor ocupa alta posición, con una producción automovilística de 3.1 millones de unidades. La firma Renault, es el principal fabricante de automóviles en este país. Otros bienes duraderos fabricados, en cantidades significativas son aviones, aparatos electrodomésticos, maquinaria no eléctrica, equipo electrónico y productos químicos.

El TGV, o tren de gran velocidad mencionado en el párrafo anterior representa un importante logro tecnológico para el país.

### 3.6 DETECCION DE OPORTUNIDADES

#### 3.6.1 OPORTUNIDADES DEL SECTOR EN EL MERCADO FRANCES

- El ingreso per capita en Francia es alto.
- Francia busca que importar, no que producir.
- Gracias al tratado que existe entre la Unión Europea y México, se favorece la importación a la unión de productos en fresco, en cuestiones arancelarias.
- Siendo 27 los países miembros de la Unión se convierte en aun mas grande nuestro mercado y las posibilidades de éxito de nuestro producto.

#### 3.6.2 AMENAZAS DEL SECTOR EN EL MERCADO FRANCES

- Sus estándares de calidad son muy altos.
- Existen otros países que tienen tratados con Francia y que igualmente son exportadores a este país.
- La experiencia que tiene la Sociedad en el mercado extranjero es limitada.

## CAPITULO IV ASPECTOS OPERACIONALES

### 4.1 DEFINICION DE OBJETIVOS Y METAS EN EL MERCADO SELECCIONADO

#### 4.1.1 OBJETIVOS

- Consolidar a la Sociedad de Producción Rural como empresa exportadora.
- Obtener el reconocimiento de los consumidores hacia los productos agrícolas.
- Beneficiarnos de las preferencias arancelarias y relaciones bilaterales de México con la Unión Europea.
- Contar con la capacidad competitiva en el ámbito internacional.
- Aplicar la tecnología necesaria para mejorar el producto.
- Contactar nuevos clientes interesados en el producto, iniciando por Francia.

#### 4.1.2 METAS

- Comenzar por exportar el 30 % de la producción total de toronja.
- Establecer contacto directo con Francia a lo largo de los próximos 5 años.
- Lograr la obtención de certificados de calidad para el año 2010.
- Satisfacer la demanda nacional.

#### 4.1.3 PRONOSTICO REALISTA

A pesar de que existe un amplio mercado para la toronja en Francia, la empresa se ha propuesto comenzar en este mercado vendiendo solamente un contenedor por semana, lo equivalente a 16.8 toneladas a un costo en planta de \$ 74.40 por caja.

Según esta proyección, anualmente se tendrá una venta de aproximadamente 806 toneladas.

## 4.2 ADECUACIONES A LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

### 4.2.1 PRODUCTO

- Realizar mejoras al diseño del envase
- Cumplir con las especificaciones técnicas y de calidad.
- Cumplir en tiempo y forma con los envíos preestablecidos en el contrato.

### 4.2.2 PRECIO

- Precio de penetración competitivo.
- Se otorgaran descuentos por volumen.
- Descuentos por pronto pago.
- Conceder términos de pago más amplios, a clientes con el perfil adecuado.

### 4.2.3 PLAZA

- Establecer un departamento de exportación dentro de la empresa.
- Localizar nuevos y más efectivos canales de distribución.
- Hacer contacto con el importador mayorista, especializado en la venta de productos en fresco.

### 4.2.4 PROMOCION

- Asistir a ferias Internacionales
- Contactar empresas de origen Frances que demanden nuestro producto.
- Realizar campañas de degustación del producto.
- Elaborar catálogos en ingles, francés y español.
- Crear un sitio Web para estar en continuo contacto con el consumidor y potenciales importadores, así como para presentar nuestros productos.
- Llevar a cabo visitas a clientes potenciales en el mercado meta.

### 4.3 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO

En la distribución minorista de alimentos en general, incluidas las frutas y hortalizas, los principales canales de distribución son los hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, los “City Center Stores”, los almacenes por departamentos, las tiendas de conveniencia o tiendas tradicionales, y las tiendas especializadas.

En la actualidad el 75 % del mercado total de alimentos se encuentra concentrado en los hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, los “City Center Stores” y los almacenes por departamentos, mientras que las tiendas tradicionales y de conveniencia participan solamente con el 25 %.

La principal tendencia del canal minorista de alimentos francés en los últimos años, es su consolidación y concentración en pocas cadenas. Hoy en día son seis las compañías que realizan el 85 % de las ventas minoristas; Carrefour, Auchan, L’eclerc, Intermarche, Systeme U y Casino.

Explicado lo anterior, se concluye que nuestra estrategia de entrada al mercado será a través de un mercado mayorista, Rungis que es el mercado mayorista más grande del mundo.

### 4.4 ASPECTOS OPERACIONALES

#### 4.4.1 TRANSPORTE

El transporte será marítimo y terrestre: de Múgica a Veracruz por vía terrestre y de Veracruz a Francia por vía marítima; posteriormente del puerto francés hasta el destino final por vía terrestre.

Se armaran los pallets bien flejados y posteriormente en el contenedor se asegurara que la carga no se mueva; para reforzar y dar firmeza a las pallets se utilizaran bolsas de aire y bloques de unisel.

La temperatura ideal para el transporte de la toronja es de entre 10 y 16 grados Centigrados.

#### 4.4.2 COTIZACIONES A LA VENTA EN EL PUERTO DESTINO

Esta cotización esta calculada para 840 cajas de toronja con capacidad de 24 Kg., equivalente a un total de 16.8 toneladas de fruta por contenedor.

El costo en la planta es de \$ 74.40 pesos por caja. (€ 3.9 ).\*

\*tipo de cambio €1= \$ 19.0876 pesos.

Concepto	VALOR EN PESOS		VALOR EN EUROS	
	Unitario	Total	Unitario	Total
Costo de producción	\$ 74.40	\$ 62,496.00	\$ 3.90	\$ 3,274.17
Margen de utilidad	\$ 52.82	\$ 44,368.80	\$ 2.77	\$ 2,324.48
Precio de Venta Nal.	\$ 127.22	\$ 106,864.80	\$ 6.67	\$ 5,598.65
Adecuaciones para la exportación	\$ 42.70	\$ 35,868.00	\$ 2.24	\$ 1,879.13
<b>Precio EXW Múgica</b>	\$ 169.92	\$ 142,732.80	\$ 8.90	\$ 7,477.78
Transporte Nacional	\$ 19.04	\$ 15,993.60	\$ 1.00	\$ 837.91
Seguro Nacional	\$ 2.85	\$ 2,394.00	\$ 0.15	\$ 125.42
THC	\$ 1.55	\$ 1,302.00	\$ 0.08	\$ 68.21
Recepción SPF	\$ 1.08	\$ 907.20	\$ 0.06	\$ 47.53
Guarda y conservación	\$ 0.21	\$ 176.40	\$ 0.01	\$ 9.24
ISPS y Muellaje	\$ 0.26	\$ 218.40	\$ 0.01	\$ 11.44
Pedimento	\$ 0.43	\$ 361.20	\$ 0.02	\$ 18.92
Prevalidacion	\$ 0.19	\$ 159.60	\$ 0.01	\$ 8.36
DTA	\$ 0.24	\$ 201.60	\$ 0.01	\$ 10.56
Maniobras de Carga y descarga	\$ 2.85	\$ 2,394.00	\$ 0.15	\$ 125.42
Honorarios Agente A.	\$ 1.77	\$ 1,486.80	\$ 0.09	\$ 77.89
<b>Precio FOB</b>	<b>\$ 200.39</b>	<b>\$ 168,327.60</b>	<b>\$ 10.50</b>	<b>\$ 8,818.69</b>



#### 4.4.3 INCOTERMS

FOB : las cotizaciones se han hecho en base a FOB Veracruz

Obligaciones del Vendedor:

- Entregar la mercancía y documentos necesarios.
- Empaque y embalaje
- Flete
- Aduana
- Gastos de Exportación.

Obligaciones del Comprador:

- Pago de la mercancía
- Flete y seguro del puerto de Veracruz al puerto de Le Havre
- Gastos de importación en que incurra la mercancía.
- Aduana
- Flete
- Demoras

#### 4.4.4 ENVASE Y EMBALAJE

##### 4.4.4.1 Envase

La mercancía deberá ir adecuadamente envasada en recipientes elaborados con materiales inocuos y resistentes tales como el cartón o la madera, que garanticen la estabilidad del producto. Así mismo, los envases deberán estar exentos de cualquier materia u olor extraño.

El cartón corrugado esta formado por la unión de tres papeles, los cuales se denominan como externo, capa o cara, el intermedio onda y el interno contratapa o contra cara, este tipo de corrugado con una sola onda corresponde al denominado "simple onda" es el material comúnmente utilizado en todo tipo de envases.

La distribución del número de orificios influye en el comportamiento pos-cosecha del fruto.

Es por esta razón que la toronja ira envasada en cajas de cartón corrugado, puesto que al momento de hacer el cubicaje, el cartón es menos pesado que el plástico, y esto consecuentemente elevaría los precios de exportación. La caja de cartón corrugado a utilizarse tiene capacidad de 24 Kg. Cada envase deberá mostrar en el exterior mediante impresión o etiqueta con las letras agrupadas en el mismo lado y caracteres legibles e indelebles los siguientes datos:

- Nombre y domicilio del productor
- Naturaleza del producto
- Nombre de la variedad
- País de origen y región comercial
- Identificación oficial
  - Grado
  - Tamaño o numero de unidades por envase
  - Contenido neto en Kilogramos

#### 4.4.4.2 Embalaje

El embalaje será una película flexible de polietileno, que estibara 42 cajas por pallet.

En resumen habrá 42 cajas por pallet con capacidad de 24 Kg. cada una para un total de 1008 Kg. por pallet, el contenedor tendrá una capacidad de 20 pallets que harán un total de 840 cajas por contenedor, lo que equivale a 20.26 ton.

#### 4.5 CONTRATOS Y FORMAS DE PAGO

El comprador efectuara el pago al vendedor mediante una carta de crédito irrevocable con un plazo de 30 días y los documentos comerciales necesarios e indispensables para tomar posesión de la mercancía.

Las partes que intervienen en esta forma de pago son:

- Cedente o beneficiario: vendedor (exportador) que encomienda el trámite de cobranza.
- Banco cedente: el que recibe la solicitud de iniciar la cobranza.
- Banco prestador: el que presentara los documentos al girado.
- Girado u obligado: comprador (importador) al que se le cobraran los documentos.

El exportador deberá acudir a un banco de su localidad a solicitar el servicio de cobranza para lo cual deberá llenar el formato preimpreso de instrucciones, denominado Carta Remesa, anexando los originales de los documentos requeridos.

El contrato a utilizar es el de compra-venta internacional de mercaderías, puesto que este se encarga de proteger tanto al vendedor como al comprador en las transacciones internacionales.

VER ANEXO II

#### 4.6 PROGRAMA DE ACTIVIDADES A CORTO PLAZO

PROGRAMA DE ACTIVIDADES A CORTO PLAZO														
ACTIVIDAD			MESES											
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Promoción														
Estudio de mercado														
Diseño de trípticos														
Ferias Internacionales														
Contratación de un asesor comercial														
Visita a clientes														
Maquinaria Nueva														
Exportación de Toronja														

## CAPITULO V ASPECTOS FINANCIEROS

### 5.1 PRESUPUESTO DE INVERSION

Los datos e informes que se consideran para el presente capítulo, se derivan de capítulos precedentes. Se establecen en ellos las premisas de precios y volumen de ventas de acuerdo a la estructura de mercado detectada.

Para elaborar este presupuesto se tomo en cuenta el costo total del producto terminado en planta, mismo que se desglosa en la siguiente tabla, en base a un contenedor de toronja equivalente a 16, 800 Kg. Cantidad que se estará enviando a Francia cada semana. Dicho costo incluye maquinaria y equipo, mano de obra directa e indirecta, costo de la fruta en el huerto, gastos de acopio, entre otros que se desglosaran a lo largo del capítulo. Todas las cifras de este proyecto se encuentran redondeadas, en miles y los cálculos están hechos en toneladas.

#### *INVERSIONES*

CAPITAL DE TRABAJO		
	MENSUAL	ANUAL
Materia Prima	\$41,480.00	\$497,760.00
Embalaje	\$7,540.00	\$90,480.00
Etiqueta	\$31,794.00	\$381,528.00
Flete Nacional y Seguro	\$12,000.00	\$144,000.00
Maniobras	\$2,500.00	\$30,000.00
Flete Internacional y seguro	\$9,206.40	\$110,476.80
Tramitación aduanal	\$2,800.00	\$33,600.00
Envío de documentos	\$500.00	\$6,000.00
Sueldos	\$12,000.00	\$144,000.00
Energía eléctrica	\$600.00	\$7,200.00
Agua	\$120.00	\$1,440.00
Gastos mantenimiento	\$600.00	\$7,200.00
Papelería	\$1,900.00	\$22,800.00
Imprevistos 1.5%	\$1,845.61	\$22,147.27
<b>TOTAL</b>	<b>\$124,886.01</b>	<b>\$1,498,632.07</b>

INVERSION FIJA	
Maquinaria	\$82,564.80
Equipo de computo	\$15,000.00
Equipo de transporte	\$60,000.00
Acondicionamiento local	\$20,000.00
Imprevistos 1.5%	\$2,663.47
<b>TOTAL</b>	<b>\$180,228.27</b>

INVERSION DIFERIDA	
Gastos de constitución	\$10,000.00
Diseño y desarrollo de la marca	\$35,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$45,000.00</b>

RESUMEN DE INVERSIONES	
CAPITAL DE TRABAJO	\$124,886.01
INVERSION FIJA	\$180,228.27
INVERSION DIFERIDA	\$45,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$350,114.28</b>

El total de la inversión inicial que se requiere para realizar la exportación es de \$350,114.28

#### *ESTRUCTURA DE CAPITAL*

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Aportación de los socios	\$200,114.28
Financiamiento externo	\$150,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$350,114.28</b>

**BALANCE INICIAL**

<b>BALANCE INICIAL</b>			
<b>Concepto</b>			
<b>ACTIVO</b>			
CIRCILANTE			
Efectivo		\$44,835.48	
Inventarios		\$82,714.00	
TOTAL ACT. CIRC.			\$127,549.48
FIJO			
Maquinaria	\$82,564.80		
Equipo de Computo	\$15,000.00		
Equipo de Transporte	\$60,000.00		
Acondicionamiento de local	\$20,000.00		
	<u>\$177,564.80</u>		
Depreciación	\$ -	\$177,564.80	
TOTAL ACT. FIJO			\$177,564.80
DIFERIDO			
Gastos de constitución	\$10,000.00		
Diseño y desarrollo de marca	\$35,000.00		
	<u>\$45,000.00</u>		
Amortización	\$ -	\$45,000.00	
TOTAL ACT. DIFERIDO			\$45,000.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$350,114.28</b>
<b>PASIVO</b>			
CIRCULANTE			
		\$ -	
FIJO			
		<u>\$150,000.00</u>	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$150,000.00</b>
<b>CAPITAL</b>			
Capital Social		\$200,114.28	
Utilidades Retenidas		\$ -	
<b>TOTAL CAPITAL</b>			<b>\$200,114.28</b>
<b>TOTAL P + C</b>			<b>\$350,114.28</b>

## 5.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

AÑO	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	PRECIO DE VENTA	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
2010	3900	46800	\$200.39	\$781,521.00	\$9,378,252.00
2011	3900	46800	\$200.39	\$781,521.00	\$9,378,252.00
2012	3900	46800	\$200.39	\$781,521.00	\$9,378,252.00
2013	3900	46800	\$200.39	\$781,521.00	\$9,378,252.00
2014	3900	46800	\$200.39	\$781,521.00	\$9,378,252.00

La proyección de los ingresos durante los siguientes 5 años es la misma, puesto que al desconocerse las condiciones de mercado, no es posible identificar la variación de las unidades mensuales, utilizando el mismo precio de venta.

### TABLA DE DEPRECIACIONES

AÑO	FACTOR DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	VALOR EN LIBROS
0	-	-	\$82,564.80
1	0.14866	\$12,274.08	\$70,290.72
2	0.14866	\$10,449.42	\$59,841.30
3	0.14866	\$8,896.01	\$50,945.29
4	0.14866	\$7,573.53	\$43,371.76
5	0.14866	\$6,447.65	\$36,924.12
6	0.14866	\$5,489.14	\$31,434.98
7	0.14866	\$4,673.12	\$26,761.85
8	0.14866	\$3,978.42	\$22,783.44
9	0.14866	\$3,386.99	\$19,396.45

EQUIPO DE TRANSPORTE			
AÑO	FACTOR DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	VALOR EN LIBROS
0	-	-	\$60,000.00
1	0.259917	\$15,595.02	\$44,404.98
2	0.259917	\$11,541.61	\$32,863.37
3	0.259917	\$8,541.75	\$24,321.62
4	0.259917	\$6,321.60	\$18,000

ACONDICIONAMIENTO DE LOCAL			
AÑO	FACTOR DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN	VALOR EN LIBROS
0	-	-	\$20,000.00
1	0.044781	\$895.62	\$19,104.38
2	0.044781	\$855.51	\$18,248.87
3	0.044781	\$817.20	\$17,431.66
4	0.044781	\$780.61	\$16,651.06
5	0.044781	\$745.65	\$15,905.41
6	0.044781	\$712.26	\$15,193.15
7	0.044781	\$680.36	\$14,512.78
8	0.044781	\$649.90	\$13,862.88
9	0.044781	\$620.79	\$13,242.09
10	0.044781	\$592.99	\$12,649.10
11	0.044781	\$566.44	\$12,082.66
12	0.044781	\$541.07	\$11,541.58
13	0.044781	\$516.84	\$11,024.74
14	0.044781	\$493.70	\$10,531.04
15	0.044781	\$471.59	\$10,059.45
16	0.044781	\$450.47	\$9,608.98
17	0.044781	\$430.30	\$9,178.68
18	0.044781	\$411.03	\$8,767.65
19	0.044781	\$392.62	\$8,375.02
20	0.044781	\$375.04	\$8,000



RESUMEN DE DEPRECIACIONES					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria	\$12,274.08	\$10,449.42	\$8,896.01	\$7,573.53	\$6,447.65
Equipo de Computo	\$8,037.62	\$3,730.73	\$1,731.65	\$8,037.62	\$3,730.73
Equipo de Transporte	\$15,595.02	\$11,541.61	\$8,541.75	\$6,321.60	\$15,595.02
Acondicionamiento del local	\$895.62	\$855.51	\$817.20	\$780.61	\$745.65
<b>TOTAL</b>	<b>\$36,802.34</b>	<b>\$26,577.27</b>	<b>\$19,986.61</b>	<b>\$22,713.35</b>	<b>\$26,519.05</b>

### AMORTIZACIONES

Amortización = Inversión Diferida / 10 años = \$4,500

AMORTIZACION			
AÑO	FACTOR DE AMORTIACION	AMORTIZACION ANUAL	VALOR EN LIBROS
0	-	-	\$45,000.00
1	0.1	\$4,500.00	\$40,500.00
2	0.1	\$4,500.00	\$36,000.00
3	0.1	\$4,500.00	\$31,500.00
4	0.1	\$4,500.00	\$27,000.00
5	0.1	\$4,500.00	\$22,500.00
6	0.1	\$4,500.00	\$18,000.00
7	0.1	\$4,500.00	\$13,500.00
8	0.1	\$4,500.00	\$9,000.00
9	0.1	\$4,500.00	\$4,500.00
			\$
10	0.1	\$4,500.00	-

CLASIFICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS										
CONCEPTOS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES	FIJOS	VARIABLES
Depreciación	\$36,802.34		\$26,577.27		\$19,986.61		\$22,713.35		\$26,519.05	
Amortización	\$4,500.00		\$4,500.00		\$4,500.00		\$4,500.00		\$4,500.00	
Materia Prima		\$497,760.00		\$497,760.00		\$497,760.00		\$497,760.00		\$497,760.00
Embalaje		\$90,480.00		\$90,480.00		\$90,480.00		\$90,480.00		\$90,480.00
Etiqueta		\$381,528.00		\$381,528.00		\$381,528.00		\$381,528.00		\$381,528.00
Flete Nacional y Seguro		\$144,000.00		\$144,000.00		\$144,000.00		\$144,000.00		\$144,000.00
Maniobras		\$30,000.00		\$30,000.00		\$30,000.00		\$30,000.00		\$30,000.00
Flete Internacional y seguro		\$110,476.80		\$110,476.80		\$110,476.80		\$110,476.80		\$110,476.80
Tramitación aduanal		\$33,600.00		\$33,600.00		\$33,600.00		\$33,600.00		\$33,600.00
Envío de documentos		\$6,000.00		\$6,000.00		\$6,000.00		\$6,000.00		\$6,000.00
Sueldos	\$144,000.00		\$144,000.00		\$144,000.00		\$144,000.00		\$144,000.00	
Energía eléctrica	\$7,200.00		\$7,200.00		\$7,200.00		\$7,200.00		\$7,200.00	
Agua	\$1,440.00		\$1,440.00		\$1,440.00		\$1,440.00		\$1,440.00	
Gastos mantenimiento	\$7,200.00		\$7,200.00		\$7,200.00		\$7,200.00		\$7,200.00	
Papelería	\$22,800.00		\$22,800.00		\$22,800.00		\$22,800.00		\$22,800.00	
Gastos financieros	\$10,560.00		\$7,276.54		\$3,761.93					
<b>TOTAL</b>	<b>\$234,502.34</b>	<b>\$1,293,844.80</b>	<b>\$220,993.82</b>	<b>\$1,293,844.80</b>	<b>\$210,888.54</b>	<b>\$1,293,844.80</b>	<b>\$209,853.35</b>	<b>\$1,293,844.80</b>	<b>\$213,659.05</b>	<b>\$1,293,844.80</b>

### 5.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

FORMULA			
<b>P.E. Unidades</b>	$CF / PV - (CV / \text{No. Unidades})$	Ventas totales	\$2,808,000.00
<b>P.E. Pesos</b>	$CF / 1 - (CV / \text{Ingresos})$	Costo variable unitario	\$27.65
<b>P.E. Precio</b>	$(CF + CV) / \text{No. Unidades}$	Precio unitario	\$60.00

AÑO 1 2010						
	Costo Fijo	Costo Variable	Unidades	Costo Total	Venta (\$)	Punto de Equilibrio
<b>P.E. Unidades</b>	\$234,502.34	\$1,293,844.80	46800	\$1,528,347.14	\$60.00	<b>7248</b>
<b>P.E. Pesos</b>	\$234,502.34	\$1,293,844.80	46800	\$1,528,347.14	\$60.00	<b>\$434,884.46</b>
<b>P.E. Precio</b>	\$234,502.34	\$1,293,844.80	46800	\$1,528,347.14	\$60.00	<b>\$32.66</b>

AÑO 2 2011						
	Costo Fijo	Costo Variable	Unidades	Costo Total	Venta (\$)	Punto de Equilibrio
<b>P.E. Unidades</b>	\$220,993.82	\$1,293,844.80	46800	\$1,514,838.62	\$60.00	<b>6831</b>
<b>P.E. Pesos</b>	\$220,993.82	\$1,293,844.80	46800	\$1,514,838.62	\$60.00	<b>\$409,832.91</b>
<b>P.E. Precio</b>	\$220,993.82	\$1,293,844.80	46800	\$1,514,838.62	\$60.00	<b>\$32.37</b>

AÑO 3 2012						
	Costo Fijo	Costo Variable	Unidades	Costo Total	Venta (\$)	Punto de Equilibrio
<b>P.E.</b>						
<b>Unidades</b>	\$210,888.54	\$1,293,844.80	46800	\$1,504,733.34	\$60.00	<b>6518</b>
<b>P.E. Pesos</b>	\$210,888.54	\$1,293,844.80	46800	\$1,504,733.34	\$60.00	<b>\$391,092.69</b>
<b>P.E. Precio</b>	\$210,888.54	\$1,293,844.80	46800	\$1,504,733.34	\$60.00	<b>\$32.15</b>

AÑO 4 2013						
	Costo Fijo	Costo Variable	Unidades	Costo Total	Venta (\$)	Punto de Equilibrio
<b>P.E.</b>						
<b>Unidades</b>	\$209,853.35	\$1,293,844.80	46800	\$1,503,698.15	\$60.00	<b>6486</b>
<b>P.E. Pesos</b>	\$209,853.35	\$1,293,844.80	46800	\$1,503,698.15	\$60.00	<b>\$389,172.93</b>
<b>P.E. Precio</b>	\$209,853.35	\$1,293,844.80	46800	\$1,503,698.15	\$60.00	<b>\$32.13</b>

AÑO 5 2014						
	Costo Fijo	Costo Variable	Unidades	Costo Total	Venta (\$)	Punto de Equilibrio
<b>P.E.</b>						
<b>Unidades</b>	\$213,659.05	\$1,293,844.80	46800	\$1,507,503.85	\$60.00	<b>6604</b>
<b>P.E. Pesos</b>	\$213,659.05	\$1,293,844.80	46800	\$1,507,503.85	\$60.00	<b>\$396,230.59</b>
<b>P.E. Precio</b>	\$213,659.05	\$1,293,844.80	46800	\$1,507,503.85	\$60.00	<b>\$32.21</b>

PROYECCION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO				
AÑO	UNIDADES	PESOS	PRECIO	
1	7248	\$434,884.46	\$32.66	
2	6831	\$409,832.91	\$32.37	
3	6518	\$391,092.69	\$32.15	
4	6486	\$389,172.93	\$32.13	
5	6604	\$396,230.59	\$32.21	

Podemos observar que la empresa tiene un gran margen en el punto de equilibrio tanto en unidades, peso y precio; deduciendo que es una empresa con un gran margen de ganancia.

#### 5.4 ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL

CONCEPTO	ESTADO DE RESULTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	\$2,808,000.00	\$2,808,000.00	\$2,808,000.00	\$2,808,000.00	\$2,808,000.00
Costo Variable	\$1,293,844.80	\$1,293,844.80	\$1,293,844.80	\$1,293,844.80	\$1,293,844.80
Margen de Contribución	\$1,514,155.20	\$1,514,155.20	\$1,514,155.20	\$1,514,155.20	\$1,514,155.20
Costos Fijos	\$234,502.34	\$220,993.82	\$210,888.54	\$209,853.35	\$213,659.05
Utilidad de Operación	\$1,279,652.86	\$1,293,161.38	\$1,303,266.66	\$1,304,301.85	\$1,300,496.15
Utilidad antes de Impuestos	\$1,279,652.86	\$1,293,161.38	\$1,303,266.66	\$1,304,301.85	\$1,300,496.15
ISR 32%	\$409,488.92	\$413,811.64	\$417,045.33	\$417,376.59	\$416,158.77
PTU 10%	\$127,965.29	\$129,316.14	\$130,326.67	\$130,430.18	\$130,049.62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$742,198.66</b>	<b>\$750,033.60</b>	<b>\$755,894.66</b>	<b>\$756,495.07</b>	<b>\$754,287.77</b>
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>\$742,198.66</b>	<b>\$750,033.60</b>	<b>\$755,894.66</b>	<b>\$756,495.07</b>	<b>\$754,287.77</b>

PORCIENTOS INTEGRALES					
CONCEPTO	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	100	100	100	100	100
Costo Variable	46.08	46.08	46.08	46.08	46.08
Margen de Contribución					
Costos Fijos	8.35	7.87	7.51	7.47	7.61
Utilidad de Operación					
Utilidad antes de Impuestos					
ISR 32%	14.58	14.74	14.85	14.86	14.82
PTU 10%	4.56	4.61	4.64	4.64	4.63
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>26.43</b>	<b>26.71</b>	<b>26.92</b>	<b>26.94</b>	<b>26.86</b>

La tabla anterior nos muestra que los costos variables son aceptables en relación a las ventas totales, se tiene por tanto un buen margen de contribución o utilidad bruta.

**BALANCE GENERAL PROYECTADO**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>Concepto</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVO</b>					
CIRCULANTE					
Efectivo	\$781,696.48	\$1,512,883.89	\$2,226,327.10	\$2,968,035.52	\$3,753,342.34
Inventarios	\$82,714.00	\$82,714.00	\$82,714.00	\$82,714.00	\$82,714.00
<b>TOTAL ACT. CIRC.</b>	<b>\$864,410.48</b>	<b>\$1,595,597.89</b>	<b>\$2,309,041.10</b>	<b>\$3,050,749.52</b>	<b>\$3,836,056.34</b>
FIJO					
Maquinaria	\$82,564.80	\$82,564.80	\$82,564.80	\$82,564.80	\$82,564.80
Equipo de Computo	\$15,000.00	\$15,000.00	\$28,500.00	\$28,500.00	\$28,500.00
Equipo de Transporte	\$60,000.00	\$60,000.00	\$60,000.00	\$102,000.00	\$102,000.00
Acondicionamiento de local	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
Depreciación	\$36,802.34	\$63,379.61	\$83,366.22	\$106,079.57	\$132,598.62
<b>TOTAL ACT. FIJO</b>	<b>\$140,762.46</b>	<b>\$114,185.19</b>	<b>\$107,698.58</b>	<b>\$126,985.23</b>	<b>\$100,466.18</b>
DIFERIDO					
Gastos de constitución	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
Diseño y desarrollo de marca	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00
Amortización	\$4,500.00	\$9,000.00	\$13,500.00	\$18,000.00	\$22,500.00
<b>TOTAL ACT. DIFERIDO</b>	<b>\$40,500.00</b>	<b>\$36,000.00</b>	<b>\$31,500.00</b>	<b>\$27,000.00</b>	<b>\$22,500.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$1,045,672.94</b>	<b>\$1,745,783.08</b>	<b>\$2,448,239.68</b>	<b>\$3,204,734.75</b>	<b>\$3,959,022.52</b>
<b>PASIVO</b>					
CIRCULANTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO	\$103,360.00	\$53,436.54	(\$1.52)	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$103,360.00</b>	<b>\$53,436.54</b>	<b>(\$1.52)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital Social	\$200,114.28	\$200,114.28	\$200,114.28	\$200,114.28	\$200,114.28
Utilidades Retenidas	\$742,198.66	\$1,492,232.26	\$2,248,126.92	\$3,004,621.99	\$3,758,909.76
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>\$942,312.94</b>	<b>\$1,692,346.54</b>	<b>\$2,448,241.20</b>	<b>\$3,204,736.27</b>	<b>\$3,959,024.04</b>
<b>TOTAL P + C</b>	<b>\$1,045,672.94</b>	<b>\$1,745,783.08</b>	<b>\$2,448,239.68</b>	<b>\$3,204,736.27</b>	<b>\$3,959,024.04</b>

Se tiene una diferencia de \$1.52 en los dos últimos años, debido al monto del crédito obtenido.

ESTADOS DE CAMBIO EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

	FLUJO DE EFECTIVO					
	2010	2011	2012	2013	2014	
<b><u>FUENTES</u></b>						
Utilidad neta	\$742,198.66	\$750,033.60	\$755,894.66	\$756,495.07	\$754,287.77	
Disminución Activo Circ.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Disminución Activo Fijo	\$36,802.34	\$26,577.27	\$6,486.61	\$ -	\$26,519.05	
Disminución Activo Diferido	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	\$4,500.00	
Aumento Pasivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Aumento Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>\$783,501.00</b>	<b>\$781,110.87</b>	<b>\$766,881.27</b>	<b>\$760,995.07</b>	<b>\$785,306.82</b>	
<b><u>USOS</u></b>						
Aumento Activo Circ.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Aumento Activo Fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$19,286.65	\$ -	
Aumento Activo Diferido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Disminución Pasivo	\$46,640.00	\$49,923.46	\$53,438.07	\$ -	\$ -	
Disminución Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL USOS</b>	<b>\$46,640.00</b>	<b>\$49,923.46</b>	<b>\$53,438.07</b>	<b>\$19,286.65</b>	<b>\$ -</b>	
<b>FUENTES - USOS</b>	<b>\$736,861.00</b>	<b>\$731,187.42</b>	<b>\$713,443.20</b>	<b>\$741,708.42</b>	<b>\$785,306.82</b>	
<b>(+) Efectivo anterior</b>	<b>\$44,835.48</b>	<b>\$781,696.48</b>	<b>\$1,512,883.89</b>	<b>\$2,226,327.10</b>	<b>\$2,968,035.52</b>	
<b>(-) Efectivo Disponible</b>	<b>\$781,696.48</b>	<b>\$1,512,883.89</b>	<b>\$2,226,327.10</b>	<b>\$2,968,035.52</b>	<b>\$3,753,342.34</b>	



## 5.5 RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
LIQUIDEZ INMEDIATA	0	0	0	0	0
REND. SOBRE LA INVERSION	70.98	42.96	30.88	23.61	19.05
REND. DE SOCIOS	78.76	44.32	30.88	23.61	19.05

Muy a pesar de que La Sociedad cuenta con un pasivo a largo plazo (Crédito a 3 años), su solvencia y liquidez no se ve afectada, puesto que sus activos alcanzan a cubrir la deuda en el primer año de operación en caso de que fuera necesario hacerlo.

En relación al rendimiento sobre la inversión, considerando ingresos constantes y que debido a esto las utilidades son similares cada año, tenemos un rendimiento del 70.08%, y que por la retención de utilidades se ve disminuido al ultimo año de análisis.

### FLUJO NETO DE EFECTIVO

FLUJO NETO DE EFECTIVO						
AÑO	UTILIDAD NETA	(+) DEPRECIACION	(+) AMORTIZACION	PAGO DE CREDITO	INVERSION DE SOCIOS	FLUJO DE EFECTIVO NETO
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$350,114.28	(\$350,114.28)
1	\$742,198.66	\$36,802.34	\$4,500.00	\$57,200.00	\$ -	\$726,301.00
2	\$750,033.60	\$26,577.27	\$4,500.00	\$57,200.00	\$ -	\$723,910.87
3	\$755,894.66	\$19,986.61	\$4,500.00	\$57,200.00	\$28,500.00	\$694,681.27
4	\$756,495.07	\$22,713.35	\$4,500.00	\$ -	\$102,000.00	\$681,708.42
5	\$754,287.77	\$26,519.05	\$4,500.00	\$ -	\$ -	\$785,306.82
					F N E	\$3,261,794.11
					T I R	206%

El Flujo Neto de Efectivo nos indica que la empresa genera los \$350,114.28 inicialmente invertidos, y adicional a ello una ganancia de \$3, 261,794.11; lo que nos muestra que es una empresa bastante rentable. Una tasa muy por encima de la que ofrece cualquier institución bancaria, aún en instrumentos de alto riesgo.

*PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIONES*

PERIODO DE RECUPERACION DE LAS INVERSIONES			
AÑO	F N E		F N A
1	\$	726,301.00	\$ 726,301.00
2	\$	723,910.87	\$ 1,450,211.87
3	\$	694,681.27	\$ 2,144,893.14
4	\$	681,708.42	\$ 2,826,601.57
5			
		P R I	0.40

La empresa no tiene ningún riesgo en el periodo de recuperación de la inversión, ya que resulta de 3 meses (0.40 años), al contrario, es un periodo bastante considerable para recuperar la inversión.

## TASA INTERNA DE RETORNO

TASA INTERNA DE RETORNO						
AÑO	F N E	VALOR PRESENTE NETO		VALOR PRESENTA NETO		
			200%		210%	
0	-\$	350,114.28	-\$	350,114.28	-\$	350,114.28
1	\$	726,301.00	\$	242,100.33	\$	234,290.64
2	\$	723,910.87	\$	80,434.54	\$	75,328.92
3	\$	694,681.27	\$	25,728.94	\$	23,318.49
4	\$	681,708.42	\$	8,416.15	\$	7,381.62
5	\$	785,306.82	\$	3,231.72	\$	2,743.03
			\$	<b>9,797.40</b>	-\$	<b>7,049.47</b>
			<b>T I R</b>		<b>205.82</b>	

El rendimiento que genera la empresa durante un año de trabajo por cada \$1.00 que se invierte es de \$205.82. Como ya se mencionó, un rendimiento superior aún en instrumentos de alto riesgo; colocando a la empresa como una muy atractiva para invertir.

## 5.6 RESUMEN FINANCIERO

El proyecto de inversión en general es un proyecto bastante viable, puesto que arroja resultados positivos en diversos sentidos. Una desventaja a superar es el desconocimiento del mercado. Uno de los factores decisivos para hacer viable el proyecto es el precio de entrada al mercado en relación a los comparativamente bajos costos variables y fijos de operación.

Y el análisis realizado en el punto de equilibrio también nos muestra que de las 46800 unidades que se pueden producir anualmente, podemos vender en un rango de 6518 y 7248 unidades durante los 5 años para no perder ni ganar en la inversión; un 14% aproximadamente por debajo del nivel de unidades de las que actualmente se producen; sin embargo hay que considerar con el transcurso del tiempo la respuesta del mercado, e implementar campañas de marketing para incrementar la demanda, fidelidad y simpatía de los cliente y potenciales clientes.

# ANEXOS

## ANEXO I

### Normas y controles de calidad

#### Estrategias de Control

- Manejo cuidadoso para minimizar el daño físico.
- Adecuadas medidas sanitarias en las huertas y empacadoras.
- Tratamiento de inmersión (50-53 °C = 120-125°F por 2-3 minutos) o de remojo (55°C = 129°F por 20-30 segundos) en agua caliente.
- Tratamiento con fungicidas postcosecha y/o antagonistas biológicos.
- Enfriamiento inmediato y manejo expedito
- Eliminación y/o remoción de etileno.

Para la cosecha, debido que los cítricos no tienen órgano fructífero determinado, la poda se adapta bien a la mecanización y se suelen realizar el “doping” (cortes superiores con sierra) y el “hedging” (cortes oblicuos)

En general, las temperaturas óptimas para el cultivo de los cítricos son las comprendidas entre los 13 y los 30 grados centígrados.

#### CALIDAD

Para determinar la calidad del producto deben tomarse en cuenta las siguientes características:

1. uniformidad e intensidad del color
2. firmeza
3. tamaño
4. forma
5. grosor y tesura de la cáscara
6. ausencia de pudriciones y defectos tales como daños por congelación, manchado, picado, cicatrices y daños por insectos.

7. el sabor esta relacionado con el cociente sólido soluble/acidez y con la concentración de los compuestos que imparten un sabor amargo (limoneno y naringina)

## COMERCIALIZACION DE LA TORONJA

Las principales ciudades donde se comercializa, a nivel nacional, la toronja michoacana son:

- México
- León
- Guadalajara
- Morelia
- Toluca

## NORMA MEXICANA DE CALIDAD

Productos alimenticios no industrializados para uso humano- fruta fresca- toronja (citrus paradisi)- especificaciones

## OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Esta norma mexicana establece las especificaciones mínimas de calidad que debe cumplir la toronja (Citrus Paradisi) de la familia Rutáceas en todas sus variedades, para ser comercializada en estado fresco y en territorio nacional, después de su acondicionamiento y envasado. Se excluye la toronja para procesamiento industrial.

## REFERENCIAS

La presente norma se complementa con las siguientes Normas Mexicanas Vigentes:

NMX-FF-006	Productos alimenticios no industrializados para uso humano. Fruta fresca- Terminología
NMX-FF-009	Productos alimenticios no industrializados para uso humano. Fruta fresca- Determinación del tamaño en base al diámetro ecuatorial.
NMX-FF-011	Productos alimenticios no industrializados para uso humano. Fruta fresca- Determinación de acidez titulable- Método de titulación.
NMX-FF-012	Productos alimenticios no industrializados para uso humano. Fruta fresca- Determinación del contenido del jugo en frutas cítricas en base al peso.
NMX-FF-015	Productos alimenticios no industrializados para uso humano- Fruta fresca-Determinación de sólidos solubles totales.
NMX-Z-012	Muestreo para inspecciones por atributos.

## DEFINICIONES

Para los efectos de la presente norma se aplican los términos establecidos en la Norma Mexicana NMX-FF-006, así como la siguiente definición:

**TORONJA:** Fruto de forma globoso o redondo, tiene cáscara gruesa de color verde-amarillo al anaranjado claro, en ocasiones rugosa en su superficie; interiormente está dividido en gajos; es muy jugosa de sabor agridulce o amargo y con semillas grandes de forma típica de los cítricos, pertenece a la familia de las Rutáceas, al género Citrus y especie Paradisi.

## **CLASIFICACION**

El producto objeto de esta norma se clasifica en los grados de calidad siguiente:

Extra

Primera

Segunda

## **ESPECIFICACIONES**

Las toronjas objeto de esta norma deben cumplir con las especificaciones siguientes:

### 1. Sensoriales

- Estar enteras
- Tener consistencia firme y de aspecto fresco
- Ser de forma y de color característico de la especie y de acuerdo a la variedad.
- Estar sanas interior y exteriormente, excluyendo todo producto afectado por pudrición o que este deteriorado de tal forma que no sea propio para el consumo.
- Estar limpias, exentas de materia extraña visible
- Exentas de humedad exterior anormal
- Presentar un estado de madurez suficiente que les permita soportar el transporte, el manejo y llegar en condiciones satisfactorias a su destino.



## 2. Madurez

Las toronjas deben presentar un punto sazón o grado de madurez fisiológica mínimo, el cual se determina de la siguiente manera:

- El contenido del jugo, no debe ser menor del 50% en peso de a cuerdo con la técnica establecida en la Norma Mexicana [NMX-FF-012](#)
- Determinación de los sólidos solubles totales/acidez titulable expresada como ácido cítrico, la cual no debe ser menor a 6.5% verificada con las Normas Mexicanas. [NMX-FF-011](#) y [NMX-FF-015](#)
- El fruto objeto de esta norma se debe presentar el color, sabor, textura de la cáscara y tamaño característico de la variedad los cuales se determinan sensorialmente.

## 3. Presencia de defectos

El producto objeto de esta norma, según el grado de calidad debe cumplir con las especificaciones para la presencia de defectos que se indican a continuación:

- **Extra:**

Las toronjas de este grado deben satisfacer los requisitos establecidos en la presente norma.

No deben de tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves, que cubran un área menor de 12% de la superficie total del fruto tales como raspaduras, costras, manchas y quemaduras de sol u otros que no afecten el aspecto general del producto, a su calidad, conservación y presentación en el envase. El área defectuosa se verifica mediante el método de cálculo de porcentajes o por otro método equivalente.

La fruta debe ser homogénea en cuanto al grado de madurez, coloración y tamaño.

En cada lote o envase, se permite tolerancia de 5% en número o en peso de toronjas que no reúnan todos los requisitos para este grado pero que satisfagan los del grado “primera”. Para esta tolerancia del 5% se deben excluir las especificaciones del tamaño.

**Nota:** Las tolerancias se calculan en porcentaje de unidades sobre el total de la fruta contenida en el mismo envase o lote.

- **Primera:**

Las toronjas de este grado deben satisfacer los requisitos establecidos en la siguiente norma:

La fruta debe ser homogénea en cuanto al grado de madurez, coloración y tamaño. Pueden presentar los siguientes defectos leves, que cubran un área entre un 12 y un 15% de la superficie total del fruto tales como raspaduras, costras, manchas u otras que no afecten el interior del fruto, el aspecto general del producto, a su conservación y a su presentación en el envase. El área defectuosa se verifica mediante el método de cálculo de áreas defectuosas.

En cada lote o envase se permite tolerancia de 10% en número de toronjas que no reúnan los requisitos de este grado, pero que satisfagan los del grado “segunda”. En este 10% de tolerancia, deben excluir las especificaciones de tamaño.

- **Segunda**

Este grado comprende las toronjas que no pueden clasificarse en los grados superiores pero satisfacen los requisitos mínimos establecidos en esta norma.

La fruta debe ser homogénea en cuanto al grado de madurez, coloración y tamaño.

Se permite los siguientes defectos, siempre y cuando las toronjas conserven sus características esenciales en lo que respecta a su estado de conservación y presentación.

Defectos en la cáscara que cubran un área mayor de 15% y menor de 27% de la superficie total del fruto debido a evidencias de plagas o enfermedades, grietas u otros daños que no afecten el interior del fruto. El área defectuosa se verifica mediante el método del cálculo de áreas defectuosas o por otro método equivalente.

En cada lote o envase se permite tolerancia de 15% en número de toronjas que no reúnan todos los requisitos para este grado, excluyendo totalmente las frutas afectadas por pudrición o cualquier otro deterioro que los haga impropios para su consumo. En este 10% de tolerancia deben excluir las especificaciones de tamaño.

#### 4. Tamaño

El tamaño de las toronjas en sus tres grados de calidad se determina por el diámetro ecuatorial de cada fruto utilizando la Norma Mexicana NMX-FF-009. Se excluyen las que no correspondan al diámetro mínimo establecido para los tres grados.

- **Extra, Primera, Segunda**

El tamaño mínimo para los tres grados es de 89 mm.

En cada lote o envase se permiten tolerancias de 5, 10 y 15% para las toronjas que no cumplan el requisito de tamaño establecidos en los grados de calidad “Extra”, “Primera” y “Segunda” respectivamente.

El porcentaje de tolerancia se determina de acuerdo con el método de cálculo de porcentajes.

#### 5. MUESTREO

Para efectuar la verificación de las especificaciones para el producto objeto de esta norma, el muestreo se debe realizar de común acuerdo entre el proveedor y el

comprador, recomendándose el empleo de uno de los sistemas de muestreo contemplados en la norma **NMX-Z012**

## **6. MÉTODOS DE PRUEBA**

Para verificar de la calidad del producto objeto de esta norma, deben aplicarse los métodos de prueba indicados por las normas NMX-FF-011, NMX-FF-015 así como los propuestos

- **Cálculo de Porcentajes**

Cuando se conoce el número de unidades contenidas en el envase, el cálculo de porcentajes se debe determinar en base a un conteo de frutas. Cuando las unidades contenidas en el envase se desconocen, el cálculo se debe determinar en base al peso neto de la fruta muestreadas en relación al peso neto del envase o por otro método equivalente.

- **Cálculo de áreas defectuosas en porcentaje respecto a la superficie total del fruto.**

a).- Determinación gráfica de la superficie total del fruto, para realizar su medición utilizando escala milimétrica.

b).- Determinación de la zona defectuosa utilizando escala milimétrica.

c).- Se establece la equivalencia del área del defecto en términos de porcentaje, comparando ambas áreas mediante un cálculo matemático (regla de tres simple).

## 7. MARCADO, ETIQUETADO, ENVASE Y EMBAJALE

- Marcado y etiquetado

Cada envase debe llevar en el exterior, mediante impresión o etiqueta con las letras agrupadas en el mismo lado, con caracteres legibles e indelebles, y visibles desde exterior las indicaciones en español.

- Nombre y domicilio o identificación reconocida del productor, empacador o exportador.
  - Naturaleza del producto
    1. Nombre, si el contenido no es visible desde el exterior.
    2. Nombre de la variedad.
- País de origen y región comercial
  - Identificación oficial
    1. Grado
    2. Tamaño o número de unidades por envase.
    3. Contenido neto en Kilogramos (kg) al envasar (si procede)
    4. Fecha de envase.

- ENVASE

El producto objeto de esta norma se debe envasar en recipientes elaborados con materiales inocuos y resistentes (cartón, madera u otros), que garanticen la estabilidad del producto. Así mismo, los envases deben estar exentos de cualquier materia u oler extraños.

El contenido de cada envase debe ser homogéneo compuesto por toronjas del mismo origen, grado, tamaño y variedad.

La parte visible del contenido del envase debe ser representativo de todo el contenido.

Los envases deben satisfacer las características de la calidad, higiene, ventilación y resistencia de tal forma que aseguren la protección conveniente para el producto.

El uso de materiales, especialmente papel, cartón o sellos que llevan especificaciones esta permitido, siempre y cuando la impresión o el etiquetado se realice con tintas o pegamentos no tóxicos.

- EMBALAJE

El embalaje debe ser de un material que garantice el buen manejo y conservación del producto.

### **Standard del Codex Alimentarius para la Toronja**

NORMA DEL CODEX PARA EL CITRUS PARADISI  
CODEX STAN 219-1999

#### 1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Esta norma se aplica a las variedades comerciales de los frutos obtenidos del Citrus paradisi Macfa., de la familia de las Retaceas, que habrán de suministrarse frescas al consumidor, después de su acondicionamiento y envasado. Se excluyen los frutos destinados a la elaboración industrial.

#### 2. DISPOSICIONES RELATIVAS A LA CALIDAD

##### 2.1 REQUISITOS MINIMOS

En todas las categorías, de conformidad con las disposiciones especiales para cada categoría y las tolerancias permitidas, los frutos deberán:

- Estar enteros
- Ser de consistencia firme
- Estar sanos, deberán excluirse los productos afectados por podredumbre o deterioro que haga que no sean aptos para el consumo
- Estar limpios y prácticamente exentas de cualquier materia extraña visible
- Estar prácticamente exentos de magulladuras
- Estar prácticamente exentos de plagas que afecten al aspecto general del producto
- Estar prácticamente exentas de daños causados por plagas
- Estar exentas de daños causados por altas y/o bajas temperaturas o congelación
- Estar exentas de humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica
- Estar exentas de cualquier olor y/o sabor extraños

2.1.1 Los frutos deberán haberse recolectado cuidadosamente y haber alcanzado un grado apropiado de desarrollo y madurez, de acuerdo con los criterios peculiares de la variedad y/o tipo comercial y de la zona en que se producen. El desarrollo y condición de los frutos deberán ser tales que les permitan:

- Soportar el transporte y la manipulación y
- Llegar en estado satisfactorio al lugar de destino.

1 COMUNMENTE CONOCIDO EN CIERTAS REGIONES COMO “POMELO” O “TORONJA”

2 Los gobiernos, al indicar su aceptación de la Norma del Codex para el Citrus Paradisi, deberán notificar a la Comisión cuales disposiciones de la Norma serán aceptadas para aplicarlas en el punto de importación y cuales para aplicarlas en el punto de exportación.

### 2.1.2 Requisitos de madurez

El contenido mínimo de zumo (jugo) se calcula con relación al peso total del fruto.

Contenido Mínimo de Zumo: 35 %

### 2.1.3 Coloración

La coloración deberá ser la típica de la variedad. No obstante, se permiten frutas de color verdoso si cumplen con los requisitos mínimos. Las variedades de pulpa roja pueden presentar manchas rojizas en la piel. Los frutos que cumplen con los requisitos mínimos en cuanto a madurez podrán “desverdizarse”, siempre que este tratamiento no modifique otras características organolépticas.

## 2.2 CLASIFICACIÓN

Los frutos se clasifican en tres categorías, según se definen a continuación:

### 2.2.1 Categoría “Extra”

Los frutos de esta categoría deberán ser de calidad superior y característicos de la variedad y/o tipo comercial. No deberán tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves, siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación en el envase.

### 2.2.2 Categoría I

Los frutos de esta categoría deberán ser de buena calidad y característicos de la variedad y/o tipo comercial. Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos leves, siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad, estado de conservación y presentación del envase:



- Defectos leves de forma
- Defectos leves de coloración
- Defectos leves de la cáscara inherentes a la formación del fruto
- Defectos leves de la cáscara ya sanados debidos a causas de origen mecánico, tales como daños producidos por el granizo, rozaduras, daños ocasionados por la manipulación
- Decoloración leve de la cáscara debida al ácaro del tostado, melanosis y otros defectos, que no superen más de una quinta parte de la superficie del fruto.

El color se refiere al color característico y no a la decoloración causada por el ácaro del tostado, melanosis y otros defectos.

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

### 2.2.3 Categoría II

Esta categoría comprende los frutos que no pueden clasificarse en las categorías superiores, pero satisfacen los requisitos mínimos especificados en la Sección 2.1. Podrán permitirse los siguientes defectos, siempre y cuando los frutos conserven sus características esenciales en lo que respecta a su calidad, estado de conservación y presentación:

- Defectos de forma
- Defectos de coloración
- Defectos de la cáscara ya sanados debidos a causas de origen mecánico, tales como daños producidos por el granizo, rozaduras, daños ocasionados por la manipulación
- Decoloración de la cáscara debida al ácaro del tostado, melanosis y otros defectos, que no superen más de dos quintas partes de la superficie del fruto
- Piel rugosa

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

### 3. DISPOSICIONES RELATIVAS A LA CLASIFICACIÓN POR CALIBRES

A desarrollarse

### 4. DISPOSICIONES RELATIVAS A LAS TOLERANCIAS

En cada envase (o en cada lote, para los productos presentados a granel) se permitirán tolerancias de calidad y calibre para los productos que no satisfagan los requisitos de la categoría indicada.

#### 4.1 TOLERANCIAS DE CALIDAD

##### 4.1.1 Categoría "Extra"

Cinco por ciento, en número o en peso, de los frutos que no satisfagan los requisitos de esta categoría, pero satisfagan los de la Categoría I o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última.

##### 4.1.2 Categoría I

Diez por ciento, en número o en peso, de los frutos que no satisfagan los requisitos de esta categoría, pero satisfagan los de la Categoría II o, excepcionalmente, que no superen las tolerancias establecidas para esta última.

#### 4.1.3 Categoría II

Diez por ciento, en número o en peso, de los frutos que no satisfagan los requisitos de esta categoría ni los requisitos mínimos, a excepción de los frutos afectados por podredumbre o cualquier otro tipo de deterioro que haga que no sean aptos para el consumo. Dentro de esta tolerancia, se permite un 5 por ciento como máximo de frutos que presenten leves daños superficiales no sanados, cortes secos o frutos blandos y marchitos.

#### 4.2 TOLERANCIAS DE CALIBRE

Para todas las categorías, 10 por ciento en número o en peso de los frutos que correspondan al calibre inmediatamente superior y/o inferior al indicado en el envase. En el caso de los frutos transportados a granel, la tolerancia del 10 por ciento sólo se aplica a frutos cuyo diámetro no sea inferior a 70 mm.

### 5. DISPOSICIONES SOBRE LA PRESENTACIÓN

#### 5.1 HOMOGENEIDAD

El contenido de cada envase (o lote, para productos presentados a granel) deberá ser homogéneo y estar constituido únicamente por frutos del mismo origen, variedad y/o tipo comercial, calidad, calibre y color. La parte visible del contenido del envase (o lote, para productos presentados a granel) deberá ser representativa de todo el contenido.

#### 5.2 ENVASADO

Los frutos deberán envasarse de tal manera que el producto quede debidamente protegido. Los materiales utilizados en el interior del envase deberán ser nuevos, estar limpios y ser de calidad tal que evite cualquier daño externo o interno al producto. Se

permite el uso de materiales, en particular papel o sellos con indicaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamento no tóxico.

Los frutos deberán disponerse en envases que se ajusten al Código Internacional de Prácticas Recomendado para el Envasado y Transporte de Frutas y Hortalizas Frescas (CAC/RCP 44-1995).

#### 5.2.1 Descripción de los envases

Los envases deberán satisfacer las características de calidad, higiene, ventilación y resistencia necesarias para asegurar una manipulación, transporte y conservación apropiados de los frutos. Los envases deberán estar exentos de cualquier materia y olor extraños.

### 5.3 FORMAS DE PRESENTACIÓN

Los frutos deberán presentarse en una de las siguientes formas:

- a) alineados en capas regulares, de acuerdo con los márgenes de variación de los calibres, en envases cerrados o abiertos. Este modo de presentación es obligatorio para la Categoría Extra y facultativo para las Categorías I y II.
- b) no alineados en envases cerrados o abiertos, de acuerdo con los márgenes de variación de los calibres. A granel en un medio de transporte o en un compartimiento de un medio de transporte, con una diferencia máxima entre los calibres de los frutos establecida mediante la agrupación de tres calibres consecutivos en la escala de calibres. Estos tipos de presentación sólo se admitirán para las Categorías I y II.
- c) a granel, en un medio de transporte o en un compartimiento de un medio de transporte, sin más requisito que el calibre mínimo. Esta forma de presentación sólo se admitirá en la Categoría II.
- d) en envases individuales para la venta directa al consumidor con un peso máximo de 5 Kg.

- 1) cuando dichos envases se confeccionan de acuerdo al número de frutos, las escalas de calibre son obligatorias para todas las categorías.
- 2) Cuando dichos envases se confeccionan de acuerdo al peso, las escalas de calibre no son obligatorias, pero la diferencia máxima entre los frutos no deberá exceder de la suma de tres calibres consecutivos en la escala de calibres.

## 6. MARCADO O ETIQUETADO

### 6.1 ENVASES DESTINADOS AL CONSUMIDOR

Además de los requisitos de la Norma General del Codex para el Etiquetado de Alimentos Preenvasados (CODEX STAN 1-1985, Rev. 2-1999), se aplican las siguientes disposiciones específicas:

#### 6.1.1 Naturaleza del producto

Si el producto no es visible desde el exterior, cada envase deberá etiquetarse con el nombre del producto y, facultativamente, con el de la variedad y/o tipo comercial.

### 6.2 ENVASES NO DESTINADOS A LA VENTA AL POR MENOR

Cada envase deberá llevar las siguientes indicaciones en letras agrupadas en el mismo lado, marcadas de forma legible e indeleble y visible desde el exterior, o bien en los documentos que acompaña al embarque. Para los productos transportados a granel, estas indicaciones deberán aparecer en el documento que acompaña a la mercancía.

#### 6.2.1 Identificación

Nombre y dirección del Exportador, Envasador y/o Expedidor. Código de identificación (facultativo).

### 6.2.2 Naturaleza del producto

Nombre del producto si el contenido no es visible desde el exterior. Nombre de la variedad y/o tipo comercial (facultativo). La indicación de “rosas” o “rojas” según corresponda.

### 6.2.3 Origen del producto

País de origen y, facultativamente, nombre del lugar, distrito o región de producción.

### 6.2.4 Identificación comercial

- Categoría
- Calibre (código de calibre o diámetro mínimo y máximo de milímetros)
- Peso neto (facultativo)

## 7. CONTAMINANTES

### 7.1 METALES PESADOS

Los frutos deberán ajustarse a los niveles máximos para metales pesados establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius para este producto.

### 7.2 RESIDUOS DE PLAGUICIDAS

Los gobiernos, al indicar su aceptación de esta Norma, deberían notificar a la Comisión cuáles disposiciones de esta Sección se aplicarán. La legislación nacional de algunos países requiere una declaración expresa del nombre y la dirección. Sin embargo, en caso de que se utilice una marca en clave, habrá de consignarse muy cerca de ella la referencia al “envasador y/o expedidor” (o a las siglas correspondientes).

Los frutos deberán ajustarse a los límites máximos para residuos establecidos por la Comisión del Codex Alimentarius para este producto.

## 8. HIGIENE

8.1 se recomienda que los productos regulados por las disposiciones de la presente norma se preparen manipulen de conformidad con las secciones apropiadas del Código Internacional Recomendado de Prácticas-Principios Generales de Higiene de los alimentos (CAC/RCP 1-1969, Rev. 3-1997), y otros textos del Codex pertinentes, como los Códigos de Prácticas y Códigos de Prácticas de Higiene.

8.2 Los productos deberán cumplir los requisitos microbiológicos establecidos de acuerdo con los Principios para el Establecimiento y la Aplicación de Criterios Microbiológicos a los Alimentos (CAG/GL 21-1997).

ANEXO II

## **CONTRATO DE COMPRA VENTA INTERNACIONAL DE MERCADERIAS**

Contrato de compra venta que celebran por una parte la empresa **CORA SUPERMARCHES** representada en este acto por PHILIPPE DLUGOSZ y por la otra empresa **LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS”** representada por la Lic. MIRIAM V. JUAREZ MONTANO quienes en lo sucesivo se les denominará como “La Vendedora” y “La Compradora” respectivamente, de acuerdo con las siguientes declaraciones y cláusulas:

## DECLARACIONES

Declara CORA SUPERMARCHES

- I. Que es una sociedad anónima legalmente constituida de conformidad con las leyes de la Republica de Francia con fecha 14 de Julio del año 1980 según consta en la escritura publica numero 12345677890120.
- II. Que dentro de su objeto social se encuentran entre otras actividades, las de comercialización e importación de bienes de consumo y textiles.
- III. Que cuenta con la capacidad, conocimientos, experiencia y el personal adecuado para realizar las actividades a que se refiere la declaración que antecede.
- IV. Que el Lic. PHILIPPE DLUGOSZ es su legítimo representado y en consecuencia, se encuentra debidamente facultado para suscribir el presente instrumento y obligar en los términos del mismo.
- V. Que tiene su domicilio en Vichy Val d'Allier 3456 France 03200 mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

Declara LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS”:

- I. Que es una Sociedad de Producción Rural de responsabilidad Limitada legalmente constituida de conformidad con las leyes de México con fecha 6 de marzo del 2001 según consta en la escritura publica Escritura Pública No. 2889 Lic. Leonardo Pedraza Hinojosa
- II. Que dentro de su objeto social se encuentran entre otras actividades, las de, producción, comercialización y exportación de Toronja.
- III. Que conoce las características y especificaciones de los productos objeto del presente contrato.
- IV. Que el LIC. MIRIAM V. JUAREZ MONTANO es su legítimo representante y esta facultado para suscribir este contrato.



V. Que tiene su domicilio en Carretera Cuatro Caminos a 800 metros salida la Huacana, Nueva Italia, Municipio de Múgica Michoacán. C.P. 61760 mismo que señala para todos los efectos legales a que haya lugar.

Ambas partes declaran:

Que tienen interés en realizar las operaciones comerciales a que se refiere el presente contrato, de conformidad con las anteriores declaraciones y al tenor de las siguientes:

#### CLAUSULAS

PRIMERA.- Por medio de este instrumento LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS” obliga a vender y la Sociedad CORA SUPERMARCHES a adquirir una carga semanal de toronja rosada de 6600 Kg. , durante el periodo de mayo a junio del presente año.

SEGUNDA.- El precio de los productos objeto de este contrato que la Sociedad Cora Supermarches se compromete a pagar será la cantidad de \$4.3 USD por Kg. de toronja, lo cual daría un total de \$28380 USD o su equivalente en moneda extranjera, por semana.

Ambas partes comprometen a renegociar el precio antes pactado, cuando este sea afectado por variaciones en el mercado internacional o por condiciones económicas, políticas o sociales extremas en el país de origen o en el de destino, en perjuicio de cualquiera de las partes.

TERCERA.- La Sociedad CORA SUPERMARCHES se obliga a pagar a LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS” el precio pactado en la CLAUSULA anterior, mediante carta de crédito documentaría, confirmada e irrevocable.

De conformidad con lo pactado en el párrafo anterior, la Sociedad CORA SUPERMARCHES se compromete a realizar las gestiones correspondientes, a fin de que se establezca la carta de crédito en las condiciones antes señaladas en el banco SOCIETE GÉNÉRALE de la ciudad de Paris, Francia con una vigencia de un año.

Los gastos que se originen por la apertura y manejo de la carta de crédito, serán pagados por la SOCIEDAD CORA SUPERMARCHES.

CUARTA.- LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS se obliga a entregar las mercancías objeto de este contrato bajo los términos del INCOTERM acordado (FOB versión 2000), hasta la borda del buque del Puerto de Veracruz, México cumpliendo con las especificaciones siguientes. El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde el Puerto de Veracruz México.

El empaque de la toronja será en cajas CHEP con capacidad de 24 Kg. cada una. Cada pallet contendrá a su vez 15 cajas y el total en cada contenedor serán 20 pallets lo que nos lleva a concluir que el peso en Kg. de cada carga enviada por contenedor será de 16800 Kg. y su valor será de \$28380 USD, o el equivalente en moneda extranjera.

Se establecen como obligaciones del vendedor las siguientes:

La entrega de la mercancía y los documentos necesarios para su exportación en el puerto de Veracruz, el empaque y embalaje señalados en el párrafo anterior, el pago del flete desde el municipio de Múgica, Michoacán hasta el Puerto de Veracruz, México, siendo contratada la empresa transportista **LOGISTICARGA**.

Presentar en Aduana todos los documentos, permisos, requisitos, e impuestos correspondientes (DTA; Derecho de Trámite Aduanero). Y finalmente, el vendedor se hará cargo de los gastos de exportación, tales como maniobras de carga y descarga en puerto de Veracruz, México, almacenaje y honorarios de agentes aduanales.

Se consideraran como obligaciones del comprador las que se enuncian a continuación:

El pago total de las mercancías, el pago de flete y seguro desde el Puerto de Veracruz, México hasta el desembarque de las mismas en su fábrica o establecimiento comercial. De la misma manera el comprador se responsabiliza del pago de los gastos de importación, tales como almacenaje, honorarios de agentes aduanales en su país y maniobras de carga y descarga hasta la fábrica.

El pago en Aduana de documentos, permisos, e impuestos a la importación en Francia, el pago del flete del lugar de importación hasta la planta o fábrica, y finalmente el pago de demoras en que incurra la importación de toronja rosada a Francia.

QUINTA.- Fecha de entrega. LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS se obliga a entregar las mercancías a que se refiere este contrato dentro de los 3 días posteriores a la fecha en que reciba la confirmación de la carta de crédito que se menciona en la cláusula tercera del presente contrato.

SEXTA.- Patentes y marcas. LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS declara y la Sociedad CORA SUPERMARCHES reconoce que los productos objeto de este contrato, se encuentran debidamente registrados al amparo de la marca “las Palomas”. Con registro de patente numero 56987342 y registro de marca numero 47546504.

La SOCIEDAD CORA SUPERMARCHES se obliga por medio de este instrumento a prestar toda la ayuda que sea necesaria a LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS a costa y riesgo de esta última, para que las marcas a que se refiere la presente cláusula sean debidamente registradas.

Asimismo, LA SOCIEDAD CORA SUPERMARCHES se compromete a notificar a LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS, tan pronto tenga conocimiento, de cualquier violación o uso indebido a

dicha marca durante la vigencia del presente contrato a fin de que LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS pueda ejercer los derechos que legalmente le correspondan.

SEPTIMA.- Vigencia del contrato. Ambas partes convienen que una vez que LA SOCIEDAD DE PRODUCCIÓN RURAL “PRODUCTOS Y PRODUCTORES DE TORONJA LAS PALOMAS haya entregado la totalidad de la mercancía convenida en la cláusula primera; y La SOCIEDAD CORA SUPERMARCHES haya cumplido plenamente con todas y cada una de las obligaciones estipuladas en el presente instrumento operara automáticamente su terminación.

OCTAVA.- Ambas partes podrán rescindir este contrato en el caso de que una de ellas incumpla sus obligaciones y se abstenga de tomar las medidas necesarias para reparar dicho incumplimiento dentro de los 20 días posteriores al aviso, notificación o requerimiento que la otra parte le haga en el sentido de que proceda a reparar el incumplimiento de que se trate.

La parte que ejercite su derecho a la rescisión deberá dar aviso a la otra cumplido que sea el termino a que refiere el párrafo anterior.

NOVENA.- Ambas partes podrán dar por terminado el presente contrato, en forma anticipada y sin necesidad de declaración judicial previa, en caso de que una de ellas fuere declarada en quiebra, suspensión de pagos, concurso de acreedores o cualquier otro tipo de insolvencia.

DECIMA.- Subsistencia de las obligaciones. La rescisión o terminación de este contrato no afectara de manera alguna a la validez y exigibilidad de las obligaciones contraídas con anterioridad, o de aquellas ya formadas que, por su naturaleza o disposición de la ley, o por voluntad de las partes, deban diferirse a fecha posterior. En consecuencia, las partes podrán exigir aun con posterioridad a la rescisión o terminación del contrato el cumplimiento de estas obligaciones.

DECIMA PRIMERA.- Cesión de Derechos y Obligaciones. No se podrán ceder o transferir total o parcialmente los derechos ni las obligaciones derivados de este contrato por ninguna de las partes.

DECIMA SEGUNDA.- ambas partes aceptan que no será imputable a ninguna de ellas, la responsabilidad derivada de caso fortuito o fuerza mayor y convienen en suspender los derechos y obligaciones establecidos en este contrato los cuales podrán reanudar de común acuerdo en el momento en que desaparezca el motivo de la suspensión, siempre y cuando se trate de los casos previstos en esta cláusula.

DECIMA TERCERA.- De la legislación aplicable. En todo lo convenido y en lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se regirá por las leyes vigentes en la Ciudad de México, particularmente lo dispuesto en la Convención de Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías y en su defecto, para los usos y prácticas comerciales reconocidos por estas.

DECIMA CUARTA.- Arbitraje. Para la interpretación, ejecución y cumplimiento de las cláusulas de este contrato y para la solución de cualquier controversia que se derive del mismo, las partes convienen que dichas desavenencias serán sometidas a conciliación y arbitraje de acuerdo con las reglas de arbitraje del Centro de Arbitraje de México por tres árbitros nombrados por el Consejo General del CAM conforme al derecho mexicano y en idioma español, y un arbitro adicional nombrado por cada una de las partes en su momento.

DECIMA QUINTA.- Por acuerdo común entre las partes se determina que el idioma que predominara para la solución de controversias de este contrato será en ingles, por ser el idioma universal.

Leído que fue el presente, y sin encontrar vicios de la voluntad, error o dolo, el mismo es firmado por ambas partes en señal de conformidad, al margen y al calce por duplicado, en la ciudad de Nueva Italia a los 19 días del mes de Septiembre.

Miriam V. Juárez Montano

Philippe Dlugosz

## BIBLIOGRAFIA

- <http://www.cci.org.co/Manual%20del%20Exportador/Francia/francia18.htm>
- [www.cia.gov](http://www.cia.gov)
- [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
- [www.bancomext.gob.mx](http://www.bancomext.gob.mx)
- [www.faostat.org](http://www.faostat.org)
- [www.guiadelmundo.com](http://www.guiadelmundo.com)
- [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/](http://ec.europa.eu/taxation_customs/)
- <http://www.economia-sniim.gob.mx>
- <http://unstats.un.org/unds/cr/registry/regcs.asp?CI=14&Lg=1>
- <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>
- [www.todaymarket.com](http://www.todaymarket.com)
- Envase y embalaje BANCOMEXT