



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Decanato Económico - Administrativo

Bonasa Comercial S.A. de C.V.

“Plan Estratégico de Exportación”

**Proyecto para Obtener el Título en
Licenciado en Comercio Internacional**

**Presenta:
Omar Galicia Arce**

Asesor de Memoria Profesional:

Dr. Juan Carlos Botello Osorio

Puebla, México.

Agosto 2016



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

1. Historia de la Empresa.....	1
2. Perfil de la Empresa.....	3
3. Diagnóstico.....	3
3.1 Factores Generales Externos.....	4
3.2 Factores Generales Internos.....	8
4. Conclusión del Diagnóstico.....	11
5. Planeación Estratégica.....	11
6. Estrategias Comerciales.....	14
7. Desarrollo de las Cinco Estrategias	16
8. Desarrollar una Oferta Exportable de Despulpadoras de Café.....	18
8.1 Descripción del Producto.....	18
8.2 Clasificación Arancelaria.....	18
8.3 Nivel Arancelario y Restricciones no Arancelarias.....	19
8.4 Ventajas Competitivas del Producto a Exportar.....	19
9. Prospección de Nuevos Mercados Internacionales.....	20
9.1 Análisis de Mercados.....	20
9.2 Distribución Geográfica de los Mercados Meta.....	22
9.3 Delimitación de los Mercados Meta.....	23
9.3.1 Principales Países Productores de Café a Nivel Mundial.....	23
9.3.2 Principales Países Exportadores de Café a Nivel Mundial.....	25
9.3.3 Capacidad Exportadora de los Diez Principales Países Productores de Café en Centro y Sudamérica.....	27

9.4 Valoración de los Mercados Meta.....	30
9.4.1 Total de importaciones por País del Mundo.....	30
9.4.2 Total de Importaciones por País de México.....	32
9.4.3 Tamaño del Mercado.	34
9.5 Oportunidad Comercial por Nivel Arancelario.....	35
9.6 Delimitación de los Mercados Meta.....	36
9.7 Principales Países Proveedores de los Mercados Meta.....	38
9.8 Nivel Arancelario de los Mercados Meta.....	41
9.9 Identificación de los TLC suscritos por México.....	42
9.10 Nivel de Precios y Rendimientos de las Principales Marcas de los Mercados Meta.....	43
9.11 Identificación del Proceso Productivo.....	49
9.12 Principales Factores que Influyen en el Proceso de Ventas de Exportación.....	50
9.13 Principales Canales de Distribución.....	50
9.14 Identificación de los Principales Documentos Requeridos a la Exportación.....	52
9.15 Análisis FODA del Proceso de Prospección de nuevos Mercados.....	53
10. Identificación de Rutas Logísticas Estratégicas.....	55
10.1 Identificación de Rutas Logísticas Idóneas que Faciliten el Ingreso a los Mercado Meta.....	55
10.2 Desarrollo de Proveedores Logísticos.....	57
11. Fijación de Precios de Exportación.....	61
11.1 Desarrollo de una Lista de Precios Base Exportación EXW.....	61
11.2 Estructura de Costos Para el Cálculo de Precios de Exportación y Cubicaje de las Mercancías.....	63

12. Promoción de Ventas de Exportación.....	74
12.1 Identificación de las Principales Dependencias Involucradas en el proceso de Exportación.....	74
13. Resultado Obtenidos por Periodo.....	75
13.1 Periodo 2009.....	75
13.1.1 Resultados obtenidos Periodo 2009.....	77
13.2 Periodo 2010.....	79
13.2.1 Resultados obtenidos Periodo 2009.....	84
13.3 Periodo 2011.....	86
13.3.1 Resultados Obtenidos Periodo 2011.....	92
13.4 Periodo 2012.....	96
13.4.1 Resultados Obtenidos Periodo 2012.....	97
13.5 Resultado General del Periodo 2008-2012.....	100
13.5.1 Registro de Marca en el Extranjero.....	101
14. Ventas Totales del Periodo 2008-2012.....	103
15. Premio al Mérito Exportador Regional 2011 (Puebla, Tlaxcala y Oaxaca).....	105
16. Premio Nacional de Exportación 2012.....	106
17. Conclusiones del Proyecto.....	107

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Producto Interno Bruto en México (2007 -2009).....	4
Gráfica 2: Total Actividades Secundarias Variación Porcentual (2007- 2009).....	5
Gráfica 3: Total de Importaciones en México Producto: 811381, Las Demás Bombas Para Líquidos.....	6
Gráfica 4: Total de Ventas Anuales.....	7
Gráfica 5: Total de Ventas Anuales por Línea de Producto.....	8
Gráfica 6: Compras vs Ventas 2005-2008.....	9
Gráfica 7: Razón de Compras vs Ventas 2005-2008.....	10
Gráfica 8: Organigrama 2009.....	14
Gráfica 9: Despulpadoras de Café.....	20
Gráfica 10: Distribución Geográfica.....	22
Gráfica 11: Total de Exportaciones a Nivel Mundial.....	29
Gráfica 12: Importaciones Totales por País Periodo 2008-2010.....	32
Gráfica 13: Total de Importaciones Por País de México Periodo 2008- 2009.....	34
Gráfica 14: Delimitación de los Mercados Meta.....	37
Gráfica 15: Gráfica 15 Comparativo de Precio de Despulpadoras de Café Mercado Colombiano.....	45
Gráfica 16: Comparativo de Rendimientos de Despulpadoras de Café Mercado Colombiano.....	46

Gráfica 17: Comparativo de Precio de Despulpadoras de Café Mercado Peruano.....	47
Gráfica 18: Comparativo de Rendimientos de Despulpadoras de Café Mercado Peruano.....	48
Gráfica 19: Identificación del Proceso Productivo.....	49
Gráfica 20: Principales Canales de Distribución.....	51
Gráfica 21: Propuesta de Acomodo para Caja Tráiler 48”.....	68
Gráfica 22: Propuesta de Acomodo por Contenedor de 20”.....	69
Gráfica 23: Propuesta de Acomodo por Contenedor de 40”.....	70
Gráfica 24: Total de Ventas de Exportación Periodo 2009.....	78
Gráfica 25: Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación Por País Periodo 2009.....	78
Gráfica 26: Flujo de Clientes 2010.....	80
Gráfica 27: Principales Actividades Comerciales XXVIII Exposición Comercial Internacional EXPOCOMER 2010 Panamá.....	81
Gráfica 28: Principales Actividades Comerciales Misión Comercial Panamá – Guatemala 2010.....	83
Gráfica 29: Total de Ventas de Exportación Periodo 2010.....	84
Gráfica 30: Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación Por País Periodo 2009.....	85
Gráfica 31: Principales Actividades Comerciales XIX Exposición Comercial Internacional EXPOCOMER, Panamá 2011.....	89
Gráfica 32: Principales Actividades Comerciales TECNOAGRO, Perú 2011.....	90
Gráfica 33: Actividades Comerciales en Colombia 2011 XVIII AGROEXPO CORFERIAS BOGOTA, COLOMBIA 2011. (PROMÉXICO).....	91

Gráfica 34: Flujo de Clientes 2011.....	93
Gráfica 35: Total de Ventas de Exportación Periodo 2011.....	94
Gráfica 36: Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación Por País Periodo 2011.....	95
Gráfica 37: Total de Ventas de Exportación Periodo 2012.....	98
Gráfica 38: Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación Por País Periodo 2012.....	99
Gráfica 39: Porcentaje de Participación Acumulado en Ventas de Exportación Periodo 2009-2012.....	101
Gráfica 40: Ventas Totales del Periodo 2008-2012.....	103
Gráfica 41: Total de Ventas Anuales por Línea de Producto Periodo 2008-2012.....	104
Gráfica 42: Premio al Mérito Exportador Regional 2011 (Puebla, Tlaxcala y Oaxaca).....	105
Gráfica 43: Premio Nacional de Exportación 2012.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Visión, Misión y Política de Calidad de la Empresa 2008.....	12
Tabla 2: Cuadro Estratégico 2009.....	13
Tabla 3: Principales Funciones del Departamento de Comercio Exterior.....	15
Tabla 4: Estrategias y Tareas Específicas del Departamento de Comercio Exterior.....	17
Tabla 5: Clasificación Arancelaria.....	18
Tabla 6: Nivel Arancelario y Restricciones no Arancelarias.....	19
Tabla 7: Balanza comercial América Latina y el Caribe.....	21
Tabla 8: Balanza comercial a Nivel Capitulo Producto: 84 Máquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos.....	21
Tabla 9: Total Production Of Exporting Countries.....	24
Tabla 10: Total Exports of Exporting Countries Crop Year Commencing: 2000 to 2010.....	26
Tabla 11: Resumen de la Producción Total y las Exportaciones Totales de los Diez Principales Países Productores de Café en Centro y Sudamérica Periodo 2000-2010.....	27
Tabla 12: Principales Países Exportadores.....	28
Tabla 13: Total de Importaciones por País del Mundo a Nivel Sub-Partida...	31
Tabla 14: Total de Importaciones por País de México a Nivel Sub-Partida.....	33
Tabla 15: Porcentaje de Participación Comercial.....	34
Tabla 16: Oportunidad Comercial por Nivel Arancelario Nivel Subpartida....	35
Tabla 17: Crecimiento Comercial de Los Mercado Meta.....	36
Tabla 18: de los Mercados Proveedores Para un Producto Importado por Colombia a Nivel Fracción Arancelaria.....	38

Tabla 19: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú a Nivel Fracción Arancelaria.....	39
Tabla 20: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Guatemala a Nivel Fracción Arancelaria.....	40
Tabla 21: Nivel Arancelario de los Mercados Meta.....	42
Tabla 22: Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales Suscritos por México en el 2009.....	43
Tabla 23: Nivel de Precio vs la Competencia en Colombia.....	45
Tabla 24: Nivel de Precio vs la Competencia en Perú.....	47
Tabla 25: Análisis FODA del Proceso de Prospección de nuevos Mercados...	54
Tabla 26: Rutas Logísticas Para Tráfico Terrestre.....	56
Tabla 27: Rutas Logísticas Para Tráfico Marítimo (Golfo de México).....	56
Tabla 28: Rutas Logísticas Para Tráfico Marítimo (Océano Pacífico).....	56
Tabla 29: Lista de Proveedores Tráfico Terrestre.....	58
Tabla 30: Lista de Proveedores Tráfico Marítimo.....	59
Tabla 31: Lista de Proveedores Agencias Aduanales.....	60
Tabla 32: Lista de Precios EXW.....	62
Tabla 33: Estructura de Costos de Exportación Modelo: EE2092.....	64
Tabla 34: Lista de Precios FOB, Veracruz, México.....	65
Tabla 35: Lista de Precios CIF Cartagena, Colombia.....	66
Tabla 36: Hoja de Cálculo de Precios de Exportación.....	72
Tabla 37: Catálogo de Servicios y Apoyos de PROMÉXICO.....	75
Tabla 38: Cartera de Clientes de Exportación 2009-2010.....	77
Tabla 39: Cartera de Clientes de Exportación 2010.....	79
Tabla 40: Relación Apoyos Obtenidos por PROMÉXICO en el 2011.....	86
Tabla 41: Calendario de Actividades Comerciales Periodo 2011.....	88

Tabla 42: Calendario de Actividades Comerciales Periodo 2012.....	96
Tabla 43: Relación Apoyos Obtenidos por PROMÉXICO 2012.....	97
Tabla 44: Registros de Marca.....	102

1. Historia de la Empresa

Con una trayectoria de más de 70 años, Bonasa Comercial es una empresa orgullosamente mexicana la cual forma parte de un grupo de empresas poblanas iniciado en 1940 gracias a la visión de los empresarios Enrique Martens Meiners y Lilly Meyer Franz.

En el año de 1940 Don Enrique Martens Meiners adquiere el negocio HIDROS, S. de R.L., ubicado en la avenida 14 oriente No. 2222 en la ciudad de Puebla al señor Francisco Mena, negocio en el que se fabricaban únicamente cinco modelos de bombas manuales tipo reloj con la marca HEROFAN, dando así origen a la razón social Bombas Nacionales S.A. de C.V.

Poco después de finalizar la 2da. Guerra Mundial, el Ing. Naval Heinrich Siemens se incorpora a la empresa como director técnico siendo él quien desarrollara un gran número de equipos de bombeo los cuales contribuyeron a ir posicionando a la empresa en los siguientes años como una de las principales empresas fabricantes de equipo de bombeo en México.

Transcurrieron dos décadas en las que se dieron innumerables cambios para la empresa tales como la apertura de una sucursal de venta en la ciudad de Guadalajara Jalisco, la inauguración de un nuevo almacén de materiales y talleres de ensamble para la fabricación de podadoras manuales y posteriormente para la fabricación de podadoras acopladas a motores a gasolina, así como el registro de la marca EMCO que significa: Enrique Martens Compañía, marca que perdura hasta nuestros días para la fabricación de equipo de bombeo.

Tras el fallecimiento de Don Enrique Martens Meiners, en el año de 1960 asume la presidencia del Consejo de Administración la Sra. Lilly Meyer Franz dando lugar a tres décadas de grandes logros entre los que destacan el registro de la marca BONASA siendo este el acrónimo de Bombas Nacionales S.A., la creación de la empresa Vaciados Metálicos S.A., empresa fundidora del grupo, así como la creación cuatro nuevas empresas: Bombas de Puebla S.A. Land de Puebla, S.A., Podadoras de Puebla, S.A., Martens de Puebla, S.A., conformando así el Grupo Industrial Bonasa.

Finalmente en el año de 1988 se constituye legalmente la empresa Bonasa Comercial S.A. DE C.V., detonando importantes cambios tecnológicos en el área de producción con la adquisición de la primera máquina de control numérico, para la automatización de procesos de corte así como la automatización para el movimiento de arenas en el área de fundición.

Tras el fallecimiento de la presidenta del Consejo de Administración, la Sra. Lilly Meyer de Martens, viuda del fundador ocurrido en la década de 1990, se busca un cambio en la organización y se toma la decisión de llevar a cabo una reingeniería, realizando nuevas inversiones en las áreas de fundición, maquinado y ensamble lo que permitió lograr cifras récord de producción y ventas.

Finalmente en el año 2007 se otorga el nombramiento de Director General al Lic. Enrique Barocio Martens, actual director, definiendo así la transformación de una empresa familiar a una empresa institucional con una profunda reestructuración a partir del Consejo de Administración y dando lugar a una nueva era de la empresa Bonasa Comercial y logrando de esta forma la certificación ISO 9001 en octubre del 2008.

2. Perfil de la Empresa

Bonasa Comercial es una empresa multifacética que fabrica y comercializa productos para sectores empresariales tales como el ferretero, de la construcción, agrícola, industrial, para la jardinería entre otros. Dentro del sector metalmecánico y comercial; Bonasa Comercial ofrece una gran variedad de equipos de bombeo para uso doméstico e industrial, equipos para el riego agrícola, compresores, desbrozadoras, despulpadoras de café, maquinaria agrícola y equipos para la construcción. Cabe señalar que la fabricación de equipos de bombeo y la fabricación de despulpadoras de café constituyen las dos principales fuentes de ingreso de la empresa.

3. Diagnóstico

Para conocer la situación real de una empresa es indispensable elaborar un Diagnóstico empresarial el cual nos permite identificar las variables externas e internas que afectan las operaciones de dicha organización

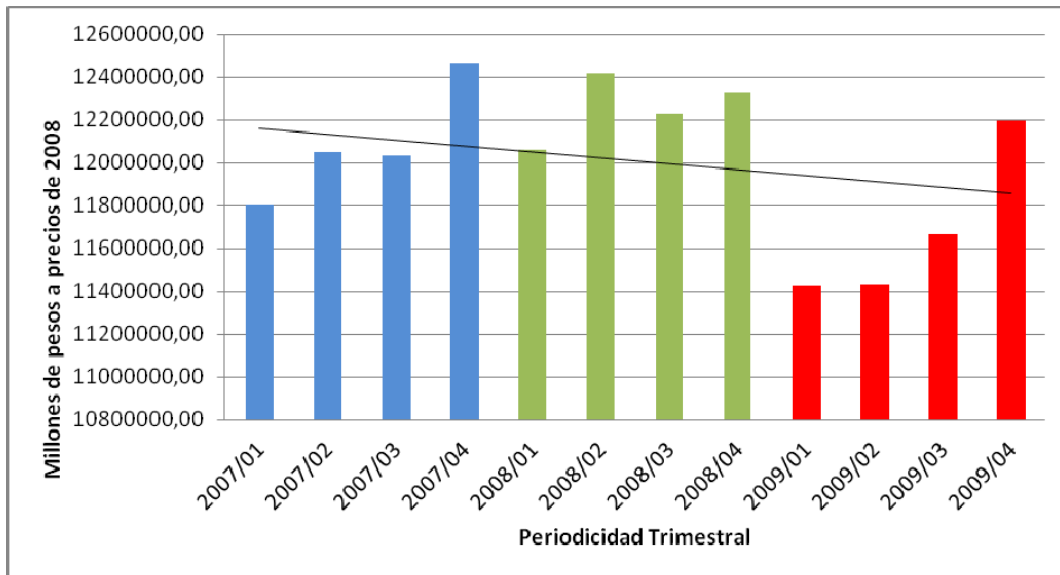
Dentro de este proceso de diagnóstico, es importante exponer elementos de valor que nos permitan identificar los principales problemas, las causas y los efectos que estos tienen dentro de la organización, así como las diferentes áreas de oportunidad las cuales nos permitirán implementar mejores estrategias y acciones en un ámbito de mejora continua.

A continuación se mencionan los factores externos e internos en los cuales se veía inmersa la empresa Bonasa Comercial presentaba a principio del 2009.

3.1 Factores Generales Externos

Uno de los principales factores externos que afectaron las operaciones de la empresa, sin duda fue la crisis económica del 2008 y sus repercusiones en el 2009. Si bien a principios del año 2008 se vieron reflejados los primeros efectos negativos de una inminente crisis económica, no fue sino hasta el primer trimestre de 2009 que la Economía Mexicana sufrió la peor recesión económica en los últimos 70 años. La caída del 7% de los primeros dos trimestres de ese año afectaron fuertemente la economía del país, obligando a muchas empresas a tomar medidas drásticas de contracción a nivel financiero, administrativo y productivo tal como se muestra en la siguiente tabla.

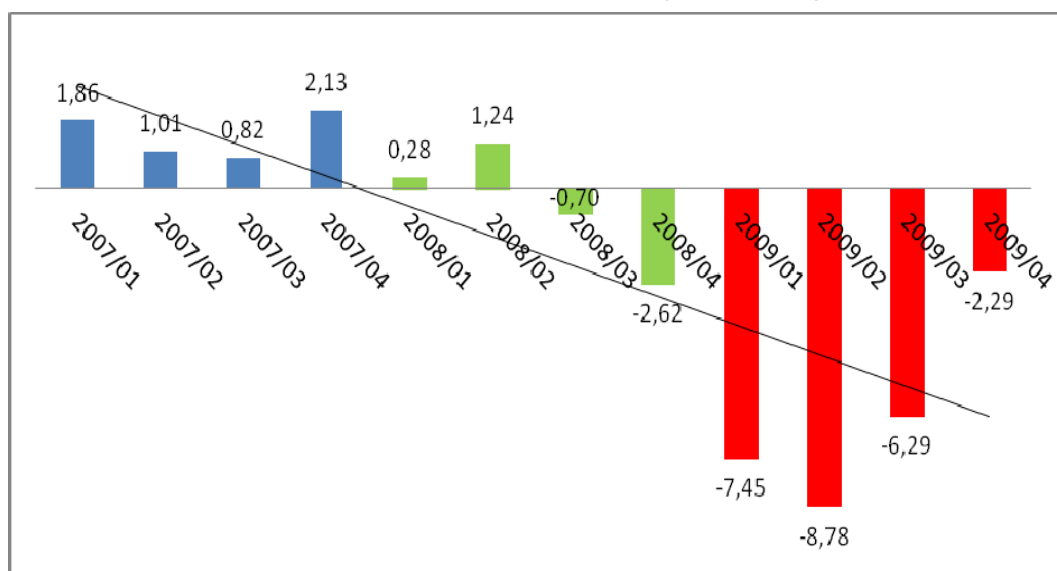
Gráfica 1
Producto Interno Bruto en México (2007 -2009)



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

En el sector industrial la caída del 87% en el primer trimestre del 2008 marcó drásticamente el inicio de una tendencia negativa, que a pesar del ligero ajuste que tuvo este sector a la alza en el segundo trimestre de este mismo año, no se pudo frenar la caída en el sector en 2009, acelerando fuertemente la desaceleración económica y frenando la capacidad productiva del país, así lo expresa la siguiente gráfica.

Gráfica 2
Total Actividades Secundarias
Variación Porcentual (2007-2009)

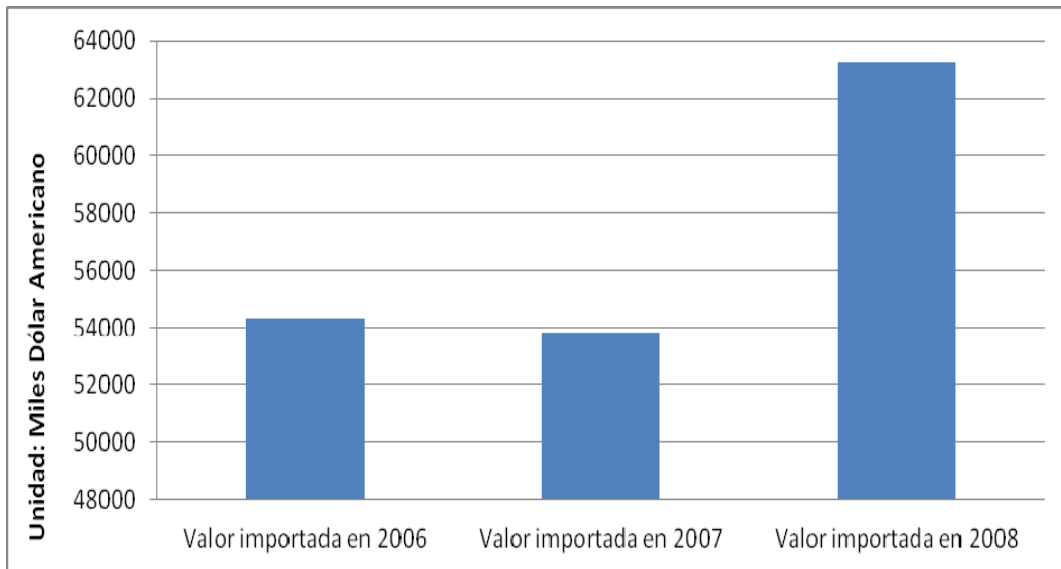


Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.

Por otra parte; la entrada de nuevos competidores en el mercado (importadores) y el incremento en la venta de productos sustitutos en equipo de bombeo para uso doméstico mermaban la capacidad de ventas de la empresa. Tal es el caso de la importación de bombas “periféricas” (producto sustituto de la electrobomba de uso doméstico) que en los últimos años había venido incrementando su demanda en el mercado ferretero dado sus precios altamente competitivos. Cabe señalar que dentro del portafolio de productos de Bonasa Comercial, la línea de electrobombas es una de las principales líneas de fabricación y comerciales de la empresa.

En la siguiente gráfica podemos observar como del año 2007 al 2008 la importación a nivel sub-partida del producto: 841381 las demás bombas para líquido, incrementó en un 17 por ciento, afectando significativamente a la industria nacional.

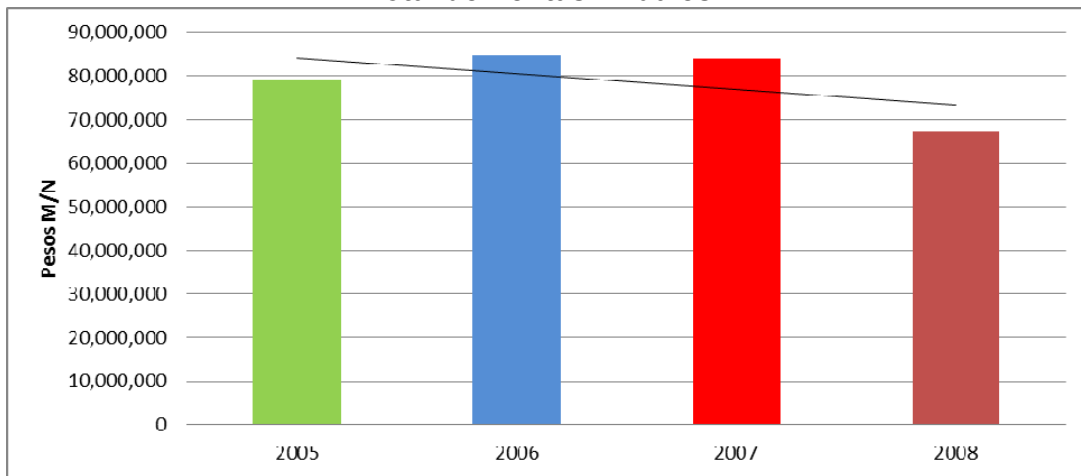
Gráfica 3
Total de Importaciones en México
Producto: 811381, Las Demás Bombas Para Líquidos



Fuente: Elaboración propia con datos de TRADE MAP.

La inminente crisis económica a nivel mundial, la desaceleración económica en el sector industrial así como el incremento en el nivel de importaciones de bienes sustitutos de equipo de bombeo para uso doméstico fueron algunos de los principales factores externos que repercutieron negativamente a la empresa Bonasa Comercial, pasando de un nivel de ventas totales promedio en el 2006 y 2007 de 84 millones de pesos a 67 millones en 2008, tal como se aprecia en la siguiente gráfica.

Gráfica 4
Total de Ventas Anuales



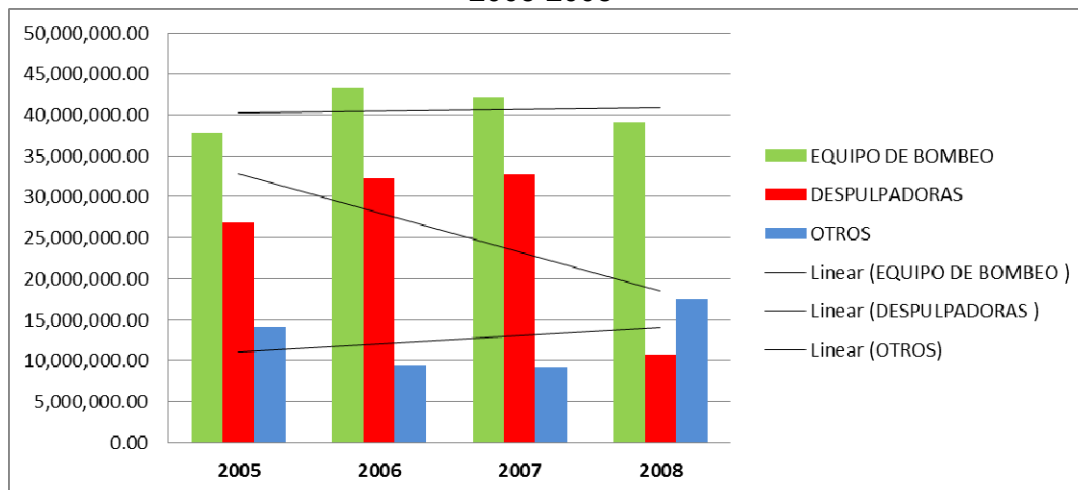
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

3.2 Factores Generales Internos

En el año 2009, la empresa Bonasa Comercial iniciaba sus operaciones con una caída en ventas del 20%, obligando a la organización a replantear las estrategias comerciales en función del impacto en la línea de productos.

En la siguiente gráfica podemos observar que una de las principales líneas más afectadas comercialmente hablando durante el 2008, fueron las Despulpadoras De Café con una caída en ventas del 59%. Cabe señalar que la línea de Despulpadoras Café ha sido líder en el mercado nacional desde hace más de 40 años.

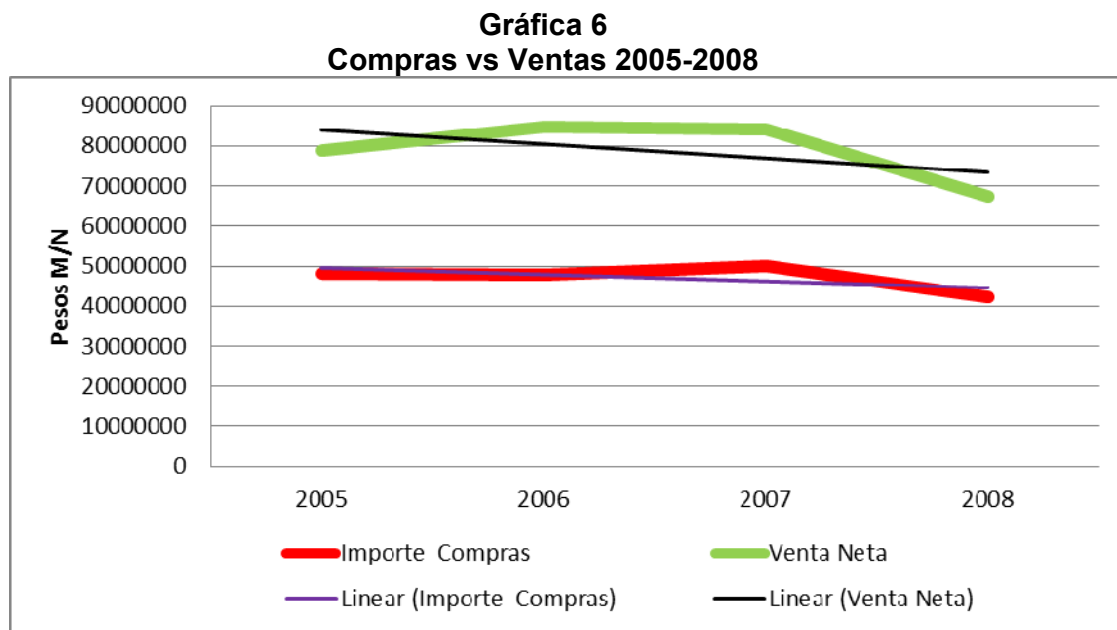
Gráfica 5
Total de Ventas Anuales por Línea de Producto
2005-2008



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

Por otra parte, en el área de compras y abastecimiento, derivado de una mala planeación, se había venido agravando la correlación existente entre el nivel de compras respecto al nivel de ventas en los últimos cuatro años. Esta situación ponía en riesgo el capital de trabajo de la empresa, por lo que era necesario redefinir los parámetros y criterios de compras para poder optimizar el nivel de inventarios mejorando así la rotación y la optimización de los recursos.

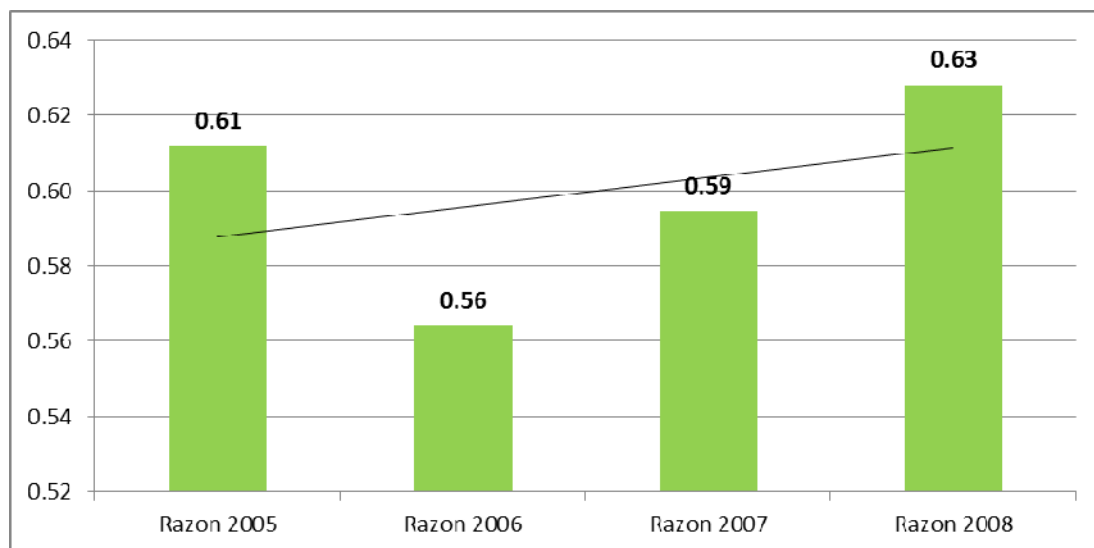
En la gráfica 6 podemos observar que si bien la línea de tendencia del total de ventas es el resultado de una caída del 20% en el 2008, la línea de tendencia en las compras totales presenta una tendencia muy similar con un impacto del -16%.



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

En la Gráfica 7 podemos apreciar de mejor forma el impacto que tenía la correlación existente ente las compras y las ventas en la organización al cierre del 2008. Con un factor de compras vs ventas del .63 la empresa ponía en riesgo el capital de trabajo afectando fuertemente la rotación de sus inventarios.

Gráfica 7
Razón de Compras vs Ventas 2005-2008



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

Este proceso de reestructuración no solamente se incluía al proceso de compras, también era necesario optimizar los procesos de fabricación. Por esta razón a principios del 2009 la empresa se ve en la necesidad de iniciar las gestiones para la implementación de una nueva planta productiva con una inversión de más de Cuarenta y Ocho Millones de Pesos con lo cual se buscaba principalmente la optimización en los procesos fabricación y la reducción de costos.

4. Conclusión del Diagnóstico

Analizando los diferentes factores externos e internos y con una caída general del 20% en el nivel ventas en el 2008, la empresa Bonasa Comercial no solamente se veía afectada financieramente, sino que también, dado el entorno internacional, se ponían en riesgo la rentabilidad de los siguientes años si no se tomaban las medidas necesarias que permitieran a la empresa implementar mejores estrategias que apuntalaran su crecimiento en un entorno altamente competitivo.

5. Planeación Estratégica.

Una vez analizada la situación externa e interna de una organización, la planeación estratégica es una herramienta que te permite definir las estrategias para alcanzar las metas y los objetivos que busca dicha organización, la cual se alinea jerárquicamente dentro de la visión, la misión y los valores de una empresa.

La Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos, conforman jerárquicamente las metas y objetivos de una organización partiendo de un concepto inspirador que engloba y da vida al resto de las metas de la organización, hasta los conceptos específicos y medibles objetivos estratégicos para logro de dichas metas.

Por esta razón, toda organización debe tener claramente definidas las metas y los objetivos estratégicos, que le permitan canalizar los esfuerzos de cada uno de sus integrantes hacia un fin común.

En el año 2008 la empresa Bonasa Comercial veía reflejadas sus metas y objetivos únicamente en los conceptos que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1
Visión, Misión y Política de Calidad de la Empresa 2008

Visión
Consolidar a un grupo de empresas, que en lo individual y en lo colectivo, se constituyan en líderes de sus correspondientes ámbitos de acción y que estructuren, corporativamente al grupo más importante del país en la rama metalmecánica, contribuyendo a la generación de recursos que permitan su permanencia y crecimiento al tiempo que apoyen la satisfacción de necesidades sociales y comerciales, específicamente en las áreas que siendo potencialmente viables, se detecte un déficit de oferta de bienes y servicios y una oportunidad de negocio
Misión
Aportar a la sociedad bienes y servicios necesarios, conjugando valores económicos, éticos y sociales, por medio de la producción y comercialización en México y en el extranjero de productos de la mejor calidad a precios competitivos que satisfagan a nuestros clientes y generen un beneficio para la empresa, los empleados, la sociedad y los accionistas.
Política de Calidad
Ofrecer al cliente productos de calidad que satisfagan sus requisitos, optimizando los recursos disponibles y comprometiendo a la organización con la excelencia y la mejora continua, en una ambiente de competitividad, productividad y valores de Grupo Industrial Bonasa.

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

Ante la situación financiera, administrativa y productiva que presentaba la empresa Bonasa Comercial y, como parte de un proceso de maduración de su sistema de calidad ISO 9001 certificado en octubre del 2008, en el año 2009 la empresa se ve en la necesidad de definir una nueva política y objetivos de calidad que aunados a una nueva filosofía y definición de valores empresariales, le permitirían conceptualizar los objetivos estratégicos que, alineados a la visión y la misión de la organización, facilitarían el aprovechamiento de los recursos disponibles apuntalando a un crecimiento sostenible en ámbito de mejora continua.

En la siguiente tabla se presenta el cuadro estratégico 2009 del cual se desprenden de manera puntual, para efectos de este proyecto, las estrategias del área de comercialización.

Tabla 2
Cuadro Estratégico 2009

Visión	Objetivos de Calidad	Objetivos Estratégicos	Aéreas Competentes	Estrategias (Comercialización)
Consolidar a un grupo de empresas, que en lo individual y en lo colectivo, se constituyan en líderes de sus correspondientes ámbitos de acción y que estructuren, corporativamente al grupo más importante del país en la rama metalmecánica, contribuyendo a la generación de recursos que permitan su permanencia y crecimiento al tiempo que apoyen la satisfacción de necesidades sociales y comerciales, específicamente en las áreas que siendo potencialmente viables, se detecte un déficit de oferta de bienes y servicios y una oportunidad de negocio.	•Incrementar la satisfacción del Cliente. •Mejorar y desarrollar productos. •Garantizar la rentabilidad. •Fortalecer y aprovechar las competencias del personal. •Asociar el desarrollo de la empresa con las mejores prácticas de negocios. •Reducir costos de fabricación. •Optimizar el uso del equipo disponible y renovar con tecnología de punta. •Fomentar un clima organizacional congruente con los valores de la empresa.	•Implementación de una nueva planta productiva.	Dirección General	•Prospección de nuevos mercados nacionales e internacionales. •Desarrollar el área de Comercio Exterior de la empresa.
		•Mejorar el ciclo de negocio. •Mejorar la Rentabilidad. •Reducir los costos de nuestros productos.	Finanzas	
		•Duplicar nuestro crecimiento cada cinco años •Posicionar nuestra imagen en el extranjero (Centro América, Sudamérica y E.U.). •Prospección de nuevos mercados (Nacionales e Internacionales). •Incrementar nuestra participación en el mercado nacional. •Mejorar la imagen de nuestra empresa.	Comercialización	•Potencializar el capital intelectual de la empresa en el área de Comercio Exterior. •Fortalecer la presencia e imagen de la marca a nivel nacional e internacional.
		•Crear nuevas fuentes de empleo •Mejorar la calidad de vida de todos los que presten sus servicios en la empresa.		
Misión	Filosofía			
Aportar a la sociedad bienes y servicios necesarios, conjugando valores económicos, éticos y sociales, por medio de la producción y comercialización en México y en el extranjero de productos de la mejor calidad a precios competitivos que satisfagan a nuestros clientes y generen un beneficio para la empresa, los empleados, la sociedad y los accionistas.	Generar cadenas de valor con sentido humano y social orientando nuestros objetivos y estrategias hacia la satisfacción creciente del cliente, dentro de un mercado nacional e internacional, atendiendo a procesos de globalización que requieren eficiencia, calidad, innovación al mejor costo, apoyándonos en la mejora continua de nuestro personal, en una óptima relación con nuestros proveedores y en la consolidación de los valores de nuestros accionistas.			
Política de Calidad	Valores			
Ofrecer al cliente productos de calidad que satisfagan sus requisitos, optimizando los recursos disponibles y comprometiendo a la organización con la excelencia y con la mejora continua, en un ambiente de competitividad, productividad y valores éticos	•Lealtad •Honestidad •Calidad •Compromiso •Confianza •Credibilidad •Conocimiento del Mercado •Trabajo en Equipo •Trabajo en Equipo •Experiencia •Respeto •Servicio	•Implementación de Lean manufacturing. •Mejorar el Lay out •Implementar una nueva área productiva de roto moldeo y plástico •Modernizar las áreas de Fundición y Maquinado •Mejorar el laboratorio Hidráulico y de Fundición •Desarrollar e innovar nuevos productos.	Recursos Humanos	•Fortalecer la promoción de ventas de la línea de Despulpadoras de Café. •Ampliar la línea de productos de comercialización. •Desarrollo de nuevos productos junto con el área de ingeniería.
			Producción	

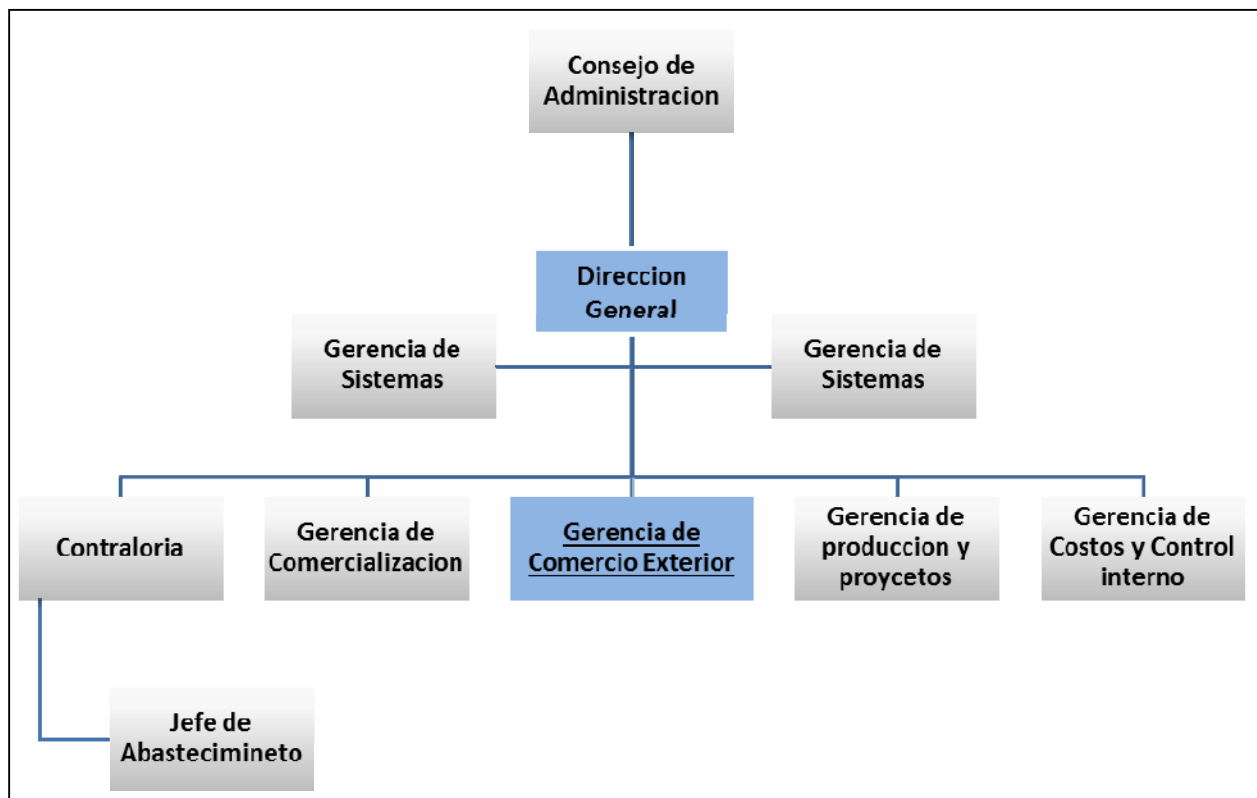
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

6. Estrategias Comerciales.

Como parte del desarrollo de las estrategias del área comercial, se definió la creación de un Departamento de Comercio Exterior, el cual respondería directamente a la Dirección General, como parte de un plan de alto desempeño a nivel gerencial, siendo este nuevo departamento el responsable de prospectar y dar seguimiento a las operaciones comerciales de exportación, así como de llevar a cabo la logística de las mismas, potencializando de esta manera las oportunidades de negocio de la empresa en el extranjero.

En la siguiente gráfica se muestra el organigrama definido en el 2009 en el cual se incluye al Departamento de Comercio Exterior como parte estratégica de la empresa.

Gráfica 8
Organigrama 2009



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial

Es importante mencionar que la creación de este departamento no solo respondería las necesidades comerciales de la empresa, también detectaría las necesidades del área de compras para la importación de materias primas y producto terminados, concentrado así todas las operaciones de Comercio Exterior de la organización. Algunas de sus principales funciones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3
Principales Funciones del Departamento de Comercio Exterior

Exportaciones:	Importaciones:
• Investigación, prospección y desarrollo de nuevos Mercados Internacionales.	• Desarrollo de nuevos proveedores internacionales.
• Cumplimiento al presupuesto anual de ventas de exportación.	• Planeación de compras de importación (Sistema Kanban)
• Gestión de apoyos gubernamentales para la participación en eventos internacionales.	• Administración del plan de embarques de Importación.
• Fijación de precios de exportación	• Planeación y gestión logística de importación.
• Gestión de ventas internacionales.	• Gestión de trámites de Importación.
• Gestión y coordinación logística nacional e internacional.	• Cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias previo a la importación.
• Gestión de trámites de Exportación	• Integración de costos de importación.
• Seguimiento y asistencia comercial internacional.	• Administración del programa de promoción sectorial PROSEC Sector VII con ampliación en Sector I y Sector IX como productor directo.
• Asignación de presupuestos anuales para la promoción de ventas.	• Administración del permiso previo denominado Regla Octava en el Sector VII Sector de Bienes de Capital.
• Implementación de políticas y procesos específicos que aseguren la rentabilidad de las operaciones de Exportaciones e Importaciones y el sistema ISO 9001 de la empresa.	
• Reporte Anual de Operaciones de Comercio Exterior Ante Secretaría de Economía.	

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

7. Desarrollo de las Cinco Estrategias.

Para el correcto desarrollo de las funciones del departamento de Comercio Exterior y el alcance de los objetivos estratégicos definidos para el área de comercialización, el departamento implementó de manera puntual cinco estrategias, que en función de los recursos disponibles, le permitiría realizar tareas específicas para logro de los objetivos definidos por la organización las cuales presentan a continuación.

Tabla 4
Estrategias y Tareas Específicas del Departamento de Comercio Exterior

No	Ind.	Estrategias	Ref.	Tareas	Resultados Esperados
1	8	Desarrollo de una oferta exportable de despulpadoras de café.	8.1 8.2 8.3 8.4	• Descripción del Producto • Identificar la Fracción Arancelaria del producto a exportar. • Determinar el nivel arancelario, las restricciones arancelarias y no arancelarias. • Determinar las ventajas competitivas del producto a Exportar.	• Concretar la primera venta de exportación en el 2009.
2	9	Prospección de Nuevos Mercados Internacionales.	9.1 9.2 9.3 9.4 9.5 9.6 9.7 9.8 9.9 9.10 9.11 9.12 9.13 9.14 9.15	• Análisis de los mercados. • Distribución Geográfica de los Mercados Meta. • Delimitación de los Mercados Meta. • Valoración de los Mercados Meta. • Oportunidad Comercial por Nivel Arancelario. • Delimitación de los Mercados Meta. • Principales Países Proveedores de los Mercados Meta. • Nivel Arancelario de los Mercados Meta. • Identificación de los TLC Suscritos por México. • Nivel de Precios y Rendimientos de las Principales Marcas de los Mercados Meta. • Identificación del Proceso Productivo. • Principales Factores que Influyen en el Proceso de Ventas de Exportación. • Principales Canales de Distribución. • Identificación de los Principales Documentos Requeridos a la Exportación. • Análisis FODA del Proceso de Prospección de nuevos Mercados.	• Duplicar el nivel de ventas de exportación anualmente. • Tener presencia comercial en los mercados meta. • Participar en al menos una misión comercial en los diferentes mercados meta con la intención de fortalecer la presencia de la marca. • Lograr el registro de marca en cada uno de los mercados meta.
3	10	Identificación de Rutas Logísticas Estratégicas.	10.1 10.2	• Identificar Rutas Logísticas Idóneas que Faciliten el Ingreso a los Mercado Meta. • Desarrollo de proveedores logísticos.	• Desarrollar diferentes rutas logísticas que nos permitan el ingreso a nuevos mercados.
4	11	Fijación de Precios de Exportación	11.1 11.2	• Desarrollo de una Lista de Precios Base Exportación EXW. • Estructura de Costos Para el Cálculo de Precios de Exportación y Cubicaje de las Mercancías.	
5	12	Promoción de ventas Exportación	12.1	Identificación de las Principales Dependencias Involucradas en el proceso de Exportación	

Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo Monetario Internacional.

8. Desarrollar una Oferta Exportable de Despulpadoras de Café.

Con esta estrategia el departamento de Comercio Exterior pretende hacer de la línea de Despulpadoras de Café una oferta exportable la cual genere una nueva demanda que permita el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa, generando economías de escala.

8.1 Descripción del Producto.

Despulpadoras de Café fundidas en hierro gris con camisa de cobre troquelada con capacidades de hasta 800 Kg/ ha.

8.2 Clasificación Arancelaria.

A continuación se idéntica la fracción arancelaria del producto con la intención de poder identificar las regulaciones y restricciones no arancelarias a la exportación a si como tu tasa arancelaria.

Tabla 5
Clasificación Arancelaria

Sección:	XVI	Maquinas, Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos
Capítulo:	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos
Partida:	8438	Máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte de este Capítulo, para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, excepto las máquinas y aparatos para extracción o preparación de aceites o grasas, animales o vegetales fijos.
Subpartida:	843880	- Las demás máquinas y aparatos.
Fracción:	84388099	Los demás.

Fuente: Elaboración propia con datos SIICEX.

8.3 Nivel Arancelario y Restricciones no Arancelarias.

Parte fundamental de todo proyecto de exportación consiste en determinar el nivel arancelario del producto a exportar y si éste tiene alguna restricción no arancelaria que cumplir previo al proceso de exportación. En la siguiente tabla se presentan las restricciones arancelarias y no arancelarias de la fracción 84388099, con la cual se clasifican las Despulpadoras de Café.

Tabla 6
Nivel Arancelario y Restricciones no Arancelarias

No.	Arancel	IVA
Importación:	Ex.	16%
Exportación:	Ex.	0%
Restricciones No Arancelarias		
A la Importación:	Ninguna	
A la Exportación:	Ninguna	

Fuente: Elaboración propia con datos SIICEX.

8.4 Ventajas Competitivas del Producto a Exportar.

La principal ventaja de nuestras Despulpadoras de Café radica básicamente en su conjunto Tambor-Camisa, el cual está fabricado en cobre lo que le permite realizar un proceso de despulpado más limpio y sin maltratar el grano del café, a diferencia de otros sistemas de disco fabricados en hierro fundido los cuales rompen y maltratan el grano del café debido a la uniformidad en rolado de la camisa y a la dureza propia del material.

Las Despulpadoras de Café Bonasa, permiten realizar un proceso de despulpado más limpio y totalmente en seco, ya que no requiere de agua para su funcionamiento; separando el grano del café de la pulpa sin que este se maltrate ni se rompa, con la ventaja adicional de ser muy ligeras para su traslado al lugar del trabajo, pudiéndose operar de manera manual o bien, acoplarse a un motor eléctrico o a gasolina duplicando así su capacidad de producción por kg/ha.

Modelos:

- Despulpadora Manual Modelo # 2: Capacidad de 250 kg/ Hora.
- Despulpadora Para Motor Modelo # 2: Capacidad de 500 kg/ Hora.
- Despulpadora Para Manual Modelo # 4: Capacidad de 350 kg/ Hora.
- Despulpadora Para Motor Modelo # 4: Capacidad de 700 kg/ Hora.

Gráfica 9
Despulpadoras de Café



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Bonasa Comercial.

9. Prospección de Nuevos Mercados Internacionales:

Con esta estrategia se pretende prospectar nuevos mercados internacionales principalmente Centro y Sudamérica, buscando siempre generar economías de escala en la fabricación de Despulpadoras de Café.

9.1 Análisis de Mercados.

Considerados como principales prospectos comerciales a los países América Latina y el Caribe, se determinó como primera etapa de este análisis de mercados, conocer el resultado de la balanza comercial de “todos los productos” de esta región. Excluyendo a México y Brasil, se pudo observar que en el periodo 2008-2012 se tuvo un reiterado déficit comercial lo cual denota una demanda general de productos para subsanar el consumo interno en esta región.

Tabla 7
Balanza comercial América Latina y el Caribe

Unidad: Dólar EUA miles

Importadores	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010	valor importada en 2011	valor importada en 2012
Mundo	16,377,625,743	12,588,014,287	15,324,986,851	18,349,079,661	18,293,035,042
América Latina y el Caribe	422,273,598.00	336,085,982.00	407,744,822.00	517,855,536.00	565,880,999.00
% Importaciones	2.58%	2.67%	2.66%	2.82%	3.09%
Exportadores	valor exportada en 2008	valor exportada en 2009	valor exportada en 2010	valor exportada en 2011	valor exportada en 2012
Mundo	15,973,653,879	12,320,926,786	15,048,351,708	18,001,381,151	18,058,027,326
América Latina y el Caribe	396,058,471	315,556,793	386,559,466	496,711,161	485,657,023
% Exportaciones	2.48%	2.56%	2.57%	2.76%	2.69%
Déficit comercial	-26,215,127.00	-20,529,189.00	-21,185,356.00	-21,144,375.00	-80,223,976.00

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADE MAP.

En la siguiente tabla se presentan el análisis de la balanza comercial de América Latina y el Caribe a nivel “Capítulo” dentro del sistema armonizado de designación y codificación de las mercancías de nuestro producto. Excluyendo nuevamente a México y Brasil, se refleja nuevamente un déficit comercial lo cual denota una fuerte demanda en el consumo de maquinaria para la preparación o fabricación industrial de alimentos en esta región.

Tabla 8
Balanza comercial a Nivel Capítulo Producto: 84 Máquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos mecánicos

Unidad: Dólar EUA miles

Importadores	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010	valor importada en 2011	valor importada en 2012
Mundo	1,937,055,520.00	1,531,920,152.00	1,828,100,808.00	2,101,062,030.00	2,098,621,917.00
América Latina y el Caribe	52,221,027.00	41,900,739.00	48,557,328.00	60,065,602.00	64,863,103.00
% Importaciones	3%	3%	3%	3%	3%
Exportadores	valor exportada en 2008	valor exportada en 2009	valor exportada en 2010	valor exportada en 2011	valor exportada en 2012
Mundo	1,948,635,028.00	1,510,428,812.00	1,795,689,790.00	2,057,374,441.00	2,048,902,462.00
América Latina y el Caribe	6,005,525.00	5,061,799.00	5,210,918.00	4,938,962.00	4,625,779.00
% Exportaciones	0%	0%	0%	0%	0%
Déficit Comercial	-46,215,502.00	-36,838,940.00	-43,346,410.00	-55,126,640.00	-60,237,324.00

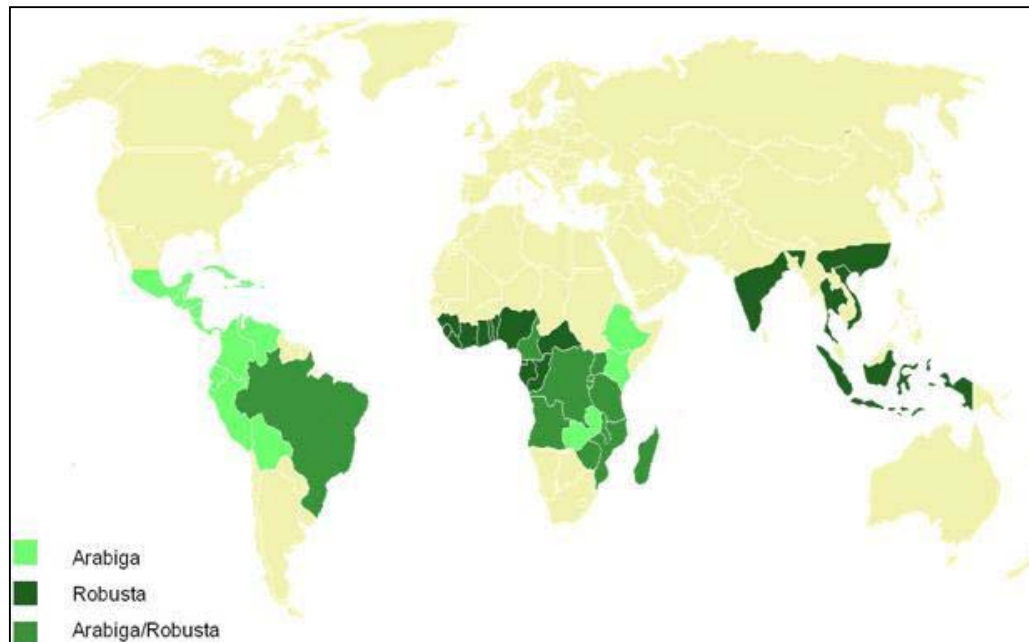
Fuente: Elaboración propia con datos de TRADE MAP.

De este análisis no solo podemos estimar la demanda existente en la importación de maquinaria para la preparación o fabricación industrial de alimentos, sino que además también podemos interpretar que dicha región es altamente productora de frutos, entre ellos el café, lo cual nos obliga a investigar y determinar a los principales países productores y exportadores de café, así como su distribución geográfica.

9.2 Distribución Geográfica de los Mercados Meta.

Indistintamente de tener un especial interés comercial en los países de América Latina y el Caribe, un punto importante dentro este análisis de mercado era conocer la distribución geográfica de los principales países productores de café en el mundo incluyendo los tres tipos de mezclas que existen de café. Esto nos permitiría identificar los distintos mercados y su distribución geográfica facilitando el enfoque de estrategias de penetración.

Gráfica 10
Distribución Geográfica



Fuente: amecafe.org.mx/

9.3 Delimitación de los Mercados Meta.

Una vez identificados geográficamente los principales países productores de café en el mundo, se podían determinar los criterios de evaluación para selección de los mercados meta a atender los cuales se citan a continuación:

Criterios de evaluación:

8.3.1 Determinar los principales países productores de café a nivel mundial.

8.3.2 Determinar quiénes son principales países exportadores de café a nivel mundial.

8.3.3 Determinar la capacidad exportadora de los diez principales países productores de café en Centro y Sudamérica.

Es importante destacar que el común denominador en estas tres variables, es el proceso productivo que desempeñan nuestras Despulpadoras dentro de la industria del café, y por ende se presume una demanda directamente relacionada a nuestro producto para la realización de dicha actividad productiva.

9.3.1 Principales Países Productores de Café a Nivel Mundial.

En este punto, se consideró necesario analizar las estadísticas comerciales que presenta la *Organización Internacional del Café* del periodo 2000 – 2010.

En la tabla 11 se puede ver a detalle la producción total de café de los principales países exportadores a nivel mundial así como un incremento anual en la producción de dicho fruto.

Tabla 9
Total Production of Exporting Countries
CROP YEARS COMMENCING: 2000 TO 2010

In thousand 60kg bags

	Crop year	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
WORLD PRODUCTION		112,991	107,739	123,216	106,334	116,246	111,247	128,913	120,014	128,388	123,077	133,065	1,311,230

	TOTAL			112,679	107,353	122,720	105,882	115,804	110,856	128,444	119,541	127,853	122,508	132,539	1,306,179
1	Brazil	(A/R)	Apr-Mar	31,310	31,365	48,480	28,820	39,272	32,944	42,512	36,070	45,992	39,470	48,095	424,330
2	Vietnam	(R)	Oct-Sep	14,841	13,093	11,574	15,337	14,370	13,842	19,340	16,467	18,500	18,200	18,500	174,064
3	Colombia	(A)	Oct-Sep	10,400	11,962	11,735	11,230	11,573	12,564	12,541	12,504	8,664	8,098	9,200	120,471
4	Indonesia	(R/A)	Apr-Mar	6,987	6,833	6,731	6,404	7,536	9,159	7,483	7,777	9,612	11,380	8,500	88,402
5	Ethiopia	(A)	Oct-Sep	3,115	4,044	4,094	4,394	5,213	4,779	5,551	5,967	4,949	6,931	7,450	56,487
6	India	(A/R)	Oct-Sep	4,370	4,604	4,776	5,534	4,159	4,090	4,563	4,319	3,950	4,823	4,733	49,921
7	México	(A)	Oct-Sep	4,815	4,438	4,351	4,201	3,867	4,225	4,200	4,150	4,651	4,200	4,400	47,498
8	Guatemala	(A/R)	Oct-Sep	4,940	3,669	4,070	3,610	3,703	3,676	3,950	4,100	3,785	3,835	4,000	43,338
9	Perú	(A)	Apr-Mar	2,676	2,829	3,000	2,686	3,425	2,489	4,319	3,063	3,872	3,286	3,718	35,363
10	Honduras	(A)	Oct-Sep	2,667	3,036	2,496	2,968	2,575	3,204	3,461	3,842	3,450	3,575	3,830	35,104
11	Uganda	(R/A)	Oct-Sep	3,401	3,158	2,890	2,599	2,593	2,159	2,700	3,250	3,197	2,797	3,100	31,844
12	Côte d'Ivoire	(R)	Oct-Sep	4,846	3,595	3,145	2,689	2,268	1,691	2,177	2,317	2,397	1,795	2,200	29,120
13	Costa Rica	(A)	Oct-Sep	2,293	2,127	1,893	1,783	1,887	1,778	1,580	1,791	1,320	1,450	1,490	19,392
14	Nicaragua	(A)	Oct-Sep	1,595	1,115	1,200	1,547	1,130	1,489	1,425	1,903	1,442	1,831	1,536	16,213
15	El Salvador	(A)	Oct-Sep	1,751	1,686	1,438	1,477	1,437	1,502	1,252	1,505	1,450	1,065	1,365	15,928
16	Venezuela	(A)	Oct-Sep	1,450	1,265	1,484	1,421	1,327	1,506	1,571	1,520	932	1,669	700	14,845
17	Papua New Guinea	(A/R)	Apr-Mar	1,041	1,063	1,085	1,155	998	1,268	807	968	1,028	1,038	1,100	11,551
18	Ecuador	(A/R)	Apr-Mar	872	893	732	766	938	1,120	1,167	1,110	691	813	900	10,002
19	Thailand	(R)	Oct-Sep	1,692	715	732	827	884	999	766	653	675	794	752	9,489
20	Cameroon	(R/A)	Oct-Sep	1,113	686	801	900	727	849	836	795	750	736	750	8,943
21	Tanzania	(A/R)	Jul-Jun	809	624	824	612	763	804	822	810	1,186	709	917	8,880
22	Kenya	(A)	Oct-Sep	1,002	991	945	673	736	660	826	652	541	630	850	8,506
23	Madagascar	(R/A)	Apr-Mar	362	147	445	435	522	599	587	614	726	453	500	5,390
24	Dominican Republic	(A)	Jul-Jun	467	387	455	351	491	310	387	465	645	352	500	4,810
25	Guinea	(R)	Oct-Sep	400	236	328	366	316	525	473	323	503	566	450	4,486
26	Congo, Dem.Rep. of	(R/A)	Oct-Sep	363	423	338	451	360	336	378	416	415	341	350	4,171
27	Haití	(A)	Jul-Jun	420	403	374	374	365	356	362	359	359	351	350	4,073

28	Rwanda	(A)	Apr-Mar	273	296	320	266	450	288	397	218	363	256	333	3,460
29	Burundi	(A/R)	Apr-Mar	487	144	454	338	437	103	499	133	412	112	300	3,419
30	Philippines	(R/A)	Jul-Jun	341	263	255	293	252	309	298	431	285	13	383	3,123
31	Cuba	(A)	Jul-Jun	312	285	239	224	154	125	100	70	127	60	108	1,804
32	Yemen	(A)	Oct-Sep	64	62	57	193	206	203	207	162	185	104	315	1,758
33	Togo	(R)	Oct-Sep	197	112	68	144	166	140	134	125	138	204	250	1,678
34	Panamá	(A)	Oct-Sep	170	160	140	172	90	176	173	176	149	131	120	1,657
35	Bolivia	(A)	Apr-Mar	173	118	149	125	170	129	164	133	135	142	140	1,578
36	Zambia	(A)	Jul-Jun	93	100	119	100	110	103	56	61	35	28	21	826
37	Zimbabwe	(A)	Apr-Mar	109	121	110	92	120	66	45	31	24	23	35	776
38	Central African Rep.	(R)	Oct-Sep	122	75	92	43	45	39	87	70	64	51	50	738
39	Nigeria	(R)	Oct-Sep	49	44	50	46	45	69	51	42	50	34	40	520
40	Timor-Leste	(A)	Apr-Mar	7	33	37	42	17	24	46	36	48	45	50	385
41	Angola	(R)	Apr-Mar	50	21	57	38	15	25	35	36	38	13	35	363
42	Malawi	(A)	Apr-Mar	63	60	42	48	21	24	17	19	21	17	30	362
43	Jamaica	(A)	Oct-Sep	37	31	37	37	21	34	40	20	32	25	30	344
44	Paraguay	(A)	Apr-Mar	42	20	26	52	26	45	20	28	21	20	30	330
45	Ghana	(R)	Oct-Sep	76	7	34	13	16	20	29	31	27	31	20	304
46	Liberia	(R)	Oct-Sep	12	12	12	5	6	5	7	7	14	7	10	97
47	Congo, Rep. of	(R)	Jul-Jun	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
48	Gabon	(R)	Oct-Sep	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	6
49	Benin	(R)	Oct-Sep	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: International Coffee Organization.

9.3.2 Principales Países Exportadores de Café a Nivel Mundial.

Como se pudo ver en la tabla anterior seis de los diez principales países productores de café en el mundo se encuentran en Centro y Sudamérica potencializando así su capacidad exportadora. En la siguiente tabla se ven reflejadas las exportaciones totales del periodo 2000-2010 de los principales países productores de café a nivel mundial.

Tabla 10
Total Exports of Exporting Countries
Crop Year Commencing: 2000 to 2010

In thousand 60kg bags

Crop year				2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
WORLD EXPORTS BY PRODUCING COUNTRIES				87,970	85,759	90,261	87,980	89,838	88,002	98,451	94,127	95,358	94,204		911,950
TOTAL				87,716	85,421	89,968	87,678	89,571	87,797	98,156	93,835	95,029	93,809		908,980
1	Brazil	(A/R)	Apr-Mar	18,577	23,767	29,613	24,909	27,468	25,071	28,468	28,045	30,278	30,207	33,815	300,218
2	Vietnam	(R)	Oct-Sep	14,606	11,966	11,555	14,497	13,994	13,122	18,090	15,774	17,386	14,591		145,581
3	Colombia	(A)	Oct-Sep	9,437	10,625	10,478	10,154	11,005	10,751	11,177	11,557	8,716	7,196		101,096
4	Indonesia	(R/A)	Apr-Mar	5,614	5,173	4,280	4,821	5,822	6,795	4,770	4,418	5,667	7,990	5,115	60,465
5	Guatemala	(A/R)	Oct-Sep	4,414	3,330	3,965	3,306	3,457	3,348	3,747	3,822	3,456	3,446		36,291
6	India	(R/A)	Oct-Sep	3,705	3,441	3,567	3,826	2,790	3,410	3,393	3,389	2,954	3,901		34,376
7	Perú	(A)	Jul-Jun	2,419	2,638	2,838	2,480	3,305	2,272	4,113	2,658	3,823	2,999	3,801	33,346
8	Honduras	(A)	Oct-Sep	2,470	2,617	2,439	2,794	2,395	2,929	3,215	3,395	3,021	3,161		28,436
9	Uganda	(R/A)	Oct-Sep	3,075	3,153	2,810	2,523	2,489	2,002	2,704	3,210	3,054	2,669		27,689
10	México	(A)	Oct-Sep	3,637	2,893	2,562	2,423	1,907	2,508	2,893	2,555	2,775	2,567		26,720
11	Ethiopia	(A)	Oct-Sep	1,418	1,939	2,277	2,374	2,620	2,702	2,770	2,806	1,868	2,904		23,678
12	Côte d'Ivoire	(R)	Oct-Sep	4 270	3,388	2,608	2,604	1,925	1,808	2,018	1,665	1,616	2,029		19,661
13	Costa Rica	(A)	Oct-Sep	2,111	1,881	1,676	1,505	1,510	1,318	1,371	1,402	1,301	1,170		15,245
14	El Salvador	(A)	Oct-Sep	1,715	1,473	1,320	1,347	1,312	1,269	1,194	1,430	1,343	979		13,382
15	Nicaragua	(A)	Oct-Sep	1,445	920	978	1,270	1,015	1,427	1,213	1,640	1,433	1,696		13,037
16	Papua New Guinea	(A/R)	Apr-Mar	1,050	1,073	1,076	1,152	1,011	1,253	811	970	1,064	1,049	845	11,354
17	Ecuador	(A/R)	Apr-Mar	702	713	585	628	761	1,001	1,025	962	859	1,156	1,187	9,579
18	Tanzania	(A/R)	Oct-Sep	816	657	820	581	726	754	764	768	1,116	682		7,684
19	Kenya	(A)	Oct-Sep	1,233	793	878	820	659	620	791	627	541	507		7,469
20	Cameroon	(R/A)	Oct-Sep	1,145	617	732	831	658	758	760	549	540	808		7,398
21	Thailand	(R)	Jul-Jun	1,184	260	199	349	342	559	328	153	184	288		3,846
22	Burundi	(A)	Apr-Mar	407	217	431	324	477	232	373	277	351	173	325	3,587
23	Rwanda	(A)	Oct-Sep	272	294	308	267	458	227	439	217	351	264	426	3,523
24	Guinea	(R)	Oct-Sep	350	183	278	346	266	496	427	276	359	529		3,510
25	Congo, Dem. Rep. Of	(R/A)	Oct-Sep	151	165	195	273	169	136	178	216	166	158		1,807
26	Togo	(R)	Oct-Sep	195	114	78	152	150	126	147	134	142	202		1,440
27	Madagascar	(R)	Apr-Mar	201	74	194	122	85	123	131	156	148	41	54	1,329
28	Venezuela, Bol. Rep. of	(A)	Oct-Sep	26	131	297	180	29	48	68	146	22	19		966
29	Bolivia	(A)	Apr-Mar	113	64	89	65	110	69	104	73	75	82	73	917
30	Dominican Republic	(A)	Jul-Jun	124	90	151	78	41	93	84	80	113	56		910
31	Panamá	(A)	Apr-Mar	70	78	84	105	81	109	112	119	65	57		880
32	Zambia	(A)	Jul-Jun	93	99	118	100	110	102	55	60	34	28		799
33	Zimbabwe	(A)	Apr-Mar	105	117	106	88	116	62	46	32	20	19	10	721
34	Central African Republic	(R)	Oct-Sep	104	100	38	68	42	20	81	51	11	40		555
35	Yemen	(A)	Oct-Sep	64	62	57	47	70	65	69	32	12	12		490
36	Timor-Leste	(A)	Oct-Sep	7	33	37	42	17	24	46	36	48	45	43	378
37	Cuba	(A)	Jul-Jun	96	92	58	30	33	15	18	5	7	6		360
38	Haití	(A)	Jul-Jun	83	63	37	34	27	24	22	19	19	11		339
39	Malawi	(A)	Oct-Sep	68	59	43	47	20	21	17	20	20	16	-	331
40	Ghana	(R)	Oct-Sep	72	12	38	14	17	19	30	32	20	26		280
41	Jamaica	(A)	Oct-Sep	29	28	25	27	21	21	22	24	25	16		238
42	Philippines	(R/A)	Apr-Mar	3	6	8	18	40	31	42	13	7	5		173
43	Paraguay	(A)	Apr-Mar	1	2	10	38	10	23	10	14	1	0	0	109
44	Angola	(R)	Apr-Mar	20	11	12	13	5	5	5	6	8	3	5	93
45	Nigeria	(R)	Oct-Sep	9	4	10	6	5	29	11	2	2	2		80
46	Liberia	(R)	Apr-Mar	7	7	7	0	1	0	2	2	9	2		37
47	Gabon	(R)	Oct-Sep	2	1	1	0	0	0	1	0	1	1		7
48	Benin	(R)	Oct-Sep	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
49	Congo, Rep. Of	(R)	Jul-Jun	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0

Fuente: International Coffee Organization.

La intención de presentar información estadística de todos los países miembros de la Organización Internacional de Café en este proyecto, era precisamente la de poder identificar la capacidad productiva y exportadora de los distintos países en cada continent. Considerándolos como mercados alternativos, cada país representa una oportunidad comercial diferente ya que las temporadas de café no son iguales en cada país y estas cumplen con un ciclo natural de temporalidad.

9.3.3 Capacidad Exportadora de los Diez Principales Países Productores de Café en Centro y Sudamérica.

En base a la información estadística presentada en las tablas anteriores y enfocando nuestro interés comercial en los principales diez países productores de café en Centro y Sudamérica, se presenta a continuación el resumen de la producción total y las exportaciones totales de cada país del periodo 2000-2010 con la intención de poder determinar la capacidad exportadora de cada país. Esto como una referencia comercial más para la correcta delimitación y priorización de los mercados meta.

Tabla 11
Resumen de la Producción Total y las Exportaciones Totales de los
Diez Principales Países Productores de Café en Centro y
Sudamérica Periodo 2000-2010
In thousand 60kg bags

No.	País	Producción total	Exportaciones Totales	Capacidad Exportadora
1	Brasil	424,330	300,218	71%
2	Colombia	120,471	101,096	84%
6	México	47,498	26,720	56%
5	Guatemala	43,338	36,291	84%
4	Perú	35,363	33,346	94%
3	Honduras	35,104	28436	81%
10	Costa Rica	19,393	15,245	79%
7	Nicaragua	16,213	13,037	80%
8	El Salvador	15,928	13,882	87%
9	Ecuador	10,002	9,579	96%

Fuente: Elaboración propia con datos de International Coffee Organization.

Una vez identificados a los diez principales países exportadores de Café en Centro y Sudamérica con datos de la “Organización Internacional del Café”, por referencia comercial, se comparó dicha información con las estadísticas comerciales que presenta el ITC (International Trade Center) a nivel “Partida” dentro Sistema Armonizado de Designación y Codificación de las Mercancías para los productos del café, esto con la intención de poder valorizar la capacidad exportadora de los mercados y determinar tendencias comerciales. De dicho análisis; se obtiene la siguiente información:

Tabla 12
Principales Países Exportadores

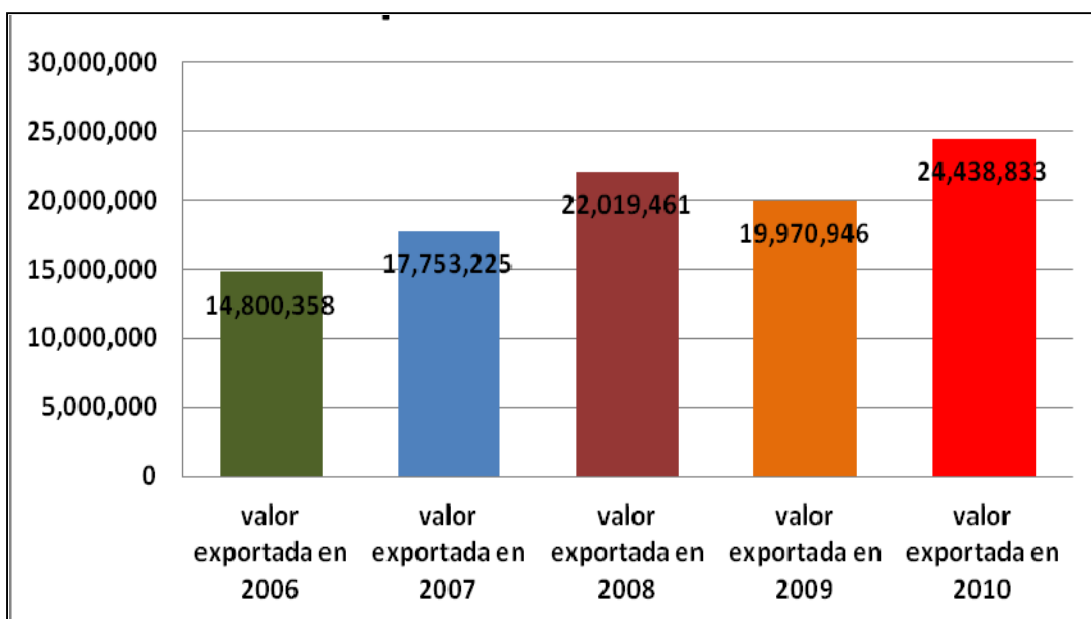
<i>Producto: 0901 Café, incluso tostado o descafeinado; cascara y cascarilla de café.</i>						
Unidad: Dólar EUA miles.						
R	Exportadores	valor exportada en 2006	valor exportada en 2007	valor exportada en 2008	valor exportada en 2009	valor exportada en 2010
	Mundo	14,800,358	17,753,225	22,019,461	19,970,946	24,438,833
1	Brasil	2,953,383	3,405,256	4,167,885	3,791,224	5,204,111
2	Alemania	1,228,258	1,479,612	1,723,462	1,675,537	1,921,658
3	Colombia	1,486,971	1,734,288	1,917,333	1,574,711	1,913,679
4	Vietnam	1,217,167	1,916,650	2,113,761	1,730,570	1,784,873
5	Suiza	161,404	476,453	756,753	944,015	1,231,779
6	Bélgica	493,523	529,598	1,106,542	905,476	1,006,687
7	Italia	666,516	821,335	966,833	901,151	954,972
8	Perú	515,036	426,955	645,113	584,440	888,278
9	Indonesia	588,502	636,417	991,458	824,015	814,311
10	Etiopía	426,012	418,348	562,263	369,809	774,248
11	Honduras	390,175	500,098	576,216	515,783	762,829
12	Estados Unidos de América	491,540	542,057	617,324	596,414	719,354
13	Guatemala	464,295	577,724	646,975	582,530	714,297
14	México	307,381	351,586	347,698	366,624	382,175
15	Nicaragua	201,867	189,456	269,926	238,759	379,070
16	India	316,374	293,995	392,101	260,273	371,277
17	Países Bajos (Holanda)	154,245	236,884	278,274	277,346	330,264
18	Canadá	154,823	158,812	174,443	210,825	318,807
19	Francia	114,461	137,630	221,621	269,287	318,128
20	Uganda	189,830	265,853	403,179	280,209	283,891

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

Analizando los datos presentados en la tabla anterior y comparándolos con los datos de la Organización Internacional de Café, podemos ver que únicamente países como Brasil, Colombia, Perú, Honduras, Guatemala, México y Nicaragua figuran como algunos de los principales países productores y exportadores de Café en el mundo, y no solo eso, también podemos observar que en los últimos cinco años las exportaciones totales a nivel mundial habían tenido un incremento del 65%, lo cual se traduce en una demanda positiva en el consumo de maquinaria para la producción y procesamiento del café lo cual refuerza nuestro enfoque comercial en la región.

Esta tendencia de crecimiento se ve reflejada de manera puntual en la siguiente gráfica:

Gráfica 11
Total de Exportaciones a Nivel Mundial



Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

9.4 Valoración de los Mercados Meta.

Para determinar el valor de los mercados meta, se consideraron cuatro aspectos comerciales en función a las importaciones a nivel sub-partida: 843880, de maquinaria y aparatos comprendidos para la preparación, procesamiento o fabricación industrial de Café del periodo 2008-2010, los cuales se presentan a continuación:

- 8.4.1 Determinar el total de importaciones por país del mundo.
- 8.4.2 Determinar el total de importaciones por país de México.
- 8.4.3 Determinar el tamaño del mercado.
- 8.4.4 Oportunidad comercial por nivel arancelario.

9.4.1 Total de importaciones por País del Mundo.

Descartando a México de la lista de los diez principales países productores y exportadores en Centro y Sudamérica, se resume que en el periodo comprendido del 2008 al 2010 Colombia, Perú, Guatemala, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Nicaragua acumularon un valor total de más de 70 Mil Millones de dólares a la importación de maquinaria para la preparación, procesamiento o fabricación industrial de alimentos o bebidas, entre ellas el Café.

En la tabla 8 se presenta el total de las importaciones por país comprendidas en este periodo, así como el porcentaje de participación que estos países tuvieron en la región.

Tabla 13
Total de Importaciones por País del Mundo
A Nivel Sub-Partida

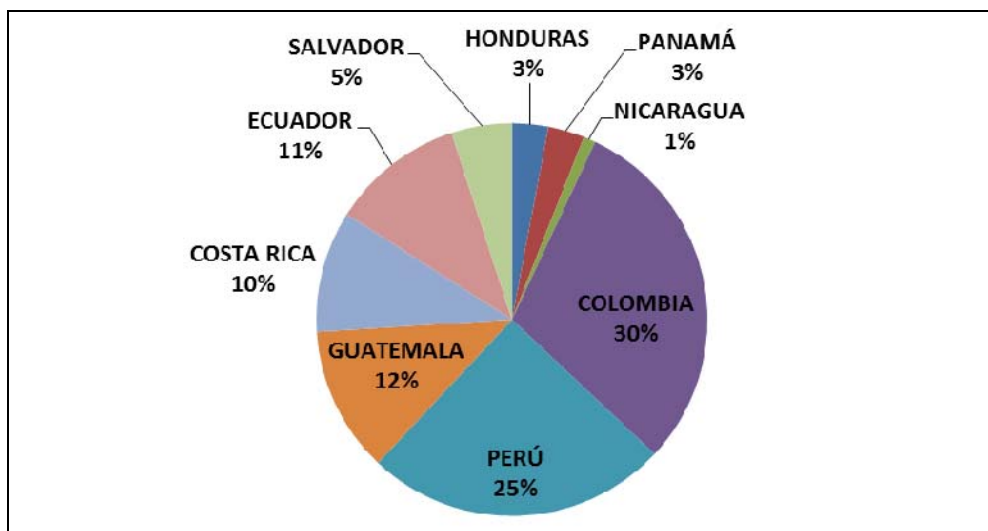
Product: 843880 - Machines for the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil
Unit : US Dollar thousand

Product code	Product label	COUNTRY'S IMPORTS	FROM	Value in 2008	Value in 2009	Value in 2010	TOTAL	%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	COLOMBIA	WORLD	9,239	4,248	7,608	21,095	30%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	PERU	WORLD	5,574	5,376	6,616	17,566	25%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	GUATEMALA	WORLD	6,900	1,887		8,787	12%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	COSTA RICA	WORLD	1,969	1,925	2,828	6,722	10%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	ECUADOR	WORLD	2,095	5,844		7,939	11%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	SALVADOR	WORLD	2,077	852	728	3,657	5%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	HONDURAS	WORLD	1,653	703		2,356	3%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	PANAMA	WORLD	739	1,070		1,809	3%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	NICARAGUA	WORLD	241	152		393	1%
VALOR TOTAL 70,324								

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

Es importante destacar que Colombia, Perú y Guatemala concentran más del 67% del valor total de las importaciones quedando el restante 33% de este valor repartido en seis países (Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Nicaragua) mismos que se consideró necesario agruparlos como un solo bloque de interés comercial para efectos de nuestro proyecto. Esta información se presenta gráficamente a continuación.

Gráfica 12
Importaciones Totales por País
Periodo 2008-2010



Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

9.4.2 Total de Importaciones por País de México.

Una vez determinado el valor total de las importaciones de maquinaria y aparatos comprendidos para la preparación, procesamiento o fabricación industrial de Café comprendidos a nivel sub-partida de los principales países productores y exportadores de Café de los mercados meta, era importante conocer el porcentaje de participación comercial que tiene nuestro país, así como el valor total de dichas importaciones para comprender de mejor forma el tamaño de mercado.

En la siguiente tabla se presenta información estadística de las importaciones totales por País de México así como el grado de participación comercial que cada uno de estos países tiene con nuestro país.

Tabla 14
Total de Importaciones por País de México a Nivel Sub-Partida
Product : 843880 Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil

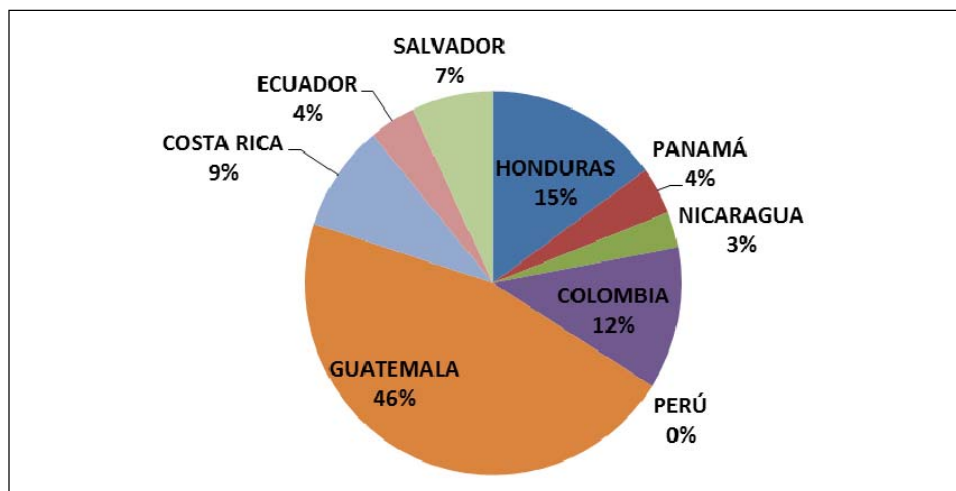
Unit : US Dollar thousand								
Product code	Product label	<u>COUNTRY'S IMPORTS</u>	<u>FROM</u>	Value in 2008	Value in 2009	Value in 2010	Acumulado	%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	COLOMBIA	MEX	102	61	94	257	12%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	PERU	MEX	3	3	0	6	0%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	GUATEMALA	MEX	706	337		1,043	46%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	COSTA RICA	MEX	54	78	61	193	9%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	ECUADOR	MEX	6	73		79	4%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	SALVADOR	MEX	64	56	39	159	7%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	HONDURAS	MEX	78	253		331	15%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	PANAMA	MEX	18	68		86	4%
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	NICARAGUA	MEX	62	14		76	3%
VALOR TOTAL 2,230								

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

De la tabla anterior podemos resumir que Guatemala es el país que cuenta con la mayor participación comercial con un 46% del valor total de sus importaciones, seguido de Honduras con 15% y Colombia con un 12%. Es decir que en la suma de estos tres países está concentrado el 73% de transacciones comerciales para la importación de maquinaria para la preparación, procesamiento o fabricación industrial de alimentos o bebidas entre ellas el Café.

Esta misma información se presenta de manera gráfica a continuación para poder visualizar de mejor forma el grado de participación comercial que tiene nuestro país.

Gráfica 13
Total de Importaciones Por País de México
Periodo 2008-2009



Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

9.4.3 Tamaño del Mercado.

Una vez determinado el valor total de las importaciones por país del mundo así como el valor total de las importaciones por país de México, podemos fácilmente determinar el grado de participación comercial que México tiene con estos países así como valorizar y cuantificar el tamaño del mercado. En la siguiente tabla se resume la información estadística presentada en las tablas anteriores y se determina el tamaño del mercado sobre el cual enfoca nuestro proyecto de exportación.

Tabla 15
Porcentaje de Participación Comercial
Miles de USD

Total de Importaciones por País del Mundo	7,0324
Total de Importaciones por País de México	2,230
Porcentaje de Participación Total	3.17%
Tamaño del Mercado	68,094

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

9.5 Oportunidad Comercial por Nivel Arancelario.

En base a la información estadística que proporciona el ITC (International Trade Center), podemos fácilmente consultar la oportunidad comercial estimada de nuestro producto en base al nivel arancelario de los mercados meta para el periodo estudio.

A continuación se presentan las cifras que determinan el potencial comercial de los mercados meta para el periodo 2008-2010.

Tabla 16
Oportunidad Comercial por Nivel Arancelario
Nivel Subpartida

Product: 843880 Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil
Unit : US Dollar thousand

Product code	Product label	<u>COUNTRY'S IMPORTS</u>	Indicative potential trade			
			Potential in 2008	Potential in 2009	Potential in 2010	TOTAL
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	COLOMBIA	9,137	4,187	7,514	20,838
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	PERÚ	5,571	4,312	6,616	16,499
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	GUATEMALA	6,194	1,550		7,744
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	COSTA RICA	1,915	1,847	2,767	6,529
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	ECUADOR	2,089	4,242		6,331
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	SALVADOR	2,013	796	689	3,498
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	HONDURAS	1,575	450		2,025
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	PANAMÁ	721	1,002		1,723
843880	Mach nes f the ind prep/mfr of food/drink ex f extrac/prep veg fat/oil	NICARAGUA	179	138		317
VALOR TOTAL 65,504						

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

Comparando el valor total de oportunidad comercial contra el valor total de las importaciones de los mercados meta; podemos ver que la expectativa comercial tuvo una variación a la alza del 7% respecto al valor total de las importaciones. En la siguiente tabla se presenta el saldo comercial obtenido en periodo.

Tabla 17
Crecimiento Comercial de Los Mercado Meta
Unit : US Dollar thousand

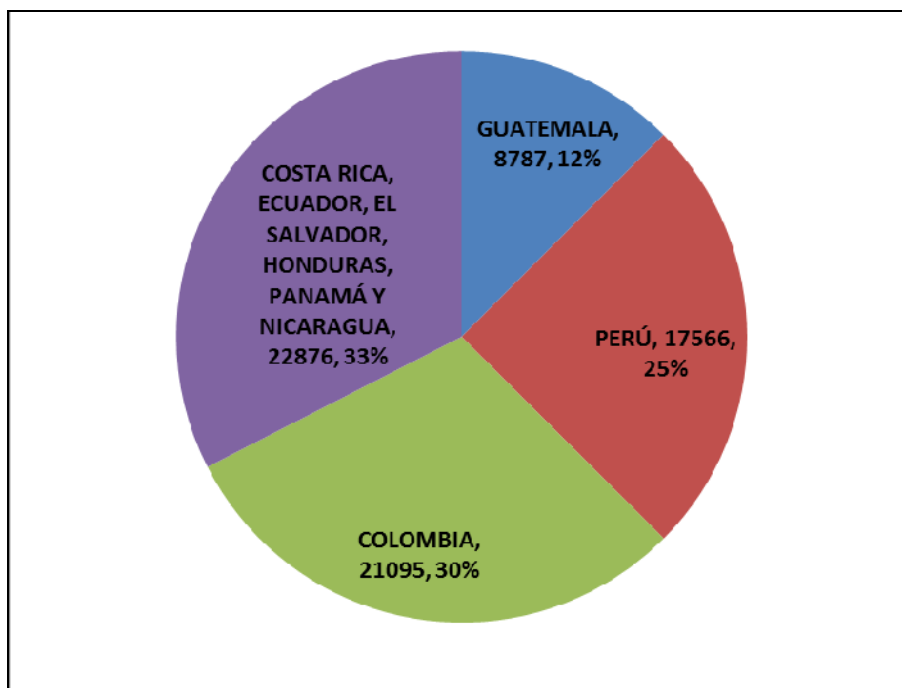
Total de importaciones por país del mundo.	Total de Importaciones por País de México	Oportunidad comercial por nivel arancelario.	Saldo Comercial	Crecimiento %
70,324	2,230	65,504	4,820	7%

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

9.6 Delimitación de los Mercados Meta.

Dado que Colombia, Perú y Guatemala representaban más del 60% del valor total acumulado de las importaciones de maquinaria comprendidas en el periodo (ver tabla 8), en términos de demanda comercial, se consideran a estos países como los tres principales mercados meta a atender, agrupando en cuarto lugar a Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Nicaragua como un solo bloque comercial o mercado meta a atender, tal como se muestra a continuación.

Gráfica 14
Delimitación de los Mercados Meta



Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

Una vez definidos y delimitados los mercados meta, era importante conocer a que países correspondía la proveeduría internacional, así como el grado de participación que estos tienen en los mercados meta, esto nos permitió identificar y conceptualizar de mejor forma las posible ventajas y desventajas comerciales, tanto de carácter logístico como arancelario, los cuales afectan el grado de participación comercial y que a su vez se convierten en argumentos de venta al momento de una negociación.

9.7 Principales Países Proveedores de los Mercados Meta.

Para este análisis nos enfocamos únicamente en los tres principales mercado meta (Colombia, Perú y Guatemala) tomando como base un periodo de cinco años, (2006 – 2010) para identificar a los principales países proveedores de nuestros mercados de interés y así conocer el grado de participación que estos tienen.

En las tablas 14, 15 y 16 se presenta la información estadística de los principales países proveedores de Colombia, Perú y Guatemala a nivel fracción arancelaria así como el porcentaje de participación.

Tabla 18
Lista de los Mercados Proveedores Para un Producto Importado por
Colombia a Nivel Fracción Arancelaria

Unidad: miles Dólar EUA

Producto : 8438801000 Máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte de este capítulo, para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, excepto las máquinas y aparatos para extracción o preparación de aceites o grasas, animales o vegetales fijos.: Las demás máquinas y aparatos: Descascarilladoras y despulpadoras de café							
Exportadores	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	TOTAL	% Participación
Mundo	25	48	2	34	0	109	100%
Italia	20	16	0	1	0	37	34%
Chile	0	0	0	33	0	33	31%
China	0	30	0	0	0	30	28%
Bulgaria	5	0	0	0	0	5	5%
Colombia	0	0	2	0	0	2	2%
España	0	1	0	0	0	1	1%

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

Tabla 19
Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú
a Nivel Fracción Arancelaria
Unidad: miles Dólar EUA

Producto : 8438801000 Máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte de este capítulo, para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, excepto las máquinas y aparatos para extracción o preparación de aceites o grasas, animales o vegetales fijos.: Las demás máquinas y aparatos: Descascarilladoras y despulpadoras de café							
Exportadores	Valor importada en 2006	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	TOTAL	% Participación
Mundo	25	0	25	26	24	100	100%
Colombia	25	0	17	0	11	53	53%
Brasil	0	0	0	23	5	28	28%
Italia	0	0	0	4	4	8	8%
China	0	0	7	0	0	7	7%
Alemania	0	0	0	0	3	3	3%
Francia	0	0	1	0	0	1	1%

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

Tabla 20
Lista de los mercados proveedores para un producto importado por
Guatemala a Nivel Fracción Arancelaria
Unidad: miles Dólar EUA

Producto: 84388000 Máquinas y aparatos para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas, n.c.o.p.							
Exportadores	Valor importado en 2006	Valor importado en 2007	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	TOTAL	% Participación
Mundo	4936	9834	6900	1887	3690	27247	100%
Estados Unidos de América	1007	2549	2085	649	2511	8801	32%
Alemania	172	3390	3	72	115	3752	14%
Francia	2273	462	0	0	0	2735	10%
México	577	286	706	343	166	2078	8%
Bélgica	0	0	2066	7	0	2073	8%
Colombia	270	327	454	214	214	1479	5%
China	286	209	263	181	241	1180	4%
Países Bajos (Holanda)	1	927	45	1	0	974	4%
Suiza	51	353	270	25	7	706	3%
Suecia	24	664	0	0	4	692	3%
Argentina	0	65	476	0	0	541	2%
Italia	116	152	74	36	107	485	2%
Corea, República de	0	220	13	50	64	347	1%
Taipei Chino	26	32	68	35	91	252	1%
Brasil	20	0	97	47	60	224	1%
Costa Rica	38	54	56	44	2	194	1%
Canadá	0	0	91	35	0	126	0%
España	15	36	25	29	7	112	0%
Perú	0	92	0	0	0	92	0%
El Salvador	0	5	38	9	35	87	0%
Nicaragua	0	0	67	0	9	76	0%
Panamá	9	11	0	23	31	74	0%
Honduras	42	0	0	28	2	72	0%
Malasia	8	0	0	34	0	42	0%
Reino Unido	0	0	0	6	23	29	0%
Hong Kong (China)	0	0	1	14	0	15	0%
Belice	0	0	2	0	0	2	0%
Dinamarca	0	0	0	2	0	2	0%
India	0	0	0	1	0	1	0%
Israel	0	0	1	0	0	1	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

Analizando la información presentada en las tablas anteriores, podemos ver que países como Colombia; Brasil, Estados Unidos, México, Italia y China figuran como los principales países proveedores de nuestro producto, siendo el caso de Guatemala el país con el nivel más alto de aceptación de proveeduría internacional en comparación con Colombia y Perú.

Un dato importante que resalta de esta información es que Colombia figura como uno de los principales países proveedores tanto de Perú como de Guatemala, convirtiéndose en un fuerte competidor en la fabricación y exportación de maquinaria para despulpado de frutos.

De igual manera, en base a esta información, podemos ver el nivel de competencia que existe en nuestros tres principales mercados meta, así como el nivel de aceptación o apertura comercial para el consumo de nuevas marcas, distinguiendo a los mercados más tradicionales, nos da las bases para desarrollar mejores estrategias comerciales tales como: diferenciación en los nivel de precios de exportación por mercado meta, promoción de ventas (participación en ferias y/o misiones comerciales) y desarrollo de mercadotecnia.

9.8 Nivel Arancelario de los Mercados Meta.

Determinar el nivel arancelario de nuestro producto para su importación en los mercados meta, era un factor importante que se consideró para el desarrollo de este proyecto.

Para esta actividad se consulto el análisis tarifario que proporciona el ITC (International Trade Center), determinado así el nivel arancelario máximo y mínimo a nivel Subpartida de nuestro producto tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 21
Nivel Arancelario de los Mercados Meta

Importer (Reporter)	Brazil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú.						
Exporter (Partner)	México						
Product description	Machinery for the preparation or manufacture of food or drink n.e.s.						
Reporter	Partner	Selected year	Product code	Nomenclature	Applied tariff year	TARIFF MAX	TARIFF MIN
Brazil	México	2009	843880	4-REV-HS	2009	9.33%	7.47%
Colombia	México	2009	843880	4-REV-HS	2009	10.00%	0%
Costa Rica	México	2009	843880	4-REV-HS	2009	0%	0%
Ecuador	México	2009	843880	4-REV-HS	2009	0%	0%
El Salvador	México	2009	843880	4-REV-HS	2009	0%	0%
Guatemala	México	2009	843880	4-REV-HS	2009	0%	0%
Perú	México	2009	843880	4-REV-HS	2009	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de TRADEMAP.

De manera general podemos observar que el nivel arancelario que tiene nuestro producto para su importación en los mercados meta es del 0%. Esto nos coloca en una posición mucho más competitiva que el resto del mundo incentivando el enfoque comercial de nuestro proyecto.

9.9 Identificación de los TLC suscritos por México.

Un factor importante para el desarrollo de un proyecto de exportación es identificar la red de tratados de libre comercio suscrito por nuestro País así como los beneficios arancelarios y no arancelarios asociados el producto de interés.

El uso eficiente de los tratados de libre comercio potencializa las oportunidades comerciales y ofrecen una ventaja competitiva incomparable con el resto a otros países.

A continuación se presentan la red de tratados de libre comercio suscritos por nuestro país, vigentes en el 2009.

Tabla 22
Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales
Suscritos por México en el 2009

Tratado	Países	No. Países
TLCAN	Estados Unidos, Canadá y México	2
TLC-G3	Colombia y México	1
TLC México-Costa Rica	Costa Rica y México	1
TLC México – Nicaragua	Nicaragua y México	1
TLC México – Israel	Israel y México	1
TLC – México – TN	El Salvador, Guatemala, Honduras y México	3
TLC México – AELC	Islandia, Noruega, Liechtenstein, Suiza y México	4
TLC México – Uruguay	Uruguay y México	1
AAE México – Japón	Japón y México	1
TLCUEM	Unión Europea y México	27
TLC México – Chile	Chile y México	1

Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo Monetario Internacional.

9.10 Nivel de Precios y Rendimientos de las Principales Marcas de los Mercados Meta.

Conocer el nivel de precios e identificar a los principales competidores en los mercados meta son puntos importantes en todo análisis de mercado. Esto nos permite determinar los precios objetivos de exportación e implementar mejores estrategias comerciales tales como la tropicalización o adaptación de los productos en función de los mercados meta.

Algunas de las principales marcas de despulpadoras de café que se fabrican y comercializan en los mercados meta son las siguientes:

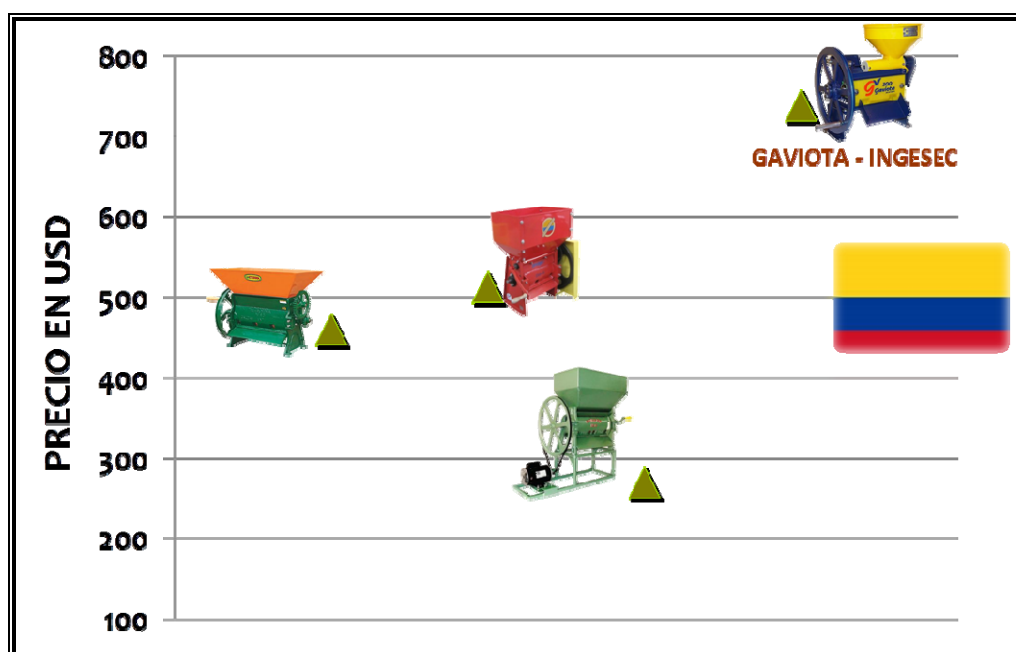
- PENAGOS → Colombiana
- GAVIOTA → Colombiana.
- Eterna → Colombia.
- JGALLO → Colombiana.
- TOMASI – Brasileña
- LAMPER → Peruana.
- LANFENIX → Peruana.

Una vez identificados los principales competidores en los mercados meta; se hizo un comparativo de precios a nivel distribuidor, homologando los equipos en función del rendimiento de las principales marcas, esto con la finalidad de poder conocer el nivel de competencia que podrían tener nuestras Despulpadoras de Café en los diferentes mercados meta de interés

Para tales efectos, se consideró la Despulpadora Bonasa para motor modelo # 4 con capacidad de 700 kg/ Hora con un precio estimado CIF, ya que este modelo por su nivel de precios y capacidad productiva es el más comercial a nivel nacional. El resultado de dicha investigación se presenta en las siguientes gráficas.

Es importante mencionar que los precios que se presentan no tienen IVA incluido en país destino.

Gráfica 15
Comparativo de Precio de Despulpadoras de Café
Mercado Colombiano



Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica, podemos ver que la despulpadora Bonasa tiene un costo muy competitivo respecto a las otras marcas. Aun considerando un factor del 15% por gastos de internación sobre nuestro precio CIF, nuestra despulpadora de café quedaría con diferencial de hasta el 58% respecto a la competencia tal como se muestra en la siguiente tabla comparativa.

Tabla 23
Nivel de Precio vs la Competencia en Colombia

Precios en USD			% DE VARIACION VS	
			PRECIO BONASA	
MARCA	NIVEL DE PRECIO	PPRECIO DISTRIBUIDOR	FOB	CIF
GAVIOTA	DISTRIBUIDOR	739	-63%	-58%
PENAGOS	DISTRIBUIDOR	512	-47%	-39%
ETERNA	DISTRIBUIDOR	460	-41%	-33%
BONASA	CIF	270		
BONASA	DDP	311		

Fuente: Elaboración propia.

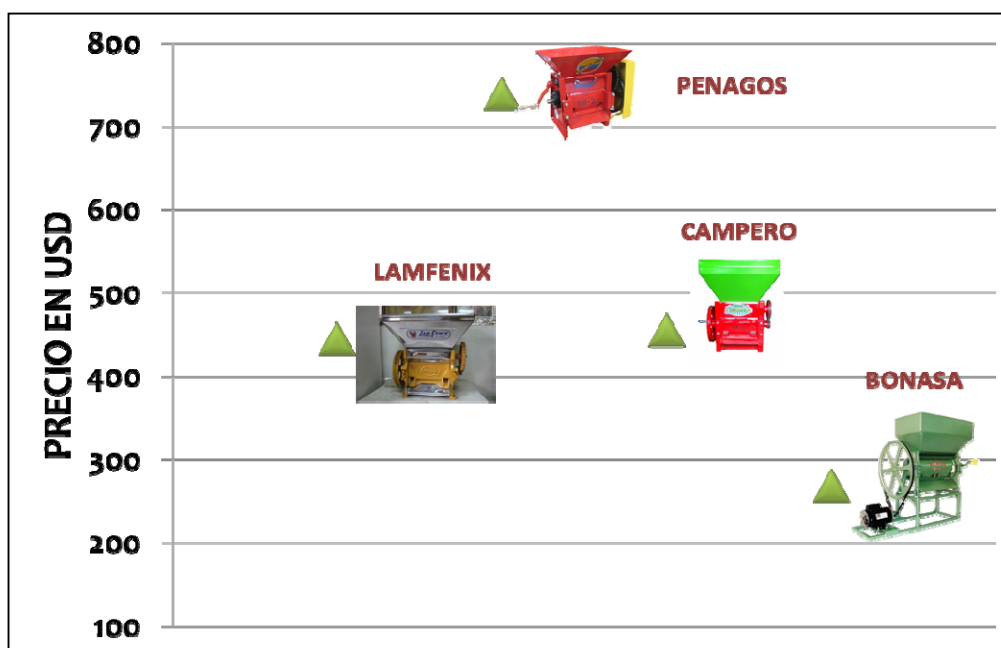
Gráfica 16
Comparativo de Rendimientos de Despulpadoras de Café Mercado Colombiano



Fuente: Elaboración propia.

Con un rendimiento de 700 Kg/Hora. La despulpadora de café Bonasa es la que tiene el mayor rendimiento en el mercado Colombiano. La combinación de precio y rendimiento nos coloca en un nivel de competencia bastante alto, con posibilidades de lograr una buena participación comercial en dicho mercado.

Gráfica 17
Comparativo de Precio de Despulpadoras de Café Mercado Peruano



Fuente: Elaboración propia.

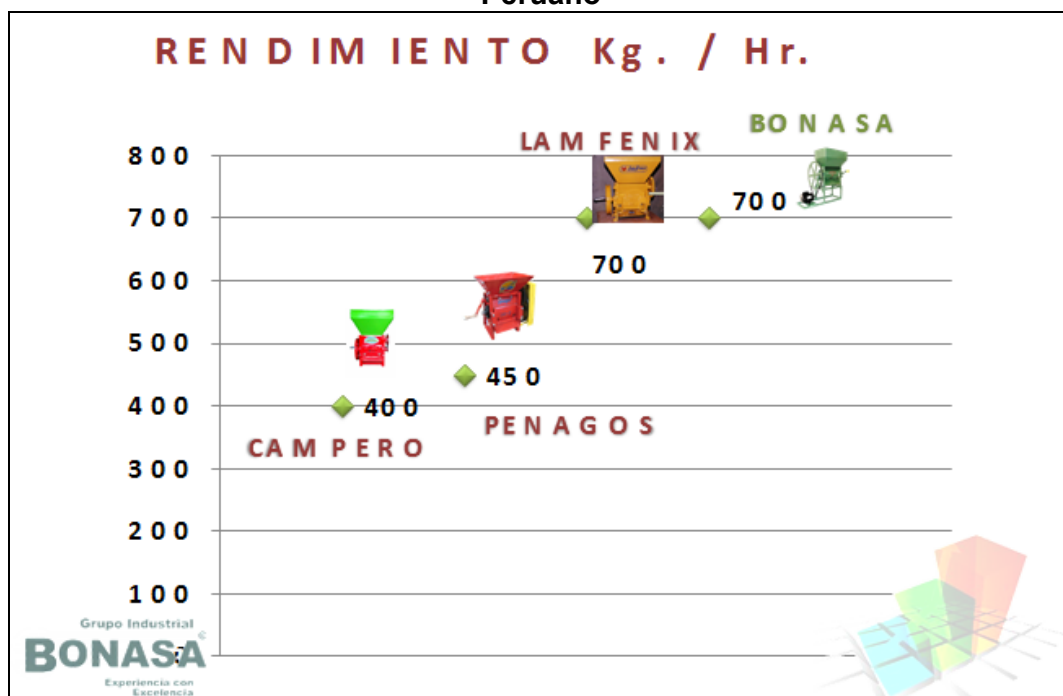
Para el caso del mercado Peruano nuevamente podemos ver que la despulpadora café Bonasa se posiciona en el nivel de precio más bajo respecto a la competencia. También podemos ver que en este grupo de cuatro marcas, únicamente las marcas LAMPER Y CAMPERO son de fabricación nacional, siendo la despulpadora PENAGOS la única marca de importación. Esto nos posicionaría con un diferencial máximo del 58% tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 24
Nivel de Precio vs la Competencia en Perú

Precios en USD			% DE VARIACION VS	
			PRECIO BONASA	
MARCA	NIVEL DE PRECIO	PPRECIO DISTRIBUIDOR	FOB	CIF
PENAGOS	DISTRIBUIDOR	740	-64%	-58%
CAMPERO	DISTRIBUIDOR	456	-41%	-32%
LAMFENIX	DISTRIBUIDOR	446	-39%	-30%
BONASA	CIF	270		
BONASA	DDP	311		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 18
Comparativo de Rendimientos de Despulpadoras de Café Mercado
Peruano



Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente la despulpadora de café Bonasa se posiciona como una de las de mayor rendimiento en el mercado junto con la marca LAMFENIX. Para el mercado peruano, la combinación de precio y rendimiento sería el diferencial que nos pondría en un nivel de competencia interesante comercialmente hablando.

9.11 Identificación del Proceso Productivo.

Identificar claramente el proceso productivo en el cual intervienen nuestras Despulpadoras dentro de la industria del café; era un requisito indispensable para poder determinar los canales de distribución adecuados, así como los factores comerciales que influyen en el proceso de venta de los mercados meta.

En la siguiente gráfica se presentan los diferentes procesos del café y se identifica de manera puntual el proceso en el que intervienen las Despulpadoras de café Bonasa.

Gráfica 19
Identificación del Proceso Productivo



Fuente: Elaboración propia.

Básicamente nuestro producto, al igual que en México, está orientado al pequeño y mediano cafecultor el cual puede adquirir el producto a través de distintos distribuidores como pueden ser: ferreterías y tiendas especializadas en maquinaria agrícolas (importadores), asociaciones de caficultores y organismos gubernamentales enfocados en apoyo al campo.

9.12 Principales Factores que Influyen en el Proceso de Ventas de Exportación.

Identificar los principales factores comerciales que influyen en un proceso de ventas de exportación facilita la promoción de ventas en todos sus niveles y permite la investigación de campo que es vital para la correcta implementación de estrategias comercial en el país destino.

Algunos de los principales factores que Influyen en el proceso de ventas de Exportación se presentan a continuación:

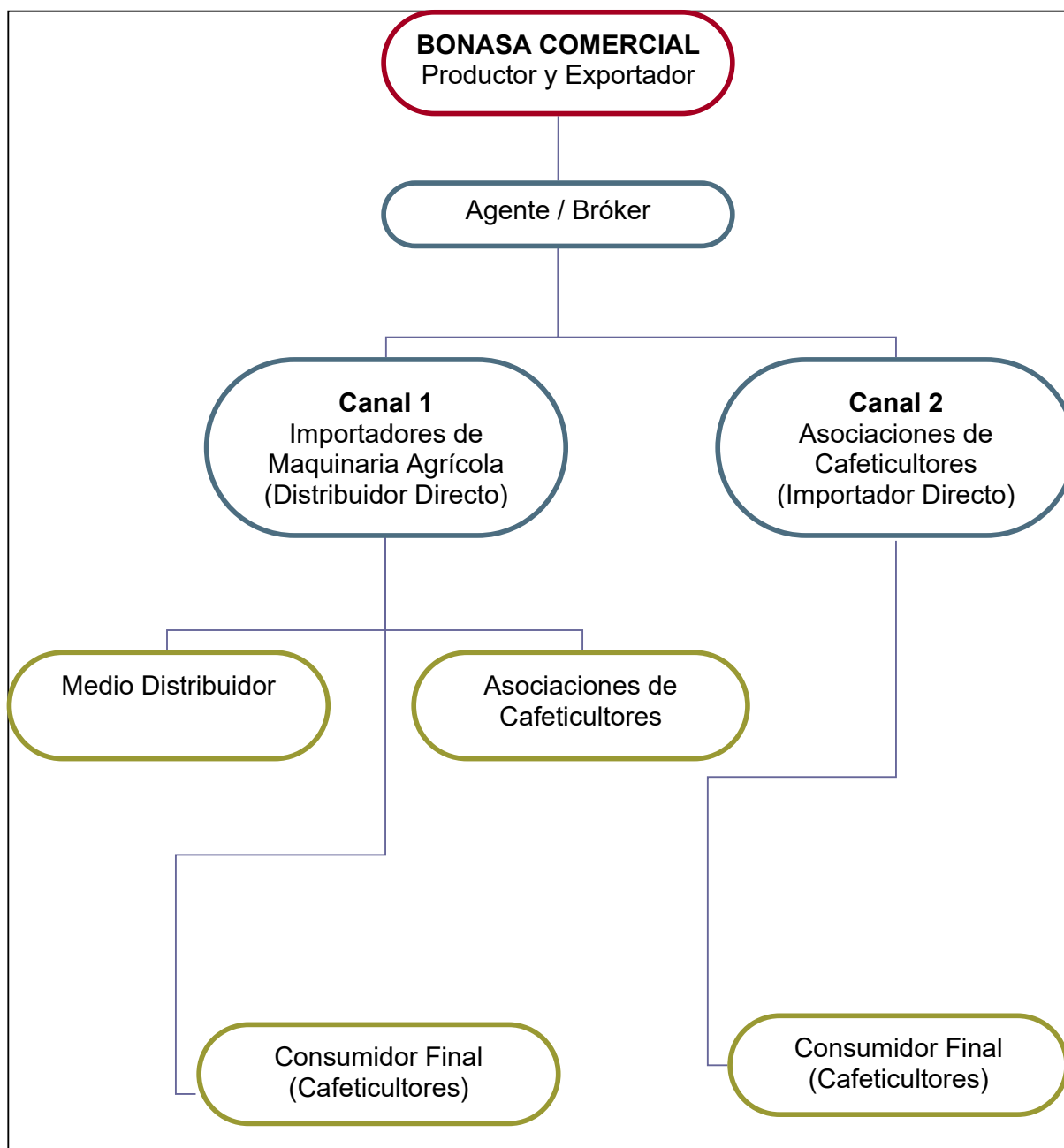
- Participación en eventos y exposiciones del sector del café.
- Promoción de ventas a través de distribuidores y representantes de marcas locales reconocidos en el mercado.
- Promoción del producto a través de cámaras empresariales o asociaciones y grupos de interés, como es el caso de asociaciones de caficultores en el país destino.
- Desarrollo y optimización de rutas logísticas internacionales.
- Fijación de precios de exportación.

9.13 Principales Canales de Distribución.

Para el desarrollo de esta actividad, se definieron dos canales de distribución “idóneos” para nuestro proyecto en base a tres aspectos fundamentales: Presencia comercial del distribuidor / importador, soporte técnico y servicio al cliente.

A continuación se presentan los canales de distribución seleccionados sobre los cuales se pretende desarrollar nuestra promoción de ventas de exportación.

Gráfica 20
Principales Canales de Distribución



Fuente: Elaboración propia.

9.14 Identificación de los Principales Documentos Requeridos a la Exportación.

Toda mercancía de exportación requiere de una serie de documentos necesarios para la gestión del trámite de exportación, la manipulación y consignación de la mercancía en transporte así como para la gestión del trámite de importación hasta país destino.

Los documentos básicos involucrados en un proceso de exportación son los siguientes:

- **Factura comercial:** es un documento de libre reproducción en el cual se especifica el domicilio fiscal del exportador y del importador en país destino así como la descripción y el valor comercial de las mercancías indispensables para la correcta identificación y determinación de los derechos y/o aprovechamientos ante las aduana.
- **Lista de Empaque:** documento de libre reproducción que da soporte a la factura comercial permitiendo identificar a través de marcas, números y/o símbolos, las mercancías contenidas en las cajas, bultos, envases o embalajes con sus correspondientes pesos y medidas, mediante los cuales se embarca la mercancía.
- **Carta de Encomienda:** Documento a través del cual se autoriza al Agente Aduanal llevar a cabo el despacho de las mercancías ante la aduna a nombre del exportador.
- **Carta de Instrucciones:** Documento a través del cual se proporciona al agente aduanal información específica y detallada para llevar a cabo el despacho de las mercancías.

- Certificado de Origen: Documento con el cual podemos identificar y manifestar el país o región de origen de las mercancías con el fin de obtener preferencias arancelarias y no arancelarias las cuales están comprendidas en los tratados o acuerdos comerciales suscritos por México
- Documento de Embarque: Documento que comprueba el embarque de las mercancías hacia su destino. Este documento confiere responsabilidad de la custodia y el envío al transportista en base a las condiciones pactadas. Las variantes de este documento son:
 - o Carta Porte→ Trafico Terrestre
 - o Guía aérea (Airway Bill - AWB)→ Trafico Marítimo
 - o Guía aérea (Airway Bill - AWB)→ Trafico Aéreo.
- Documentos que avalen el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, tales como: certificados sanitarios, certificados de calidad, permisos previos de exportación, entre otros.

9.15 Análisis FODA del Proceso de Prospección de nuevos Mercados.

En base a la información que se obtuvo durante el proceso de prospección de nuevos mercados, era importante elaborar un resumen conceptual que nos permitiera realizar un análisis sistemático facilitando la comparación de las amenazas y oportunidades externas identificadas en esta etapa del proyecto con respecto a las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Para el desarrollo de dicha actividad, el área de Comercio Exterior elaboró un análisis FODA que nos permitiría fortalecer y encausar de manera correcta las estrategias presentadas al inicio de nuestro proyecto facilitando el logro de los objetivos.

Tabla 25
Análisis FODA del Proceso de Prospección de nuevos Mercados

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capacidad instalada de la fabricación de 5 mil Despulpadoras Mensuales.	Déficit comercial a la importación de maquinaria de los mercados meta.
Costo bajos fabricación.	Nivel arancelario del 0% a la importación de nuestro producto en los mercados meta.
Flexibilidad de producción para la adaptación del producto a los mercados meta.	Posición logística estratégica.
Dominio de procesos en la fabricación de despulpadoras de café.	Aprovechar los TLC suscritos por México.
Prestigio de marca de mas de 70 años en el mercado nacional.	Generar una nueva demanda de productos para la empresa que por su volumen contribuya a la reducción de costos.
Nivel de precios de exportación altamente competitivos	Nivel de precios altamente competitivos vs la competencia en los mercados meta.
Rendimiento del producto (kg/hr) por encima de la competencia en los mercados meta.	Desabasto interno para el consumo de maquinaria en los mercados meta.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Desconocimiento de rutas logísticas estratégicas	Posicionamiento de otras marcas en los mercados meta.
Falta de una lista precios de exportación.	Fuerte promoción de ventas de otras marcas en los mercados meta.
Poca experiencia en ventas de exportación.	Caída en drástica en la demanda del café a nivel mundial.
Desconocimiento de la marca Bonasa en los mercados meta.	Tropicalización del producto a los mercados meta. (colores)
Falta de promoción a ventas de exportación.	• Potencializar el capital intelectual de la de la empresa en el área de Comercio Exterior.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los elementos que conforman nuestro análisis FODA, en esta etapa del proyecto entendemos que las debilidades son básicamente los elementos que limitan el desarrollo nuestro proyecto y el alcance de los objetivos. Por esta razón, en base a las fortalezas con las que cuenta la organización y las oportunidades identificas de los mercados meta, el departamento de Comercio Exterior, de manera puntual, busca eliminar las debilidades a través de la identificación de rutas logísticas estratégicas, el desarrollo de una lista de precios de exportación y una fuerte promoción de ventas exportación en los mercados meta facilitando el logro de nuestros objetivos.

10. Identificación de Rutas Logísticas Estratégicas.

Con esta estrategia se pretende identificar rutas logísticas altamente competitivas y desarrollar proveedores logísticos altamente competitivos que faciliten el acceso a los mercados meta.

10.1 Identificación de Rutas Logísticas Idóneas que Faciliten el Ingreso a los Mercado Meta.

Localizada en la zona Centro – Sur del País, la empresa Bonasa Comercial cuenta con una ubicación geográfica estratégica que facilita el aprovechamiento de rutas logísticas tanto marítimas como terrestres impactando positivamente en la fijación de precios de exportación de los mercados meta.

A continuación se presentan las principales rutas comerciales identificadas para Centro y Sudamérica.

Tabla 26
Rutas Logísticas Para Tráfico Terrestre

Origen	Destino
Puebla	Nuevo Laredo
Puebla	CD. Hidalgo. Chiapas
Puebla	El Salvador
Puebla	Honduras
Puebla	Costa Rica
Puebla	Nicaragua

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27
Rutas Logísticas Para Tráfico Marítimo (Golfo de México)

Origen	Destino
Veracruz / Altamira	Panamá City
Veracruz / Altamira	Manzanillo, Panamá
Veracruz / Altamira	San José, Costa Rica
Veracruz / Altamira	Cartagena, Venezuela
Veracruz / Altamira	La Guaira, Venezuela
Veracruz / Altamira	Buenaventura, Colombia
Veracruz / Altamira	Callao, Perú
Veracruz / Altamira	Pto. Paita , Perú
Veracruz / Altamira	Guayaquil, Ecuador.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28
Rutas Logísticas Para Tráfico Marítimo (Océano Pacífico)

Origen	Destino
Manzanillo / Lázaro Cárdenas	Buenaventura, Colombia
Manzanillo / Lázaro Cárdenas	Callao, Perú
Manzanillo / Lázaro Cárdenas	Pto. Paita , Perú
Manzanillo / Lázaro Cárdenas	Guayaquil, Ecuador

Fuente: Elaboración propia.

10.2 Desarrollo de Proveedores Logísticos.

El uso eficiente y aprovechamiento en costos de las diferentes rutas logísticas dependerá del nivel de servicio de proveedores que la empresa pueda desarrollar.

El contar con proveedores logísticos confiables te permite controlar de mejor forma la cadena de servicios logísticos asegurando tiempos de entrega, transbordos y manipulación en lo que se ven involucras las mercancías.

Para esta actividad el departamento de Comercio Exterior desarrollo un catálogo de proveedores logísticos con los cuales se cotizaron y realizaron deferentes ejercicios en costos para una correcta fijación de precios de exportación.

A continuación se muestra un listado de los diferentes tipos de proveedores que se consideraron en esta actividad.

Tabla 29
Lista de Proveedores Tráfico Terrestre

Multilog International
Tel Pue: 222 232-0059
Tel Mex +52 55 5615-0258
www.multilogmx.com
Nexo Logistics
Tel:+52 (55) 55319301
Tel+52 (55) 55878681
www.nexologistics.com
Servicios Comerciales de Logística, S.A. de C.V.
Norte 45 No. 958 B-4
Col. Industrial Vallejo
02300 México, D.F.
Tel. 57 19 38 08
Terminal Central de Carga Oriente
Av. Transportistas No. 15 Bod.14 Nave G
Col. Álvaro Obregón
México, D.F. C.P.09220
Tel y Fax: 52 55 56 92 33 28
Email:trafico@sergarsa.com

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30
Lista de Proveedores Tráfico Marítimo

Europartners Panamá S. A.
Tel. (507) 396 4870 al 73
Cel. (507) 69 4848 67
www.europartners.com.pa
Intercom Transporte Internacional
Tel. (52-55) 2581 23300
www.grupointercom.com.mx
Henco Global S.A. de C.V.
Tel. +52 (33) 3630 2202
www.henco.com.mx
Continental Ocean Lines, S.A.
Tel: (55) 5446-3134
Fax: (55) 5630-2333
www.colines.org
Tiba México, S.A. de C.V.
Tel: (+52 - 55) 47 77 88 00
Fax: (+52 - 55) 47 77 38 38
www.tibagroup.com

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31
Lista de Proveedores Agencias Aduanales.

SITE Logística, S.A. DE C.V.
C. Monera LT 2
Barrio San Antonio
San Vicente, Chicoloapan, Edo. De México C.P. 56370
Tel. (55) 1551-2495,
Fax. (55) 1551-2672
Beristáin Agencias Aduanales de Puebla S.A. de C.V.
Tel: +52 (222) 246-4633 & 63 (ext 208)
www.grupoberistain.com.mx
GOMSA LOGÍSTICA ADUANAS
Morelos 121, Col. Centro, 91700, Veracruz, Ver.
Tel: (229) 923-0500
www.gomsa.com

Fuente: Elaboración propia.

11. Fijación de Precios de Exportación.

Con esta estrategia se pretende definir una lista de precios de exportación la cual considere las diferentes rutas logísticas para Centro y Sudamérica, potencializando la ubicación geográfica de la empresa Bonasa Comercial.

11. 1 Desarrollo de una Lista de Precios Base Exportación EXW.

Una vez identificados los diferentes niveles de precios de la competencia, los principales canales de distribución y las diferentes rutas logísticas de los mercados meta, el departamento de Comercio Exterior elaboró junto con el área de costos, una lista de precios general de exportación con precios EXW, siendo ésta la base para el cálculo de precios FOB, FCA, CFR y CIF, identificados como los principales términos de negociación para este proyecto, asegurado de esta manera la logística marítima y terrestre para Centro y Sudamérica.

De igual forma para los efectos de la una correcta fijación de precios de exportación FOB, FCA, CFR y CIF se tuvo la necesidad definir junto con el área de costos y el área de embarques, un lote mínimo de exportación por línea e producto que nos diera la base para calcular los diferentes precios de exportación en función de los pesos y medidas de las mercancías con diferentes escenarios logísticos tal como se ejemplifica en la siguiente tabla.

Tabla 32
Lista de Precios EXW

CATALOGO DE PRODUCTOS		Precio Unit.	Dimensiones Empaque por unidad				Unidades por Pallet			Dimensiones Pallet Exportación			
	Clave	EXWORKS	Datos en metros			Kgs.	Pzas. x	No. de	Pzas.	Datos en metros			Peso
DESCRIPCION	Export'n	USD	Largo	Ancho	Alto	Peso	cama	estibas	x Pallet	Largo	Ancho	Alto	Kgs.
DESPULPADORAS PARA CAFE (con Baleros)													
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Cobre Manual T. D/Cobre 250 Kg X H	EE2092	193.25	0.60	0.40	0.48	27.20	4	3	12	1.05	1.05	1.59	341.40
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Cobre Manual T. D/Cobre 350 Kg X H	EE2093	218.22	0.60	0.40	0.48	33.20	4	3	12	1.05	1.05	1.59	413.40
Despulpadoras para motor a gasolina (Seltas, Máq. en caja, sin motor Estructura)													
Despulpadora P/Café #2G Bonasa Para Motor Gasolina, Con Estructura	EE5698	268.77	0.60	0.40	0.48	38.77	4	3	12	1.05	1.05	1.59	480.20
Despulpadora P/Café #4G Bonasa Para Motor Gasolina, Con Estructura	EE5699	300.68	0.60	0.40	0.48	44.77	4	3	12	1.05	1.05	1.59	552.20
Despulpadora Manuel Con Polea de 20"													
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Cobre Manual T. C/ Polea 20"	EE7544	221.36	0.60	0.40	0.48	27.20	4	3	12	1.05	1.05	1.59	341.40
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Cobre Manual T. C/ Polea 20"	EE7545	250.21	0.60	0.40	0.48	33.20	4	3	12	1.05	1.05	1.59	413.40

Fuente: Elaboración propia.

11.2 Estructura de Costos Para el Cálculo de Precios de Exportación y Cubicaje de las mercancías.

Tomando como referencia el primer modelo de nuestras despulpadoras de Café EE2092; se realizaron diversas cotizaciones con los diferentes proveedores logísticos con la intención de poder identificar los costos asociados para el cálculo de precios de exportación FOB, FCA, CFR y CIF.

Cabe señalar que esta estructura de costos de exportación, nos daría las bases para elaborar posteriormente una lista general de precios de exportación en la cual se incluirían todos los productos fabricados y comercializados por Bonasa Comercial, esto considerando que la empresa no solo se especializa en la fabricación de Despulpadoras de Café, sino que también fabrica una gran variedad de equipos de bombeo y maquinaria agrícola, permitiéndonos integrar un portafolio de productos de exportación mucho más amplio potencializando así las expectativas comerciales de la organización.

Las modalidades de carga que se consideraron para el cálculo de precios de exportación son los siguientes:

Para Tráfico terrestre:

- FTL: Full Truck Load → servicio de carga completa.
- LTL: Less than Truck load → servicio de carga suelta / consolidada.

Para Tráfico Marítimo:

- FCL - Full Container Load → Servicio de carga completo / contenedor
- LCL - Less Container Load → servicio de carga suelta / consolidada.

A continuación se presenta la estructura de costos sobre la cual se realiza el cálculo de los diferentes precios de exportación de nuestro proyecto.

Tabla 33
Estructura de Costos de Exportación Modelo: EE2092

CONCEPTO	TIPO DE COSTO	UNITARIO USD
COSTOS DE MATERIA PRIMA	BONASA	BONASA
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN y VENTA	BONASA	BONASA
COSTO TOTAL	BONASA	BONASA
MARGEN DE UTILIDAD	BONASA	BONASA
PRECIO BASE	BONASA	BONASA
EMBALAJE	BONASA	BONASA
MARCAS Y NUMEROS DE EMBALAJE	BONASA	BONASA
PRECIO EXW PUEBLA, MEXICO. (UNITARIO)		\$193.25
PRECIO EXW PUEBLA, MEXICO. (TOTAL) X NO. PZAS X PALLET		\$2,319.03
FLETE ALL IN PUEBLA – VERACRUZ / MANZANILLO	VARIABLE	\$91.29
INGRESO A PUERTO	FIJO	\$72.00
HONORARIOS Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AGENTE ADUANAL	FIJO	\$200.00
VALIDACION DE PEDIMENTO	FIJO	\$23.00
MANIOBRAS EN PUERTO	FIJO	\$150.00
IVA (GASTOS NACIONALES)	FIJO	\$85.81
PRECIO FOB VERACRUZ, MEXICO. (UNITARIO)		\$245.09
PRECIO FOB VERACRUZ, MEXICO (TOTAL) X NO. PZAS X PALLET		\$2,941.14
TARIFA DE FLETE MARITIMO TON/M3	VARIABLE	50.84
GENERAL RATE INCREASE (TON/M3)	VARIABLE	17.53
CONSOLIDATION (TON/M3)	VARIABLE	31.55
DOC. FEE	VARIABLE	20.00
VALIDATION	VARIABLE	11.60
ADMINISTRATION	VARIABLE	15.00
PRECIO CFR MANZANILLO, PANAMA. (UNITARIO)		\$257.30
PRECIO CFR MANZANILLO, PANAMA. (TOTAL) X NO. PZAS X PALLET		\$3,087.66
SEGURO / VAL FACTURA (3%)	FIJO	\$80.00
PRECIO CIF (UNITARIO)		\$263.97
PRECIO CIF (TOTAL) MODELO: EE2092 X NO. PZAS X PALLET		\$3,167.66

Fuente: Elaboración propia.

Una vez defina la estructura de costos, se procedió elaborar una herramienta de cálculo para la correcta fijación de precios de exportación FOB, FCA, CFR y CIF en sus diferentes modalidades de carga FTL, LTL, FCL, LCL.

En la siguiente tabla se ejemplifica el cálculo de precios FOB Veracruz, México siguiendo la estructura de costos del modelo EE2092 en la modalidad de carga suelta / consolidada por pallet de exportación.

Tabla 34
Lista de Precios FOB, Veracruz, México



CATALOGO DE PRODUCTOS		FOB VERACRUZ, MÉXICO → (CENTRO Y SUDAMÉRICA)			
	Clave	Precio Unit.	1 Pallet de Exportación	2 Pallet de Exportación	3 Pallet de Exportación
		EXWORKS	Precio Unit.	Precio Unit.	Precio Unit.
D E S C R I P C I O N	Export'n	USD	USD	USD	USD
DESPULPADORAS PARA CAFE (con Baleros)					
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Cobre Manual T. D/Cobre 250 Kg X H	EE2092	193.25	245.09	222.74	214.39
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Cobre Manual T. D/Cobre 350 Kg X H	EE2093	218.22	270.06	247.71	239.36
Despulpadoras para motor a gasolina (Sueltas, Máq. en caja, sin motor Estructura empleada)					
Despulpadora P/Café #2G Bonasa Para Motor Gasolina, Con Estructura Empleada	EE5698	268.77	320.61	298.25	289.90
Despulpadora P/Café #4G Bonasa Para Motor Gasolina, Con Estructura Empleada	EE5699	300.68	352.96	330.53	322.13
Despulpadora Manuel Con Polea de 20"					
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Cobre Manual T. C/ Polea 20"	EE7544	221.36	273.21	250.85	242.50
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Cobre Manual T. C/ Polea 20"	EE7545	250.21	302.05	279.69	271.34

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se ejemplifica el cálculo de precios CIF Cartagena, Colombia siguiendo la estructura de costos del modelo EE2092 en la modalidad de carga suelta / consolidada por pallet de exportación.

Tabla 35
Lista de Precios CIF Cartagena, Colombia.



CATALOGO DE PRODUCTOS		CIF PUERTO CARTAGENA COLOMBIA		
		1 Pallet de Exportación	2 Pallet de Exportación	3 Pallet de Exportación
		Precio Unit.	Precio Unit.	Precio Unit.
		USD	USD	USD
DESCRIPCION	Clave Export'n			
DESPULPADORAS PARA CAFE (con Baleros)				
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Cobre Manual T. D/Cobre 250 Kg X H	EE2092	257.30	233.31	224.30
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Cobre Manual T. D/Cobre 350 Kg X H	EE2093	282.27	258.28	249.27
Despulpadora Manuel Con Polea de 20"				
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Cobre Manual T. C/ Polea 20"	EE7544	285.42	261.42	252.41
Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Cobre Manual T. C/ Polea 20"	EE7545	314.26	290.27	281.25
Despulpadora en Plástico				
Despulpadora P/ Café Bonasa ABS Dc-No.4Cobre Manual T. D/Cobre 350 Kg X H	EE7566	250.42	226.43	217.42
Despulpadora P/ Café Bonasa ABS Dc-No.4Cobre Con Estructura Para Acople Motor A Gasolina T. D/Cobre 350 Kg X H	EE7678	336.02	311.96	302.89

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de precios de exportación en la modalidad de carga completa FTL/FCL, lo primero que se tenía que definir era la configuración adecuada de carga en función de las diferentes unidades, equipos y vehículos de transporte multimodal que más se adecuaban a las rutas logísticas de nuestro proyecto.

Para la realización de este cálculo se seleccionaron las siguientes unidades y equipos de transporte:

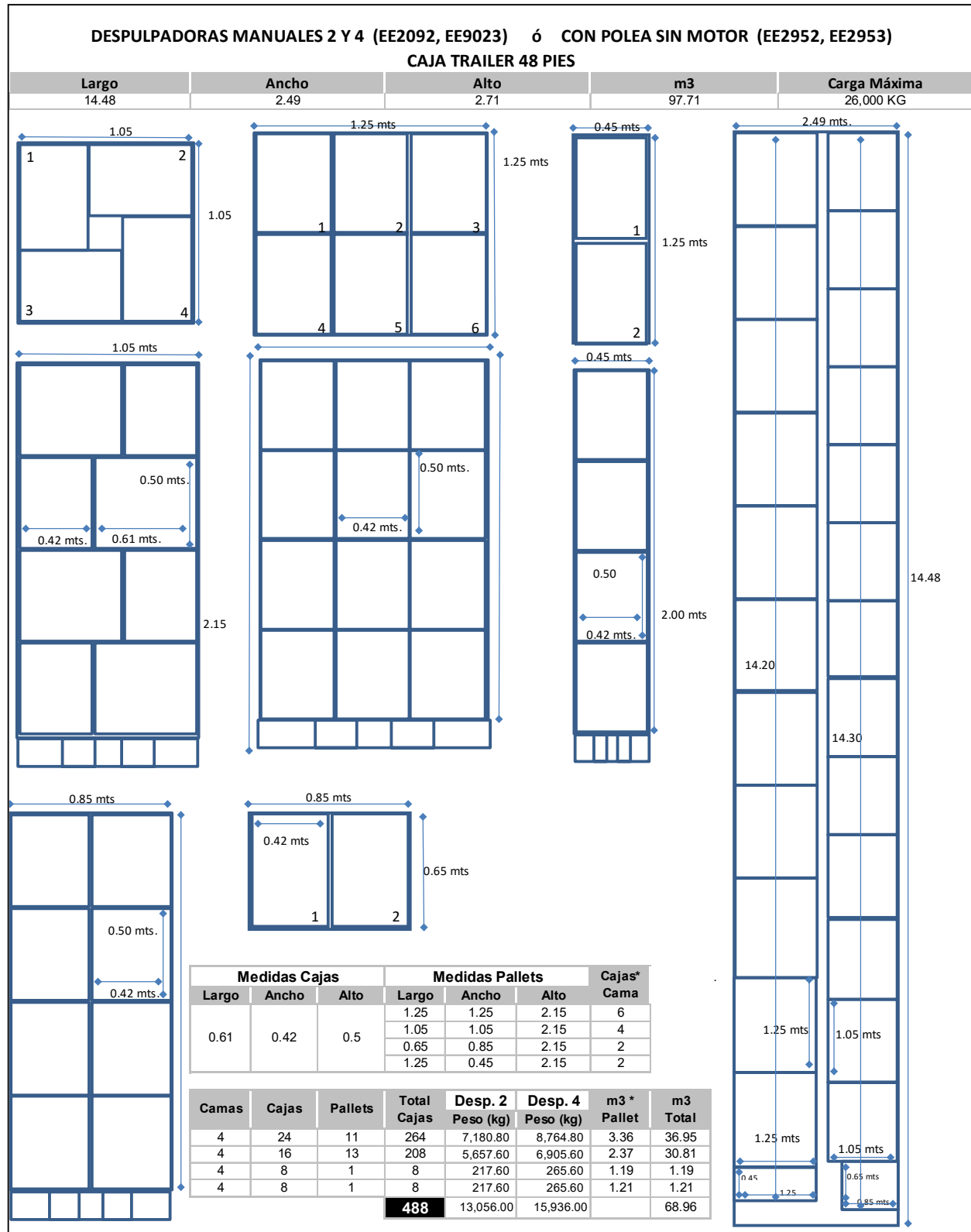
- Tráfico Terrestre: Caja Tráiler de 48”.
- Tráfico Marítimo: Contenedores de 20”.
- Tráfico Marítimo: Contenedores de 40” (estándar y 40” High Cube).

Una vez identificadas las unidades y equipos de transporte idóneas para el nuestro proyecto y conociendo las dimensiones del palletizado de nuestro producto, el departamento de Comercio Exterior desarrollo diferentes propuestas de acomodo para cada una de las unidades y equipos de transporte seleccionados.

En base a esta información podríamos determinar la capacidad máxima de carga por modelo de despulpadora permitiéndonos desarrollar herramientas cálculo para la fijación de los diferentes precios de exportación así como la estandarización de los criterios de cubicaje de nuestro producto necesarios en el momento de una negociación.

En las tablas 21, 22 y 23 se presentan la configuración de carga propuestas por el departamento de Comercio Exterior para cada una de las unidades y equipos de transporte seleccionados.

Gráfica 21 Propuesta de Acomodo para Caja Tráiler 48"



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 22
Propuesta de Acomodo por Contenedor de 20'



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 23

Propuesta de Acomodo por Contenedor de 40"



Fuente: Elaboración propia.

Identificados los diferentes costos de exportación fijos y variables y definido el volumen máximo de carga por unidades y equipos de transporte, se procedió a generar una herramienta de cálculo de precios de exportación FAS, FOB, CFR Y CIF, con la cual, únicamente con la actualización de los costos variables, se podrían determinar precios unitarios actualizados al momento de una negociación.

El control y la certeza en el cálculo de los diferentes precios exportación para el desarrollo de una labor de venta, te permite no solo realizar comparativos de precios actualizados respecto a la competencia, sino que también te permite mantener el control de la negociación a través del uso eficiente de la logística internacional, la aplicación de preferencias arancelarias y el uso de los diferentes niveles de descuentos sobre los precio EXW sin afectar la rentabilidad de la operación, facilitando así la toma de decisiones de los posibles clientes.

A continuación se presenta a manera de ejemplo la herramienta de cálculo de precios de exportación FAS, FOB, CFR Y CIF desarrollada por el departamento de Comercio Exterior para este proyecto.

Tabla 36
Hoja de Cálculo de Precios de Exportación

RUTA: MANZANILLO >> BUENAVENTURA																
P1 TIPO DE CAMBIO ADUANA: <u>12.00</u>		P2 FACTOR DE PROTECCION L / MEX <u>1.03</u>				ULTIMA ACTUALIZACION										
P3 INGRESA TU CLAVE ↓ P4 INGREAR CANTIDAD ↓																
EXW																
PRODUCTO			COSTO UNITARIO		GEXP	COSTO TOTAL										
CODIGO	DESCRIPCIÓN	UND	USD	MX	%	USD	MX									
EE2092	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Co	80	\$172.70	2,072.40	0%	13,816.00	165,792.00									
EE2093	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Co	40	\$202.15	2,425.85	0%	8,086.18	97,034.18									
EE5698	Despulpadora P/Cafe #2G Bonasa Pa	16	222.18	2,666.18	0%	3,554.91	42,658.91									
EE5699	Despulpadora P/Cafe #4G Bonasa Pa	32	248.71	2,984.51	0%	7,958.69	95,504.29									
TOTAL		168	845.75	10,148.95	0%	33,415.78	400,989.38									
¿ CUAL ES TU PRECIO DE EXP ?																
PRECIO FOB																
← P5 DAME UN CLICK ;																
PRODUCTO			GEXP	COSTO TOTAL		COSTO UNITARIO										
CODIGO	DESCRIPCIÓN	UND	%	USD	MX	USD	MX									
EE2092	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Co	80	10%	15,199.79	182,397.42	190.00	2,279.97									
EE2093	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Co	40	10%	8,896.08	106,752.95	222.40	2,668.82									
EE5698	Despulpadora P/Cafe #2G Bonasa Para M	16	10%	3,910.96	46,931.55	244.44	2,933.22									
EE5699	Despulpadora P/Cafe #4G Bonasa Para M	32	10%	8,755.82	105,069.83	273.62	3,283.43									
TOTAL		168	10%	36,762.65	441,151.74	930.45	11,165.45									
190.00 2,279.97																
FAS																
PRODUCTO		FLETE TERRESTRE		DESPACHO		IGI		DTA-PRV		TOTAL DE GASTOS		GEXP	COSTO TOTAL		COSTO UNITARIO	
CODIGO	DESCRIPCIÓN	USD	MEX	USD	MX	USD	MX	USD	MX	USD	MX	%	USD	MX	USD	MX
EE2092	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Co	988.00	11,855.97	205.83	2,469.99	0.00	0.00	17.06	204.66	1,210.89	14,530.63	9%	15,026.89	180,322.63	187.84	2,254.03
EE2093	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Co	578.25	6,939.02	120.47	1,445.63	0.00	0.00	9.98	119.78	708.70	8,504.44	9%	8,794.88	105,538.62	219.87	2,638.47
EE5698	Despulpadora P/Cafe #2G Bonasa Para M	254.22	3,050.59	52.96	635.54	0.00	0.00	4.39	52.66	311.57	3,738.79	9%	3,866.47	46,397.69	241.65	2,899.86
EE5699	Despulpadora P/Cafe #4G Bonasa Para M	569.13	6,829.62	118.57	1,422.84	0.00	0.00	9.82	117.89	697.53	8,370.35	9%	8,656.22	103,874.64	270.51	3,246.08
TOTAL		2,389.60	28,675.20	497.83	5,974.00	0.00	0.00	41.25	495.00	2,928.68	35,144.20	9%	36,344.47	436,133.58	187.84	2,254.03
2,389.60 28,675.20 497.83 5,974.00 0.00 0.00 41.25 495.00 2,928.68 35,144.20 187.84 2,254.03																
Q1 INLAND 24,000.00 RECOLECCION 0.00 ING. PTO 0.00 TOTAL C/IVA 28,675.20 HONORARIOS 2,500.00 SERV COMP 2,500.00 TOTAL C/IVA 5,974.00																
DTA 251.00 PRV 244.00 TOTAL 495.00																

Fuente: Elaboración propia.

FOB

PRODUCTO		GASTOS FOB		TOTAL DE GASTOS		GEXP	COSTO TOTAL		COSTO UNITARIO	
CODIGO	DESCRIPCIÓN	USD	MX	USD	MX	%	USD	MX	USD	MX
EE2092	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Co	172.90	2,074.80	1,383.79	16,605.42	10%	15,199.79	182,397.42	190.00	2,279.97
EE2093	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Co	101.19	1,214.33	809.90	9,718.77	10%	8,896.08	106,752.95	222.40	2,668.82
EE5698	Despulpadora P/Cafe #2G Bonasa Para M	44.49	533.85	356.05	4,272.64	10%	3,910.96	46,931.55	244.44	2,933.22
EE5699	Despulpadora P/Cafe #4G Bonasa Para M	99.60	1,195.18	797.13	9,565.53	10%	8,755.82	105,069.83	273.62	3,283.43
TOTAL		418.18	5,018.16	3,346.86	40,162.36	10%	36,762.65	441,151.74		
		418.18	5,018.16	3,346.86	40,162.36		36,762.65	441,151.74	190.00	2,279.97
			MANIOBRAS		2,100.00					
			2DO REC.		2,100.00					
			TOTAL C/IVA		5,018.16					

243.60

CFR

PRODUCTO		GASTOS CFR		TOTAL DE GASTOS		GIM	COSTO TOTAL		COSTO UNITARIO	
CODIGO	DESCRIPCIÓN	USD	MX	USD	MX	%	USD	MX	USD	MX
EE2092	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Co	405.19	4,862.26	1,788.97	21,467.68	13%	15,604.97	187,259.68	195.06	2,340.75
EE2093	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Co	237.15	2,845.77	1,047.04	12,564.53	13%	9,133.23	109,598.71	228.33	2,739.97
EE5698	Despulpadora P/Cafe #2G Bonasa Para M	104.26	1,251.08	460.31	5,523.72	13%	4,015.22	48,182.62	250.95	3,011.41
EE5699	Despulpadora P/Cafe #4G Bonasa Para M	233.41	2,800.90	1,030.54	12,366.43	13%	8,989.23	107,870.72	280.91	3,370.96
TOTAL		980.00	11,760.00	4,326.86	51,922.36	13%	37,742.65	452,911.74		
		980.00	11,760.00	4,326.86	51,922.36		37,742.65	452,911.74	195.06	2,340.75
Q2		980.00	CONT 20'	863.00						
		0.00	CONT 40'							
		0.00	BL							
		0.00	CAAT							
		0.00	HANDLING							
		980.00								

CIF

PRODUCTO		0.25%		TOTAL DE GASTOS		GIM	COSTO TOTAL		COSTO UNITARIO	
CODIGO	DESCRIPCIÓN	USD	MX	USD	MX	%	USD	MX	USD	MX
EE2092	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.2Co	34.54	414.48	1,823.51	21,882.16	13.199%	15,639.51	187,674.16	195.49	2,345.93
EE2093	Despulpadora P/ Café Bonasa Dc-No.4Co	20.22	242.59	1,067.26	12,807.12	13.199%	9,153.44	109,841.30	228.84	2,746.03
EE5698	Despulpadora P/Cafe #2G Bonasa Para M	8.89	106.65	469.20	5,630.36	13.199%	4,024.11	48,289.27	251.51	3,018.08
EE5699	Despulpadora P/Cafe #4G Bonasa Para M	19.90	238.76	1,050.43	12,605.19	13.199%	9,009.12	108,109.48	281.54	3,378.42
TOTAL		83.54	1,002.47	4,410.40	52,924.83	13.199%	37,826.18	453,914.22		
		83.54	1,002.47	4,410.40	52,924.83		37,826.18	453,914.22	195.49	2,345.93
			SEGURO / V. F.		1,002.47					
			PRIMA		0.00					
					1,002.47					

Fuente: Elaboración propia.

12. Promoción de Ventas de Exportación.

Con esta estrategia se busca tener presencia marca y consolidar de ventas de exportación en los mercados meta aprovechando los diferentes apoyos que ofrecen las distintas dependencias gubernamentales y cámaras empresariales en nuestro país para la promoción y consolidación de una oferta exportable.

Es importante comentar que para el desarrollo de esta estrategia el departamento de Comercio Exterior realizó en paralelo diferentes actividades administrativas tanto internas como externas, así como diferentes gestiones comerciales en los mercados meta que, en función de los recursos con los que contaba la empresa, lograron acelerar el proceso de promoción de ventas en los mercados meta y el logro de los objetivos establecidos por la organización.

12.1 Identificación de las Principales Dependencias Involucradas en el proceso de Exportación

Parte estratégica para el desarrollo de este proyecto, fue la vinculación continua con las distintas dependencias gubernamentales y cámaras de comercio en México, las cuales facilitaron el proceso administrativo de los diferentes trámites relativos al Comercio Exterior, así como la obtención de recursos económicos para la participación en diversas ferias internacionales, misiones comerciales y envíos de muestras al extranjero para promocionar las ventas de exportación.

Algunas de las principales dependencias y cámaras con las cuales se gestionaron trámites y servicios para la obtención de recursos y apoyos a la exportación fueron:

- Secretaría de Economía (SE)
- PROMÉXICO
- Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Industria (FONDO PYME)
- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Investigación y Tecnología, A.C. (COMCE)
- Secretaría de Desarrollo Económico SEDECO.

Algunos de los principales servicios y apoyos identificados por parte de PROMÉXICO para el desarrollo de esta estrategia fueron los siguientes.

Tabla 37
Catálogo de Servicios y Apoyos de PROMÉXICO

SERVICIOS		TARIFAS (pesos)
1	Agenda de negocios.	Hasta 25,000
2	Ferias con pabellón nacional.	Hasta 10,000 USD
3	Practicantes en negocios internacionales.	Hasta 78,000
APOYOS		Montos (Pesos)
2	Bolsa de viaje.	Hasta 50,000
6	Consultoría para registro de marca internacional.	Hasta 50,000
10	Diseño de material promocional para la exportación.	50% del costo total sin rebasar 50,000
11	Envío de muestras al exterior.	Hasta 50,000
19	Participación individual en eventos internacionales.	Hasta 70,000

Fuente: Elaboración propia con datos de PROMÉXICO.

13. Resultado Obtenidos por Periodo.

La participación en ferias internacionales y misiones comerciales fue una de las principales estrategias para penetrar en los mercados meta. Siendo estas las mejores plataformas para dar a conocer nuestra marca en dichos mercados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos derivados del desarrollo y aplicación de las cinco estrategias presentadas por el departamento de Comercio Exterior.

13.1 Periodo 2009

A través del aprovechamiento de los diferentes servicios y apoyos tales como participación en misiones comerciales y envió de muestras al exterior ofrecidos por PROMÉXICO y con los recursos internos de la empresa, en el periodo 2009 nuestras operaciones comerciales se concentraron principalmente en Guatemala y Nicaragua.

En este año nuestra empresa tuvo la oportunidad de participar en la Misión Comercial **Guatemala – Costa Rica 2009** organizada por PROMÉXICO, durante la cual se tuvo la oportunidad de realizar diferentes investigaciones de campo, confirmando los diferentes niveles de precio de la competencia tanto en equipos de despulpadora de café como en equipos de bombeo.

Cabe señalar que para la participación en esta misión comercial PROMÉXICO proporciono a los participantes una agenda negocios previamente definida, en base al perfil de cada empresa, con la intención de facilitar la prospección de clientes en dichos mercados.

Como resultado de la participación en esta misión comercial se lograron prospectar nuevos distribuidores internacionales los cuales se presentan a continuación.

Tabla 38
Cartera de Clientes de Exportación 2009-2010

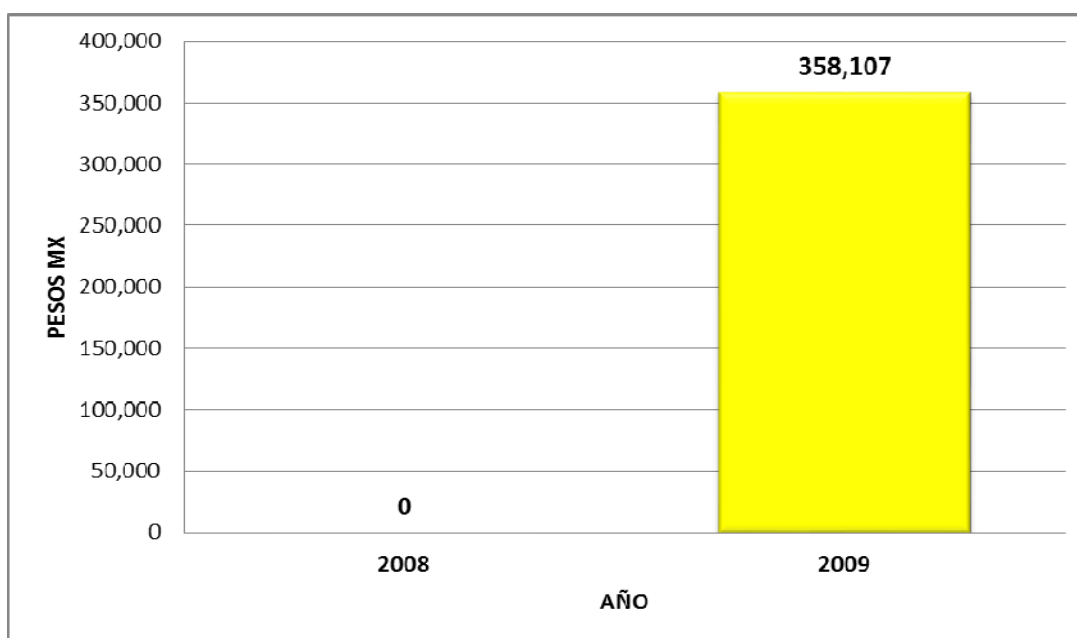
PAÍS	Empresa	No.
Guatemala	De Motors, S.A.	1
Guatemala	Accesorios Industriales, S.A.	2
Guatemala	Hidrosistemas, S.A.	3
Guatemala	Redigento Sistemas de Agua, S.A.	4
Guatemala	Ferretería & Materiales Indianápolis	5
Costa Rica	Isotex	6
Costa Rica	Durman	7
Costa Rica	EPA	8
Costa Rica	Campos Rudín	9
TOTAL		9

Fuente: Elaboración propia.

13.1.1 Resultados obtenidos Periodo 2009

Derivado de las gestiones administrativas y comerciales realizadas por el departamento de Comercio Exterior y la participación de la empresa en la misión comercial Guatemala – Costa Rica 2009, en este periodo se lograron concretar las primeras cuatro ventas de exportación de la organización por un valor total de \$358,107 Pesos, marcando así el inicio de una nueva actividad comercial con impactos positivos dentro y fuera de la organización tal como se muestra en la siguiente gráfica.

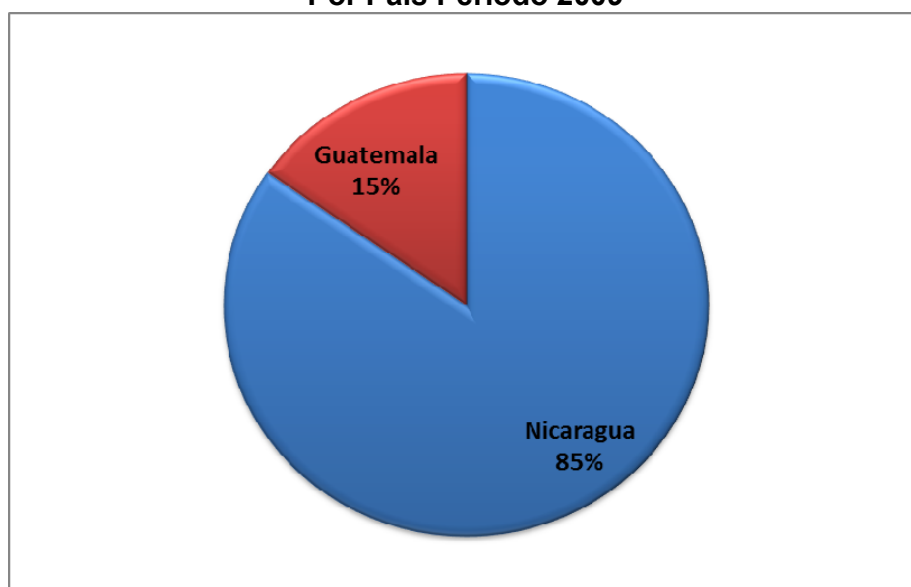
Gráfica 24
Total de Ventas de Exportación Periodo 2009



Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de participación obtenido de los mercado meta obtenido en este periodo se presenta de manera gráfica a continuación.

Gráfica 25
Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación
Por País Periodo 2009



Fuente: Elaboración propia.

13.2 Periodo 2010

Analizando el portafolio de servicios ofrecidos por PROMÉXICO en este año y en función del mercados meta previamente definidos de nuestro proyecto, se tomo la decisión de participar en la XXVIII Exposición Comercial Internacional EXPOCOMER 2010 Panamá, siendo este evento la mejor plataforma internacional para el intercambio comercial entre los diferentes sectores empresariales principalmente de Centro y Sudamérica, así como para el desarrollo económico y comercial de la región.

Como resultado de la participación en este evento se lograron prospeccionar 96 nuevos distribuidores concentrados principalmente en Centro y Sudamérica tal como se muestra en la siguiente tabla.

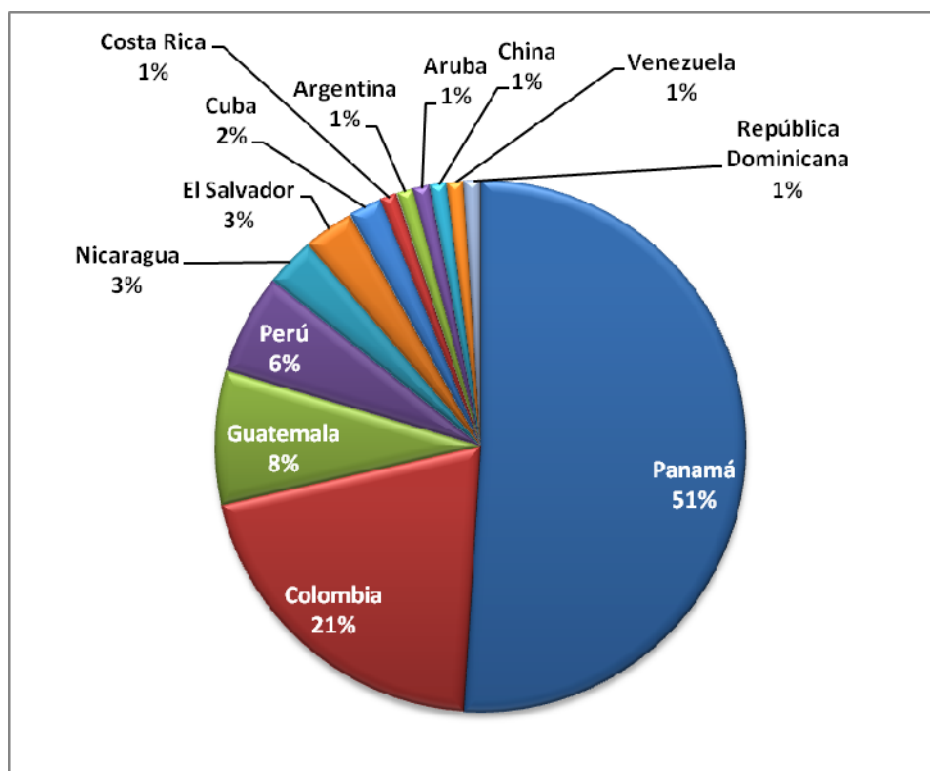
Tabla 39
Cartera de Clientes de Exportación 2010

PAÍS	No.
Panamá	50
Colombia	20
Guatemala	8
Perú	6
Nicaragua	3
El Salvador	3
Cuba	2
Costa Rica	1
Argentina	1
Aruba	1
China	1
Venezuela	1
República Dominicana	1
TOTAL	99

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de participación de los prospectos comerciales obtenidos durante este evento se ve reflejado en la siguiente gráfica.

Gráfica 26
Flujo de Clientes 2010

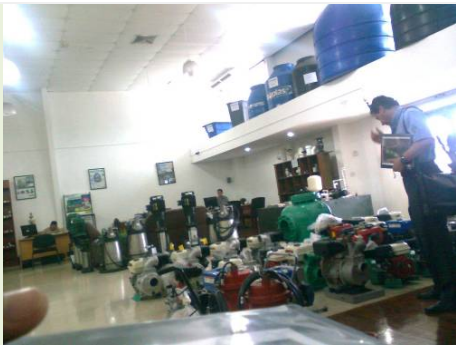


Fuente: Elaboración propia.

Con esta gráfica podemos ver claramente que los principales prospectos comerciales obtenidos durante este evento se concentraban principalmente en los mercados meta previamente identificados en nuestro proyecto.

Algunas de las actividades realizadas durante este evento se presentan en las imágenes que se muestran a continuación.

Gráfica 27
Principales Actividades Comerciales
XXVIII Exposición Comercial Internacional EXPOCOMER 2010 Panamá

		
Actividad	Imagen	
•Obtención de recursos para la participación en el evento con POMEXICO •Envío de Muestras •Montaje de estand. •Atención y prospección de clientes. •Nacionalización de Muestras. •Investigación de Campo. •Visita a clientes potenciales en el mercado Meta. •Estimación de precios de exportación.		
		
		

Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de reforzar la actividad comercial realizada en el periodo 2009, así como la labor comercial desempeñada durante la XXVIII Exposición Comercial Internacional EXPOCOMER, se decidió participar en la Misión Comercial Panamá – Guatemala 2010. Evento durante el cual se lograron consolidar operaciones comerciales con diferentes prospectos comerciales.

A continuación de presentan algunas de las principales actividades realizadas durante la Misión Comercial Panamá – Guatemala 2010.

Gráfica 28
Principales Actividades Comerciales
Misión Comercial Panamá – Guatemala 2010

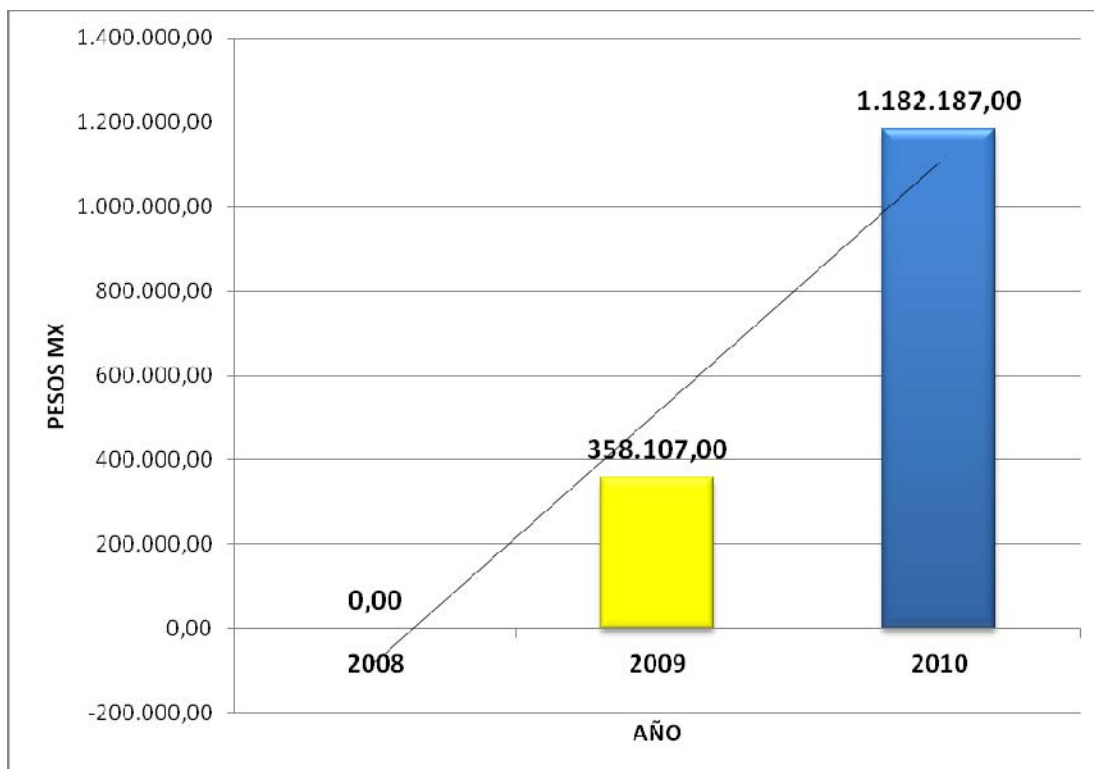
Actividad	Imagen	
•Envío de muestras a clientes potenciales.		
		
•Confinación de Agenda de negocios. •Atención a cita de negocios.		
		
•Investigación de Campo. •Seguimiento a cotización. •Estimación de precios de exportación. •Seguimiento comercial.		

Fuente: Elaboración propia.

13.2.1 Resultados obtenidos Periodo 2009

Con un incremento en ventas exportación del 230%, los resultados obtenidos de este periodo se presentan de manera puntual a continuación.

Gráfica 29
Total de Ventas de Exportación Periodo 2010

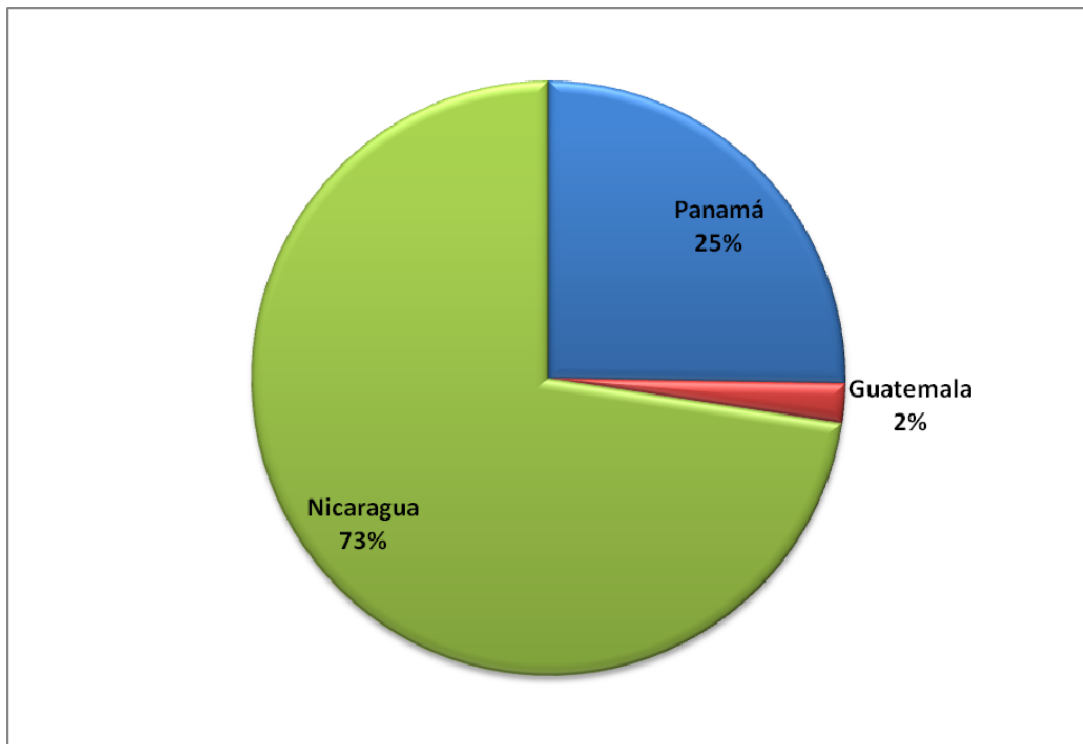


Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que Panamá no estaba catalogado dentro de los tres principales mercados meta a atender de nuestro proyecto, el 2010 se caracterizo principalmente por las actividades comerciales desempeñadas en este país y el especial interés de este mercado en el portafolio de productos de exportación nuestra empresa.

A continuación se presenta el porcentaje de participación por país sobre el total de ventas de exportación en este periodo.

Gráfica 30
Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación
Por País Periodo 2010



Fuente: Elaboración propia.

13.3 Periodo 2011

En el 2011 en base a la actividad comercial y los resultados obtenidos en el periodo 2009 y 2010, se elaboró una agenda de trabajo mucho más agresiva, comercialmente hablando, que incluía la participación de la empresa en ferias internacionales del sector agrícola en Centro y Sudamérica, específicamente en Colombia y Perú considerados como dos de nuestros principales mercados meta, esto con la intención de prospeccionar nuevos clientes y potencializar las oportunidades comerciales de la organización.

Los eventos en los que la empresa tuvo participación durante este periodo fueron los siguientes:

- XIX Exposición Comercial Internacional EXPOCOMER, Panamá 2011.
- TECNOAGRO, Perú 2011.
- XVIII AGROEXPO CORFERIAS Bogotá, Colombia 2011.

Cabe mencionar que para la participación de la empresa en cada uno de estos eventos; se gestionaron cuatro de los diferentes apoyos que ofrece PROMÉXICO, los cuales facilitaron y potencializaron la promoción de ventas de nuestra oferta exportable.

Algunos de los recursos obtenidos durante este periodo se detallan a continuación:

Tabla 40
Relación Apoyos Obtenidos por PROMÉXICO en el 2011

Evento	Apoyo	Periodo de evento	Monto a recibir
EXPOCOMER 2011	Descuento en costo final del Stand	21-Mar a 24-Mar-11	65% de costo real.
TECNOAGRO 2011	Participación Individual en Eventos Internacionales	7,8,9 de Julio 2011	\$ 70,000.00
AGROEXPO	Participación Individual en Eventos Internacionales	Del 14 al 24 de Julio 2011	\$ 70,000.00
ENVIO DE MUESTRAS A CENTRO Y SUDAMERICA	Envío de Muestras	Mes de Junio	\$ 50,000.00

Fuente: Elaboración propia con datos de PROMÉXICO.

Es importante destacar que el periodo 2011, fue un año que se caracterizó por una fuerte promoción de ventas en Centro y Sudamérica realizada por el departamento de Comercio Exterior. Por esta razón y como resultado de haber consolidado una relación comercial con la empresa colombiana Maquinagro S.A. de C.V durante el evento “XVIII AGROEXPO CORFERIAS”, se decidió en ese momento realizar una visita comercial por todo el eje cafetero colombiano con la intención de visitar a sus diferentes distribuidores locales y promocionar la marca de despulpadoras Bonasa. Esto nos permitió realizar una fuerte investigación de campo y ampliar nuestras expectativas comerciales en dicho mercado.

A continuación se presenta la agenda de trabajo realizada por el departamento de Comercio Exterior del periodo 2011.

Tabla 41
Calendario de Actividades Comerciales
Periodo 2011

Marzo						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
20	21	22	23	24	25	26
EXPOCOMER 2011						
Julio						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
4	5	6	7	8	9	10
TECNOAGRO PERÚ 2011						
11	12	13	14	15	16	17
AGROEXPO 2011						
18	19	20	21	22	23	24
AGROEXPO COLOMBIA 2011						
25	26	27	28	29	30	1
Visitas Comerciales en Colombia: Tulua, Popayan, Cali, Manizales, Pereira, Armenia, Cajamarca, Ibague						



Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las de las principales actividades comerciales realizadas por el departamento de Comercio Exterior en el periodo 2011 se presentan en las siguientes gráficas.

Gráfica 31
Principales Actividades Comerciales
XIX Exposición Comercial Internacional EXPOCOMER, Panamá 2011

Actividad	Imagen
•Obtención de recursos para la participación en el evento con PROMÉXICO •Envío de Muestras •Montaje de estand. •Atención y prospección de nuevos clientes. •Nacionalización de Muestras. •Seguimiento comercial a clientes.	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 32

Principales Actividades Comerciales TECNOAGRO, Perú 2011

Actividad	Imagen			
• Obtención de recursos para la participación en el evento con POMEXICO • Envío de Muestras • Montaje de stand. • Atención y prospección de clientes. • Nacionalización de Muestras. • Cierre de ventas de explotación durante el evento. • Investigación de Campo. • Identificación del nivel de precios para distribuidor en el mercado meta. • Identificación del nivel de precios público en el mercado meta.				

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 33
Actividades Comerciales en Colombia 2011
XVIII AGROEXPO CORFERIAS BOGOTA, COLOMBIA 2011. (PROMÉXICO)

		
Actividad	Imagen	
•Obtención de recursos para la participación en el evento con POMEXICO •Envío de Muestras •Montaje de stand. •Atención y prospección de clientes. •Nacionalización de Muestras. •Cierre de ventas de explotación durante el evento. •Investigación de Campo. •Identificación del nivel de precios para distribuidor en el mercado meta. •Identificación del nivel de precios público en el mercado meta.		
		
		
		
		

Fuente: Elaboración propia.

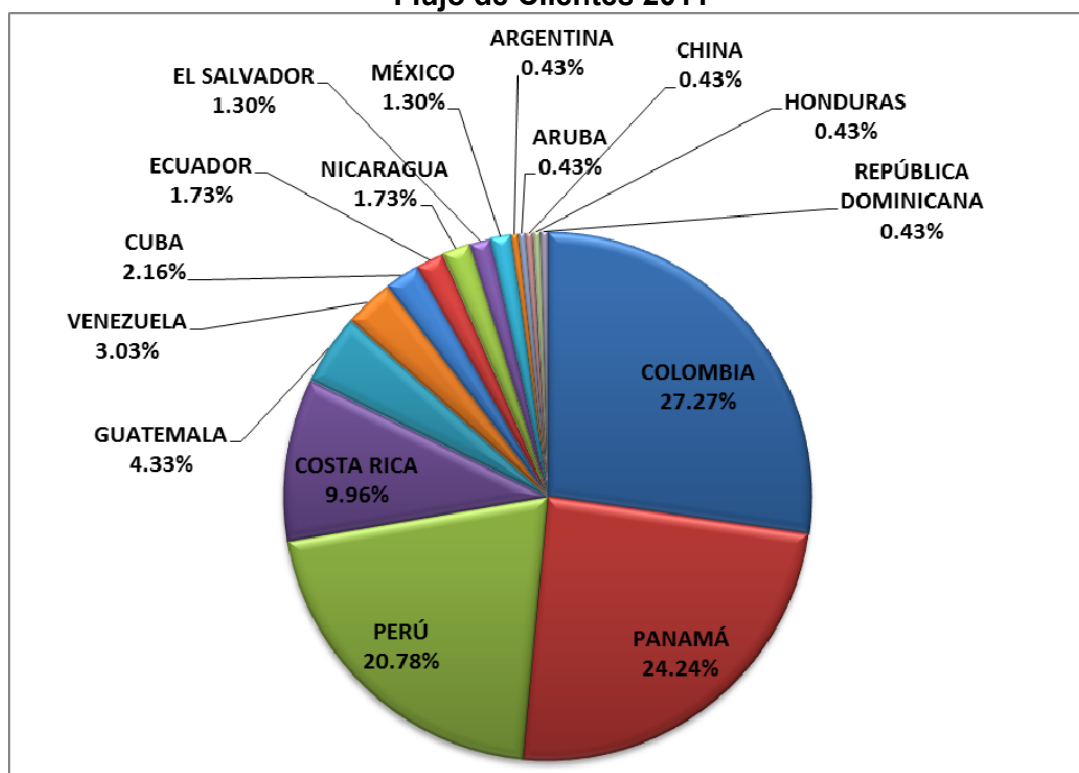
Es importante mencionar que las gestiones realizadas en Perú y Colombia, se vieron reflejadas en el periodo 2012, esto debido a que los clientes confirmaron los pedidos en función de la temporalidad de Café de cada país.

La experiencia que se logró al participar en este tipo de eventos y visitas comerciales, no solo nos permitieron identificar de mejor forma clientes potenciales, sino que también nos permitieron entender la dinámica comercial de los diferentes participantes en la cadena de distribución del producto, distinguiendo así a los importadores directos; distribuidores y/o comercializadores locales; asociaciones y federaciones de cafeticultores y clientes finales (cafeticultores). El entendimiento de la dinámica comercial de los mercados meta, nos permitió desarrollar mejores estrategias comerciales tales como la tropicalización de nuestro producto y el desarrollo de mejores políticas de precios y descuentos.

13.3.1 Resultados Obtenidos Periodo 2011

Como resultado de la participación en estos eventos, en el 2011 se logró incrementar la cartera de clientes de exportación en un 141% con respecto al año anterior llegando a un total de 231 clientes potenciales interesados en nuestra línea de productos quedando repartida como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 34
Flujo de Clientes 2011



Fuente: Elaboración propia.

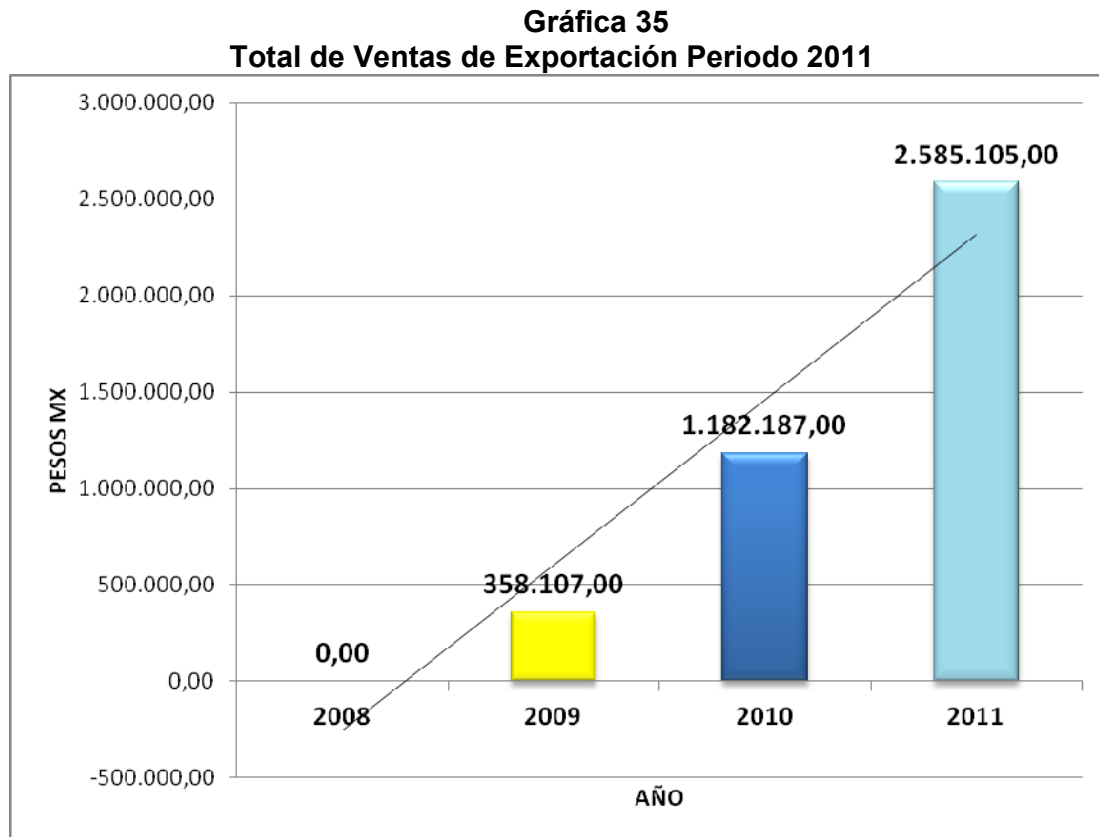
Por otra parte, en el periodo 2011, no solo mantuvimos nuestra participación comercial en Guatemala, Panamá y Nicaragua, sino que además incrementamos nuestras ventas de exportación en un 119% respecto al año anterior, diversificando las operaciones comerciales y consolidando la participación de la empresa en nuevos mercados tales como El Salvador; Guatemala, Nicaragua, El Salvador, Panamá y Estados Unidos.

Las principales ventas de exportación de este periodo se realizaron en El Salvador, Panamá y Nicaragua, las cuales representaron el 98.83% del monto total facturado este ejercicio.

En el caso de El Salvador, nuestra empresa participó junto con la empresa WALT S.A. de C.V en la licitación FOM-PROD-SH-98/2011 del fondo FOMILENIO logrando una venta de 324 Despulpadoras por un valor total DAP de \$58,423.84 USD.

El caso de Nicaragua; con la empresa CASA MCGREGOR, S.A. DE C.V se lograron ventas al final de este periodo por un valor total DAP DE \$118,428.17 USD.

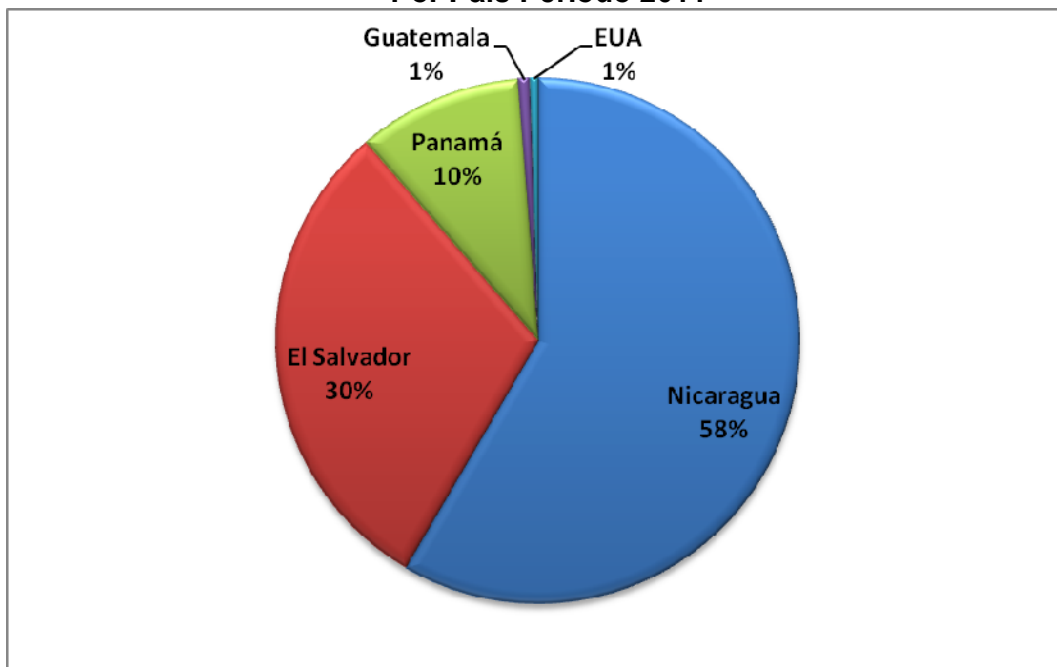
El porcentaje de participación por país sobre el total de ventas de exportación en el 2011 se presenta a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de participación por país sobre el total de ventas de exportación en este periodo se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfica 36
Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación
Por País Periodo 2011



Fuente: Elaboración propia.

13.4 Periodo 2012

Con una estructura más sólida en nuestros procesos de exportación, en 2012 el departamento de Comercio Exterior decidió presentar una agenda de trabajo de participación en Ferias y Eventos Internacionales mucho más estructurada, la cual permitió diversificar nuestras operaciones comerciales y alcanzar los objetivos de ventas de exportación definidas por la Dirección General. Esta nueva agenda de trabajo comprendía la participación de la empresa en eventos en Panamá, Perú, Colombia y Cuba.

Las fechas que se fijaron para la participación en ferias con pabellón nacional y Participación individual en eventos internacionales fueron las siguientes:

Tabla 42
Calendario de Actividades Comerciales
Periodo 2012

MARZO						
PANAMÁ						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
19	20	21	22	23	24	25
EXPOCOMER PANAMÁ 2012						
JULIO						
PERÚ						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
2	3	4	5	6	7	8
TECNOAGRO PERÚ 2012						
SEPTIEMBRE						
COLOMBIA						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
10	11	12	13	14	15	16
EXPOESPECIALES CAFÉ						
NOVIEMBRE						
CUBA						
Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
			1	2	3	4
FIHAV LA HABANA 2012						
5	6	7	8	9	10	11

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido el calendario de actividades; unos de los principales objetivos del departamento de Comercio Exterior durante este periodo, fue asegurar la obtención de la mayor cantidad de recursos y apoyos por parte PROMÉXICO, garantizando así la viabilidad de nuestra participación en dichos eventos y asegurando la promoción de ventas.

A continuación; se presenta la relación de apoyos obtenidos durante el periodo 2012 por parte de PROMÉXICO.

Tabla 43
Relación Apoyos Obtenidos por PROMÉXICO 2012

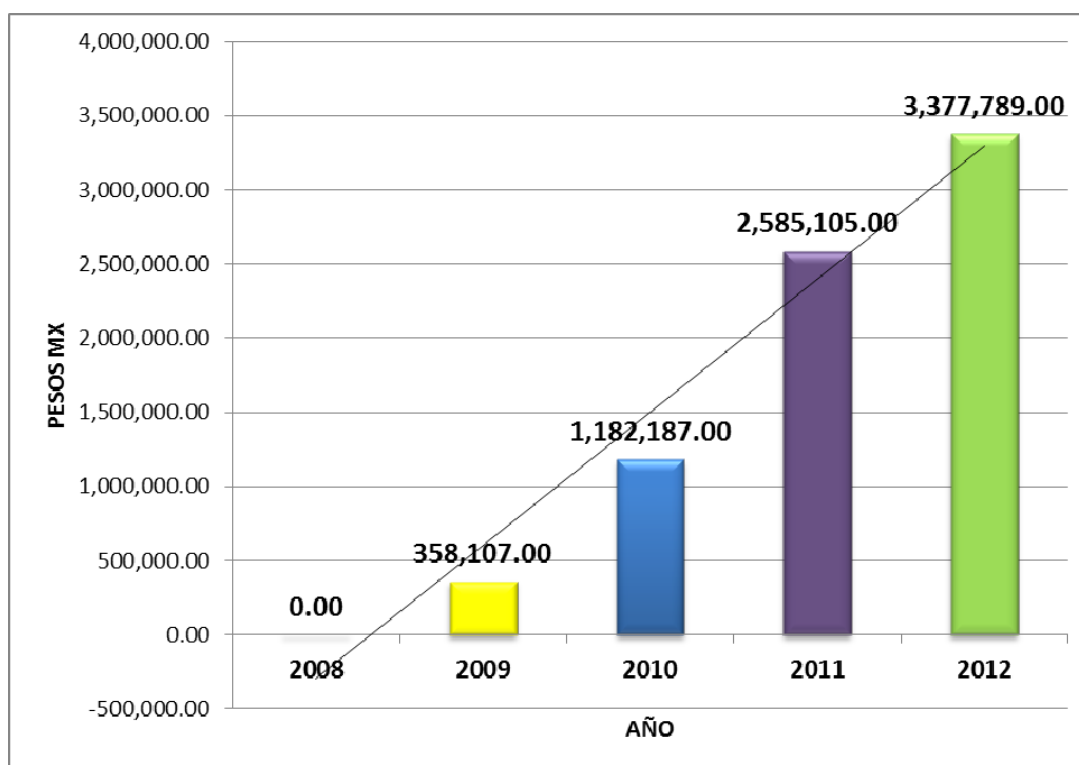
Evento	Apoyo	Periodo de evento	Monto a recibir
EXPOCOMER 2012	Descuento en costo final del Stand	21-Mar a 24-Mar-12	65% de costo real.
EXPOCOMER 2012	Bolsa de viaje	21-Mar a 24-Mar-12	\$ 30,000.00
MISIÓN COMERCIAL GUATEMALA Y COSTA RICA	Bolsa de viaje	13-May a 19-May-12	\$ 30,000.00
CATALOGOS DE EXPORTACIÓN	Diseño de Material Promocional para la Exportación	20-Mar a 15-Abr-2012	\$ 24,762.00
REGISTRO DE MARCA INTERNACIONAL	Consultoría para Registro de Marca Internacional	2012- Septiembre 2013	\$ 50,000.00
TECNOAGRO 2012	Participación Individual en Eventos Internacionales	5 al 7 de Julio 2012	\$ 50,000.00
FIHAV LA HABANA 2012	Descuento en costo final del Stand	4 al 10 de Noviembre	78% del costo total
MONTO TOTAL			\$ 184,762.00

Fuente: Elaboración propia.

13.4.1 Resultados Obtenidos Periodo 2012

Con una estructura departamental mucho más robusta, con la correcta definición del proceso de exportaciones y control para el proceso de prospección y desarrollo de nuevos mercados, así como un puntual seguimiento a la cartera de clientes de exportación, el departamento de Comercio Exterior logró incrementar las ventas de exportación en un 31% respecto al año anterior. Los resultados de este periodo se presentan a continuación:

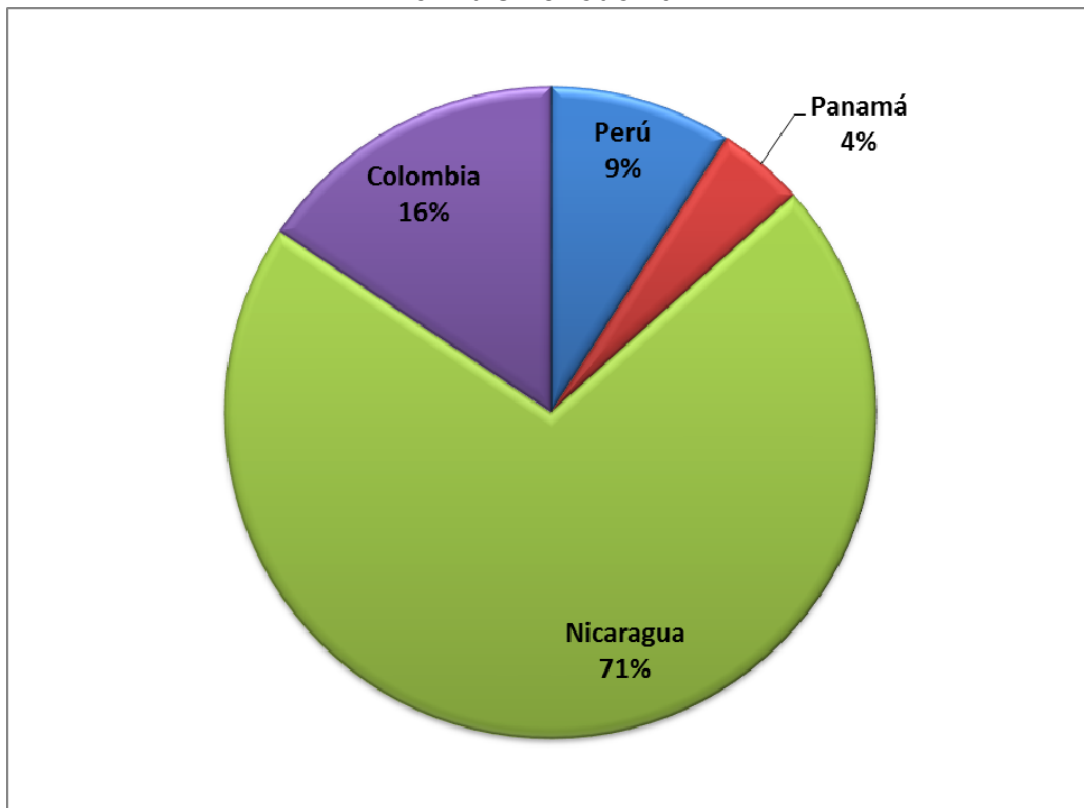
Gráfica 37
Total de Ventas de Exportación Periodo 2012



Fuente: Elaboración propia.

Este periodo se caracterizó por una fuerte participación del mercado Nicaragüense con un 74% sobre el total de ventas de exportación seguido por Colombia, Perú, Panamá con un 16%, 9% y 4% respectivamente, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 38
Porcentaje de Participación en Ventas de Exportación
Por País Periodo 2012



Fuente: Elaboración propia.

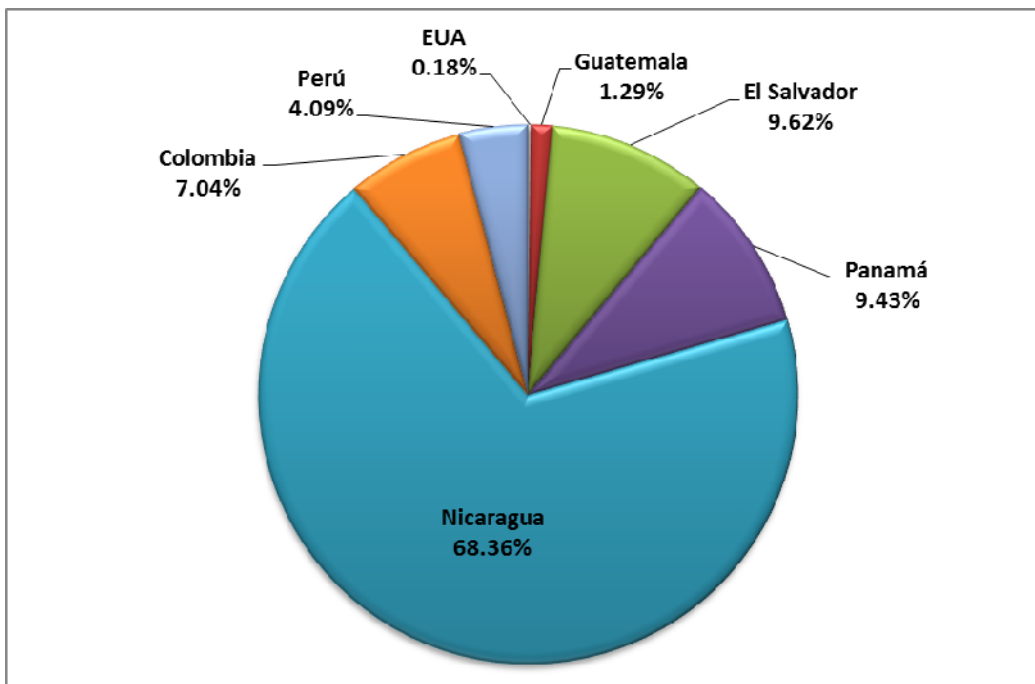
13.5 Resultado General del Periodo 2008-2012

Resumiendo el porcentaje de participación acumulado por país del periodo 2009-2012, podemos observar que la empresa logró consolidar su presencia comercial en seis de los principales mercados meta de este proyecto.

Con un 89% de participación, podemos ver que la principal relación comercial en este periodo se concentró principalmente en Nicaragua, Panamá, El Salvador y Guatemala. Sin embargo, tomando en cuenta que el departamento de Comercio Exterior comenzó a realizar actividades comerciales en Perú y Colombia hasta el año 2011, resulta interesante el porcentaje de participación que tuvieron estos mercados al final del periodo 2012, lo cual reafirma el potencial comercial que tienen estos países considerados como dos de los principales mercados meta.

El porcentaje de participación acumulado y el resultado del trabajo realizado por parte del departamento de Comercio Exterior para Incrementar la participación comercial de la empresa en el extranjero durante el periodo 2009-2012 se presenta de manera puntual en la siguiente gráfica.

Gráfica 39
Porcentaje de Participación Acumulado en Ventas de Exportación
Periodo 2009-2012



Fuente: Elaboración propia.

13.5.1 Registro de Marca en el Extranjero

Para poder asegurar la participación y presencia comercial de la marca BONSA en el extranjero, durante el periodo 2008-2012, se llevo a cabo el registro de la marca Bonasa en los principales mercados meta de este proyecto. Esta fue una de las principales estrategias realizadas por parte de la Dirección General de la empresa en conjunto con el departamento de Comercio Exterior.

En el 2012, la empresa contaba con ya con el registro de marcas en Costa Rica, Panamá, Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Perú, quedando pendiente Venezuela, Ecuador, Honduras y Colombia los cuales se realizaron en el periodo 2013- 2014.

En la siguiente tabla se procedemos a relacionar los registros de marca con los que cuenta la empresa Bonasa Comercial actualmente.

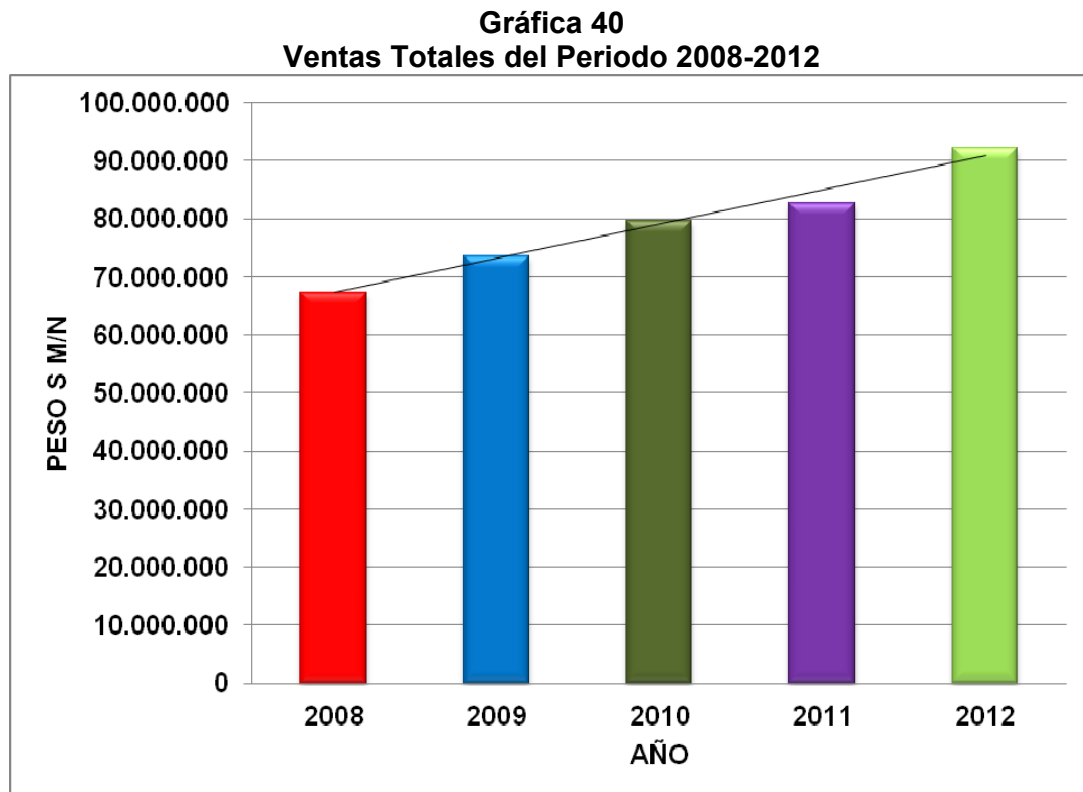
Tabla 44
Registros de Marca

Número de Registro	Denominación	Clase Protegida	Fecha de Ingreso	Fecha de Vigencia	País
174169	Bonasa	7	02/05/2008	02/05/2018	Costa Rica
190094 01	Bonasa	7	18/05/2010	18/05/2020	Panamá
2010-00134	Bonasa	7	14/07/2010	14/07/2020	Guatemala
00069 Libro 00175	Bonasa	7	12/09/2010	12/09/2020	El Salvador
2010091940 LM	Bonasa	7	06/12/2010	05/12/2020	Nicaragua
188294	Bonasa	7	30/05/2012	30/05/2022	Perú
2012-014504	Bonasa	7	12/07/2012	Pendiente	Venezuela
Folio 141-142	Bonasa	7	13/02/2013	13/02/2023	Ecuador
128898	Bonasa	7	02/06/2014	02/06/2022	Honduras
501966	Bonasa	7	18/09/2014	18/09/2024	Colombia

Fuente: Elaboración propia.

14. Ventas Totales del Periodo 2008-2012

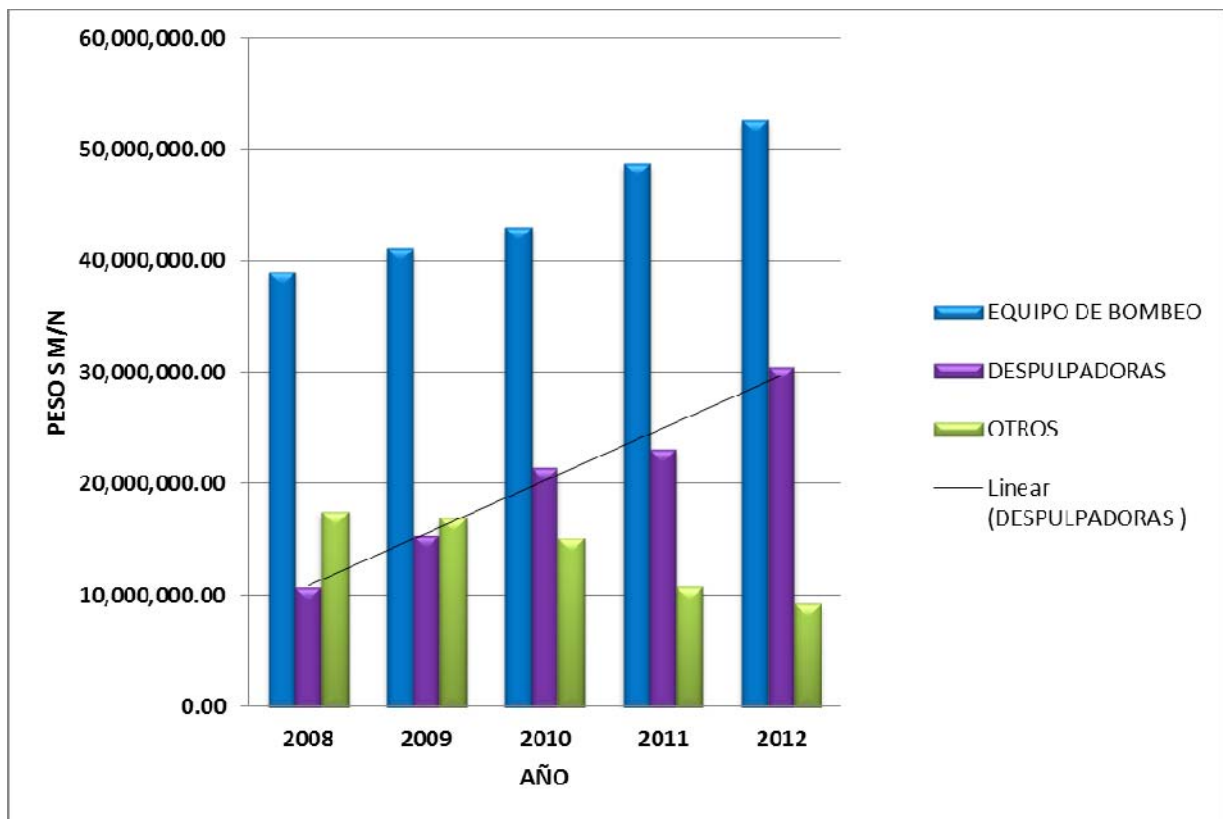
Como la implementación de los objetivos estratégicos definidos por dirección general en el 2008, en el periodo 2008-2012 la empresa obtuvo un crecimiento acumulado del 37% sobre el total de ventas, tal como se refleja en la siguiente gráfica.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la Línea de Despulpadoras de Café, en el periodo 2008-2009 el nivel de ventas tuvo un crecimiento acumulado del 106%, revertiendo así la caída en ventas sufrida en el 2008 en esta línea de productos.

Gráfica 41
Total de Ventas Anuales por Línea de Producto
Periodo 2008-2012



Fuente: Elaboración propia.

15. Premio al Mérito Exportador Regional 2011 (Puebla, Tlaxcala y Oaxaca)

En 2011 y en consecuencia de los resultados obtenidos en el periodo; se tomó la decisión de participar en el evento “Premio al Mérito Exportador Regional 2011” (Puebla, Tlaxcala y Oaxaca) obteniendo el premio en la categoría de Mediana Industria, no solo por total de ventas en dicho periodo, los criterios por parte del comité evaluador, los cuales reflejaron una sólida estructura departamental y una correcta definición de procedimientos para gestión, prospección y desarrollo de nuevos mercados así como seguimiento a cartera de clientes de exportación.

Gráfica 42
Premio al Mérito Exportador Regional 2011
(Puebla, Tlaxcala y Oaxaca)



Fuente: Elaboración propia.

16. Premio Nacional de Exportación 2012

En 2012 se recibió la invitación por parte de Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Investigación y Tecnología, A.C. (COMCE), para participar en el “Premio Nacional de Exportación 2012”, evento que es considerado como una plataforma muy importante para la promoción de ventas de nuestro proyecto, tomándose la decisión de participar.

Una vez realizado el proceso de evaluación por parte del Comité Nacional del Premio al Mérito Exportador, una vez más fuimos ratificados por la calidad y la efectividad en nuestros procesos administrativos para la gestiones de exportación, ganando el certamen en la categoría de Mediana Industria, galardón que tuvo la oportunidad de recibir el Director General de la empresa, el Lic. Enrique Barocio Martens de manos del entonces Presidente de la Republica, Lic. Felipe Calderón Hinojosa.

Gráfica 43
Premio Nacional de Exportación 2012



Fuente: Elaboración propia.

17. Conclusiones del Proyecto.

Gracias a la confianza que me ha brindado a lo largo de estos 6 años, el Lic. Enrique Barocio Martens, Director General de la empresa Bonasa Comercial S.A. de C.V., he podido desarrollar una actividad profesional integral en el área del comercio internacional, lo cual me ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi licenciatura y desarrollar nuevas habilidades profesionales y administrativas a través de las diferentes actividades y responsabilidades asignadas dentro de la empresa.

En estos seis años de actividad profesional, he podido ganar experiencia desarrollando estudios e investigación de mercados internacionales, desarrollando planes de negocio, formas de pago internacional, cálculo y fijación de precios de exportación, negociación con clientes y proveedores nacionales e internacionales, implementación de estrategias comerciales y asignación de presupuestos en proyectos de exportación, misiones comerciales, control y seguimiento a cartera de clientes de exportación, gestión y coordinación logística, actividades que me apasionan y me obligan a reafirmar mi compromiso con mi empresa y con mi vocación.

REFERENCIAS

- Robbins, S. y Coulter, M. *Administración*, 6ª edición, 2000, Pearson Educación. México.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. *Administración Una Perspectiva Global Empresarial*, 14ª edición, 2012, McGraw Hill. México.
- TRADE MAP 2016. Disponible en: <http://www.trademap.org/>
- INEGI 2016. *Sistema de Cuentas Nacionales de México*. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/BIE/Default.aspx?Topic=0&idserPadre=102000260020#D102000260020>
- AMECAFE 2012. *Plan Integral de Promoción del Café de México*. Disponible en: <http://amecafe.org.mx/backup/pcm2012.pdf>
- International Coffee Organization 2016. *Historical Data on the Global Coffee Trade*. Disponible en: http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics.
- SIICEX 2009. *Tarifa de la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exhortación*. Disponible en: <http://www.siicex-caaarem.org.mx/>
- SMETOOLKIT 2016. *México y sus Tratados de Libre Comercio con otros países*. Disponible en: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/52984/M%C3%A9xico-y-sus-Tratados-de-Libre-Comercio-con-otros-pa%C3%ADses>