



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Caso Práctico

PLAN DE EXPORTACIÓN DE JITOMATE MEXICANO A CANADÁ

Presenta: Lic. Claudia Marcela González Alba

Para obtener el grado de: Maestría en Administración

Tutora:

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo

Comité tutorial:

Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez

Dra. María del Carmen Martínez Serna

Aguascalientes, Ags. 08 de febrero 2021

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como TUTORA designada de la estudiante **CLAUDIA MARCELA GONZÁLEZ ALBA** con ID 156931 quien realizó el trabajo práctico titulado PLAN DE EXPORTACIÓN DE JITOMATE MEXICANO A CANADÁ, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 22 de febrero de 2021.



Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo
Tutora de trabajo práctico

c.c.p.- M.F. Virginia Guzmán Díaz de León, Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
c.c.p.- Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, Secretario Técnico de la Maestría en Administración

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como ASESORA designada de la estudiante **CLAUDIA MARCELA GONZÁLEZ ALBA** con ID 156931 quien realizó el trabajo práctico titulado PLAN DE EXPORTACIÓN DE JITOMATE MEXICANO A CANADÁ, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 22 de febrero de 2021.



Dra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- M.F. Virginia Guzmán Díaz de León, Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
c.c.p.- Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, Secretario Técnico de la Maestría en Administración

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

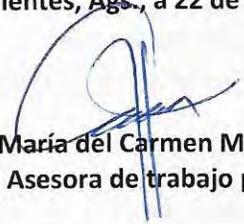
Por medio del presente como ASESORA designada de la estudiante **CLAUDIA MARCELA GONZÁLEZ ALBA** con ID 156931 quien realizó el trabajo práctico titulado PLAN DE EXPORTACIÓN DE JITOMATE MEXICANO A CANADÁ, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 22 de febrero de 2021.


Dra. María del Carmen Martínez Serna
Asesora de trabajo práctico

c.c.p.- M.F. Virginia Guzmán Díaz de León, Decana del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas
c.c.p.- Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán, Secretario Técnico de la Maestría en Administración

Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 02/03/2021

NOMBRE: Claudia Marcela González Alba **ID** 156931

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias de desarrollo Sustentable

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico

TÍTULO: Plan de exportación de jitomate mexicano a Canadá.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): INFORMAR A EMPRESAS MEXICANAS DEL SECTOR AGRÍCOLA SOBRE LOS BENEFICIOS QUE PUEDEN LOGRAR AL ADOPTAR LA EXPORTACIÓN DE SUS PRODUCTOS A CANADÁ COMO NEGOCIO DE EXPANSIÓN, Y APORTAR DATOS Y RECOMENDACIONES PARA LLEVARLO A CABO.

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

| <i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i> | |
|--|---|
| SI | El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado |
| SI | La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario |
| SI | Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado |
| SI | Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda |
| SI | Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área |
| SI | El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área |
| SI | Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país |
| SI | Generó transferencia del conocimiento o tecnológica |
| SI | Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio) |
| <i>El egresado cumple con lo siguiente:</i> | |
| SI | Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia |
| SI | Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.) |
| SI | Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor |
| SI | Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario |
| SI | Coincide con el título y objetivo registrado |
| SI | Tiene congruencia con cuerpos académicos |
| SI | Tiene el CVU del Conacyt actualizado |
| N.A. | Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda) |
| <i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i> | |
| N.A. | Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa |
| N.A. | El estudiante es el primer autor |
| N.A. | El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico |
| N.A. | En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación. |
| N.A. | Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados |
| N.A. | La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto |

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Sí
 No

FIRMAS

Elaboró:

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN



Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

INDICE

ÍNDICE..... 1

ÍNDICE DE TABLAS 4

ÍNDICE DE FIGURAS..... 5

RESUMEN.....6

ABSTRACT.....6

INTRODUCCIÓN 7

UNIDAD I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 9

1.1 Antecedentes.....10

1.2 Problemática.....11

1.3 Justificación.....12

1.4 Supuesto.....13

1.5 Objetivos.....13

 1.5.1 Objetivo general.....13

 1.5.2 Objetivos específicos.13

1.6 Preguntas de investigación.....14

1.7 Metodología.....14

 1.7.1 Recolección de la información14

 1.7.2 Investigación en revistas y estudios previos 15

 1.7.3 Análisis de la exportación agrícola mexicana 15

 1.7.4 Investigación cualitativa 15

 1.7.5 Análisis de la información16

 1.7.6 Investigación de la teoría existente 16

UNIDAD II: MARCO TEÓRICO.....18

2.1 Teoría del Comercio Internacional (Exportación) 19

2.2 Teorías de la Internacionalización de empresas19

 2.2.1 Teoría de la Organización Industrial 19

 2.2.2 Teoría de la Internalización de empresas20

 2.2.3 Teoría Eléctrica de Dunning.....20

 2.2.4 Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones..... 21

2.3 Definición e Importancia de la Exportación.....23

 2.3.1 Elementos de la Exportación 24

 2.3.2 Plan de Exportación 24

2.4 Gestión de la Cadena de Suministros.....26

 2.4.1 Modelo de Gravedad.....28

UNIDAD III: CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN..... 31

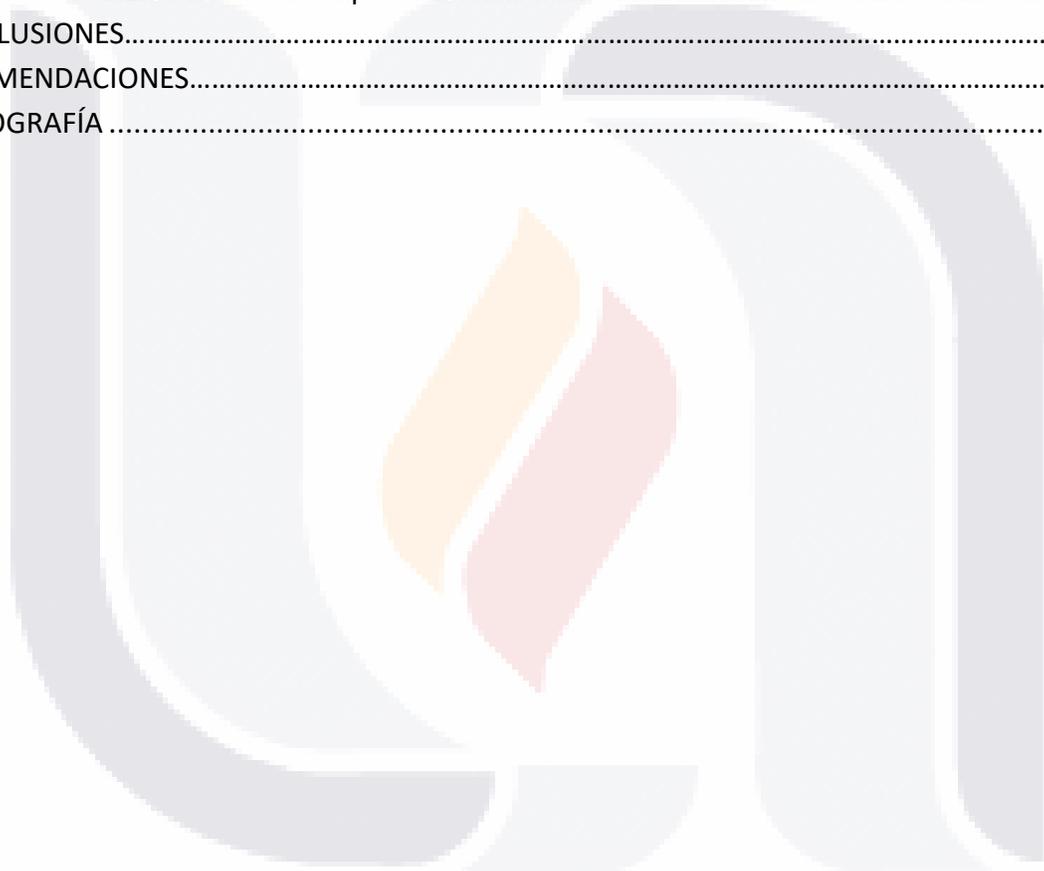
3.1 Marco Contextual..... 32

 3.1.1 Estudios sobre el jitomate 32

 3.1.2 Producción de jitomate en el mundo 32

| | | |
|------------|---|----|
| 3.1.3 | Producción de jitomate en México | 34 |
| 3.1.3.1 | Producción de jitomate bajo cultivo protegido..... | 39 |
| 3.1.4 | Producción de jitomate en Aguascalientes | 43 |
| UNIDAD IV: | DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA..... | 45 |
| 4.1 | Casa Rentería | 46 |
| 4.1.1 | Historia | 46 |
| 4.1.2 | Organigrama | 47 |
| 4.1.3 | Filosofía | 48 |
| 4.1.3.1 | Visión | 48 |
| 4.1.3.2 | Misión..... | 48 |
| 4.1.3.3 | Valores..... | 48 |
| 4.2 | Análisis de la situación externa | 49 |
| 4.2.1 | Económico | 49 |
| 4.2.2 | Sociocultural | 50 |
| 4.2.3 | Político-gubernamental | 51 |
| 4.2.4 | Agroindustrial | 51 |
| 4.2.5 | Ambiental | 52 |
| 4.2.6 | Tecnológico..... | 53 |
| 4.3 | Análisis de la situación interna | 53 |
| 4.3.1 | Plaza y productos | 53 |
| 4.3.2 | Precio | 54 |
| 4.3.3 | Promoción | 55 |
| 4.3.4 | Empaquetado | 55 |
| 4.3.5 | Tecnologías..... | 56 |
| 4.4 | Análisis FODA de la empresa Rentería | 57 |
| 4.4.1 | Fortalezas | 58 |
| 4.4.2 | Oportunidades..... | 58 |
| 4.4.3 | Debilidades | 59 |
| 4.4.4 | Amenazas | 59 |
| UNIDAD V: | IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA..... | 61 |
| 5.1 | Posibles Mercados | 62 |
| 5.1.1 | Canadá..... | 62 |
| 5.1.1.1 | Información general | 62 |
| 5.1.1.2 | Importaciones | 64 |
| 5.1.1.3 | Importación del tomate | 64 |
| 5.1.1.4 | Invernaderos en Canadá | 67 |
| 5.1.1.5 | Venta de jitomate en el mercado de Manitoba, Canadá ... | 70 |
| UNIDAD VI: | ANÁLISIS ECONÓMICO | 79 |
| 6.1 | Costos de exportación México-Canadá..... | 80 |

| | |
|---|----|
| 6.1.1 Costos de transporte refrigerado desde Aguascalientes | 81 |
| 6.2 Otra opción de transporte..... | 82 |
| UNIDAD VII: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO | 84 |
| 7.1 Potencial de exportación..... | 86 |
| 7.1.1 Empresa..... | 86 |
| 7.1.2 Producto..... | 87 |
| 7.2 Oportunidad de exportación..... | 87 |
| 7.2.1 Mercado..... | 87 |
| 7.2.2 Adecuaciones del producto..... | 89 |
| 7.2.3 Proceso de exportación..... | 90 |
| CONCLUSIONES..... | 92 |
| RECOMENDACIONES..... | 94 |
| BIBLIOGRAFÍA | 96 |



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción de tomate rojo (jitomate) por entidad federativa, ciclo PV 2018 y 2019 en toneladas 35

Tabla 2. Producción, superficie, rendimiento y valor de jitomate en México.....36

Tabla 3. Estimaciones de producción, crecimiento y expotación de jitomate en México... 37

Tabla 4. Promedio de la cantidad (kg) de importaciones de jitomate a Canadá mensualmente 2015-201965

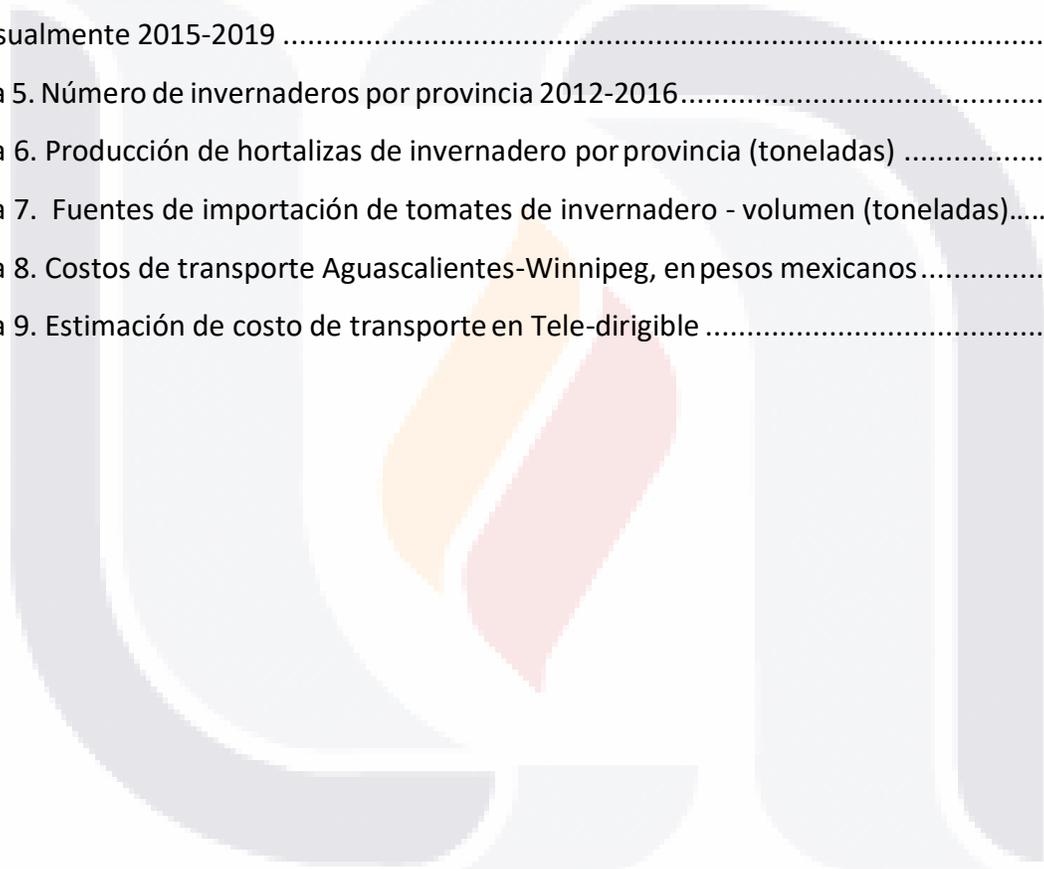
Tabla 5. Número de invernaderos por provincia 2012-2016.....68

Tabla 6. Producción de hortalizas de invernadero por provincia (toneladas)69

Tabla 7. Fuentes de importación de tomates de invernadero - volumen (toneladas).....70

Tabla 8. Costos de transporte Aguascalientes-Winnipeg, en pesos mexicanos.....81

Tabla 9. Estimación de costo de transporte en Tele-dirigible83



INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1. Diamante de Porter 22

Figura 2. Modelo de Gravedad29

Figura 3. Principales importadores de jitomate mexicano en el mundo37

Figura 4. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en México 2009-201839

Figura 5. Ha. protegidas para la cosecha en 19 estados de México, 201840

Figura 6. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en 22 estados de México 2018...41

Figura 7. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en Aguascalientes 2018, por municipio.... 42

Figura 8. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en Aguascalientes 2018.....43

Figura 9. Organigrama de la empresa Rentería.....48

Figura 10. Línea del tiempo del TLCAN50

Figura 11. Análisis FODA de Casa Rentería57

Figura 12. Mapa de Canadá con divisiones de sus mercados regionales.....63

Figura 13. Comportamiento de importaciones de jitomate a Canadá mensualmente 2015-2019, en toneladas.....66

Figura 14. Cantidad de jitomate importado en Canadá 2010-2019 de Estados Unidos y México, en toneladas.....67

Figura 15. Promedios semanales de precios de Tomate Saladette, por caja de 25 libras, en Winnipeg, Manitoba, noviembre 2019-febrero 2020.....75

Figura 16. Promedios semanales de precios de Tomate Saladette, por caja de 25 libras, en Calgary, Alberta, noviembre 2019-febrero 2020.....76

Figura 17. Distancia entre regiones exportadoras de tomate, y Winnipeg 77

Figura 18. Prototipo de Tele dirigible moderno.....83

Figura 19. Diagrama del Modelo de Exportación de Hernández (2007).....86

Figura 20. Tarifa aduanera canadiense de tomates frescos o refrigerados.....88

RESUMEN

El presente caso práctico expone un plan de exportación de jitomate mexicano a Canadá para Casa Rentería, una empresa comercializadora de frutas y verduras, ubicada en Aguascalientes, México.

En este proyecto se recaba información de los elementos básicos para llevar a cabo una exportación: análisis de la empresa que quiere comercializar en otro país, mercado internacional al que se pretende entrar, así como estadísticas del comportamiento de las ventas, tanto en México como Canadá, del producto que se quiere exportar.

Estos datos fueron utilizados para sustentar la posibilidad de realizar exitosamente la comercialización internacional entre Casa Rentería y el país canadiense, así como para concluir la región y ciudad destino más adecuada para ejecutar este proceso.

Cabe destacar que, con base en el trabajo de investigación, el presente culmina con recomendaciones destinadas para las empresas que buscan llevar a cabo una exportación por primera vez, como las alternativas y preferencias de los mercados extranjeros, así como documentación necesaria y facilitadores de dicha operación.

ABSTRACT

This case study presents an international trading plan of Mexican tomatoes to Canada, for a fruit and vegetable marketer named Casa Rentería, located in Aguascalientes, México.

In this project, is collected information of the basic elements to carry out an export: analysis of the company that is interested about selling in another country, the market which it intends to enter, as well as the statistics of the behavior of sales, both in Mexico and Canada, of the product to be exported.

These data were managed to support the possibility of successfully carrying out international commercialization between Casa Rentería and the Canadian country, as well as to conclude the most suitable destination city and region to carry out this process.

It should be noted that based on the research work, this document concludes with some advices for companies seeking to carry out an export for the first time, such as the alternatives and preferences of foreign markets, as well as the necessary papers and mediators of this operation.

INTRODUCCIÓN

El jitomate (*Lycopersicon Esculentum* L.) pertenece a la familia de las solanáceas junto con el tabaco, el chile y la papa. De acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2012) su nombre proviene del náhuatl, *xictlitomatl*, o “tomate de ombligo”, también conocido como “tomate”, nombre otorgado por los españoles, quienes se cree que a través de los viajes del navegante Cristóbal Colón, lograron su exportación a España para posteriormente darlo a conocer a Italia y al resto de Europa.

Según la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO, 2019) actualmente el jitomate es el segundo vegetal más importante en el mundo después de la papa, y México es el principal proveedor a nivel mundial de éste, con una participación en el mercado internacional de 25.11% del valor de las exportaciones mundiales, (SAGARPA, 2017).

Para la elaboración de este proyecto se requirió de la accesibilidad por parte de una empresa de Aguascalientes dedicada al comercio de diferentes tipos de tomate entre otras hortalizas: Casa Rentería. Actualmente, esta empresa se encuentra interesada en realizar la exportación de tomate, y para apoyarla con este objetivo se realizó un análisis sobre los posibles mercados interesados en la importación del mismo, descubriendo al país de Canadá como un mercado importante para las exportaciones mexicanas.

En el presente caso práctico se desarrolla también la justificación por la cual se eligió a Canadá como el país destino de esta exportación, pues pese a que México es su mayor exportador de jitomates entre otras frutas y vegetales, existe una oportunidad grande de competencia con otras empresas ya exportadoras tanto mexicanas como estadounidenses.

Asimismo, este trabajo cumple con el objetivo de diseñar un plan de exportación para la empresa comercializadora antes mencionada con la intención de proporcionarle resultados benéficos, y con la posibilidad de que el documento sea útil para otras empresas en el futuro.

Cabe mencionar que también este documento abarca el tema de la Gestión de la Cadena de Suministro (SCM), es decir, “los diferentes eslabones que se suceden en una compañía, que van desde las materias primas no procesadas hasta los productos terminados que llegan al consumidor final”, de acuerdo con la definición del Consejo de Profesionales de la Cadena de Suministro o CECMP, por sus siglas en inglés (CECMP, 2019).

El presente proyecto parte de la revisión de la literatura relevante sobre exportación de productos agrícolas, como lo son artículos de revistas científicas, estudios previamente realizados en relación con el tema, documentos oficiales de gobierno referentes a la exportación de productos agrícolas mexicanos y su normatividad, así como proyectos académicos sobre teorías sobre el comercio internacional y la internacionalización de empresas. Además, la aplicación de entrevistas a profundidad con los comerciantes de jitomate mexicano en la ciudad de Aguascalientes, fue de gran importancia y apoyo para este caso práctico.



**UNIDAD I:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 ANTECEDENTES

En la búsqueda de estudios previos referentes a exportación de productos agrícolas, se observa una carencia en el desarrollo de casos prácticos con este enfoque, sin embargo, aquellas tesis que se pudieron identificar de la Universidad Autónoma de Aguascalientes fueron de gran apoyo para la realización del presente trabajo. A continuación, se presentan algunas de las tesis académicas que fueron de mayor ayuda y que se relacionan con este proyecto:

Dávila (2009) propone un modelo teórico para la elaboración de un “Plan de negocios para la exportación de café”. A través del desarrollo de su tesis, aportó con la aclaración de conceptos relacionados con el comercio internacional, así como algunos temas fundamentales para la optimización del proceso de la exportación en México, como el funcionamiento del comercio exterior y su importancia para las pequeñas y medianas empresas del país.

Por otra parte, Corchado (2009) presenta un “Proyecto agropecuario regional de exportación del hongo Shiitake de invernadero”, en el que desarrolla una alternativa de producción agroindustrial en Aguascalientes, contribuyendo con un proyecto de exportación de un producto no competido en México como lo es el hongo Shiitake, seleccionando al país de Alemania como el destino de dicha exportación.

Igualmente, se identificó el “Análisis de la factibilidad de exportación de la tuna a Japón: Caso Aguascalientes” de Mojica (2005) donde se desarrolla todo el proceso de exportación y producción, además de estrategias de mercadotecnia internacional.

También, fueron localizados estudios sobre exportación de productos agrícolas más específicamente destinados al país de Canadá, como es el caso de Shiosaki (2005) quien presenta “Perspectivas de la oferta de miel en Aguascalientes para el mercado de Ontario Canadá, caso Aguascalientes” en el que plantea un modelo de producción para la exportación de la miel mexicana, mediante el estudio de la demanda de este producto en el país destino, propone una tecnología simple, presentando un

diagrama de flujo con el proceso completo que considera que debería seguir la miel para hacer posible su exportación.

Es el mismo caso de Hernández (2007) con “Perspectivas de la exportación de pepino fresco al mercado de Ontario, Canadá”, mismo que fue de gran ayuda para la creación del presente caso práctico, gracias al plan de exportación que propone y se explica más adelante.

1.2 PROBLEMÁTICA

El estado de Aguascalientes, situado en el centro de la República Mexicana es uno de los mayores productores de jitomate en el país, situándose en el 2019 como la tercera entidad de la zona Centro- Occidente con más producción de jitomate, de acuerdo con el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera o SIAP (SIAP, 2019). Casa Rentería, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de jitomate con sede en esta entidad y en los últimos años ha experimentado un crecimiento sostenido en sus ventas a nivel nacional del 15% anual promedio.

Se considera que este incremento en las ventas de jitomate se debe en gran medida a que se ha logrado un sistema de producción y de aseguramiento de calidad que ha posicionado a la empresa entre sus distribuidores. En este sentido, la empresa ahora está preparada para un proyecto de expansión y busca la forma de introducir su producto en mercados internacionales que representan la posibilidad de obtener mayores beneficios económicos, sin embargo, se reconoce que el primer proyecto de expansión internacional es un reto importante ya que la empresa carece de conocimiento sobre los mercados exteriores, sobre los mecanismos de exportación, las normas internacionales, las necesidades de adaptación de producto, las estrategias de introducción y comercialización en otros países. Se desconoce también el potencial de venta del producto en diferentes mercados alternativos.

Con base en la situación detectada, a través de este caso práctico se pretende proponer un plan de exportación que apoye a Casa Rentería para lograr su meta de crecimiento

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

internacional y diversificación de mercados, con lo cual la empresa estaría en posibilidad de aprovechar oportunidades para incrementar sus resultados económicos y mejoraría sus capacidades explotables en otros países, en particular, después de un análisis de diferentes opciones, la propuesta se enfocará en el mercado de Canadá.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la situación actual de México es necesario que las empresas cuenten con un alto grado de competitividad, ya que el entorno global y la lucha por el mercado internacional es cada vez más cerrada y se ven fuertemente beneficiadas aquellas industrias que tienen un proceso globalizador con éxito y con visión de largo plazo.

La importancia de la exportación en México radica en las grandes oportunidades que ofrece para el sector agrícola convirtiéndose incluso en una necesidad para su competitividad. Sin embargo, el proceso de exportación no ha sido fácil para gran parte de las empresas de dicho ramo en el país y no todos los intentos llegan a tener el éxito esperado.

Una razón importante para la realización del presente, es el conocimiento de la solidez que representa la exportación en el desarrollo del país dentro del entorno global, pues la exportación llegó para formar parte de la nueva realidad y ejecutar prácticas del comercio exterior ha llegado a ser en gran parte una opción para muchas empresas y sobre todo una necesidad para la supervivencia del sector agrícola.

Otro de los beneficios que se buscan con este proyecto es aportar a la Universidad Autónoma de Aguascalientes material académico de nuevas formas y propuestas de exportación. Asimismo, se espera que este esfuerzo profesional se vea reflejado en el fortalecimiento económico del sector agrícola de Aguascalientes.

Igualmente, el crecimiento de los ingresos de este sector daría la posibilidad de invertir en nuevas tecnologías, y por lo tanto generar mayor efectividad en la producción y comercialización del producto, pues sabemos que con la Revolución Digital 4.0 es indispensable para las empresas contar con una mejora continua tecnológica, lo que impacta también en una mejor imagen empresarial.

Por otro lado, se considera que de ser aplicado el plan de exportación que se propone, se contribuirá a generar un mejor nivel social en las familias mexicanas dedicadas a la actividad agrícola, generando igualmente mayores oportunidades para este rubro con el propósito de que encuentren más razones de seguir trabajando en sus tierras en lugar de considerar la migración hacia otros estados o países para mejorar su situación económica.

De manera específica, es importante para Casa Rentería aprovechar la oportunidad y explotar las ventajas que tiene como empresa para exportar para experimentar un crecimiento económico, desarrollar sus tecnologías, mejorar su estatus como negocio agrícola, y brindar un mayor número de empleos, haciéndola pasar de pequeña empresa a mediana o grande.

1.4 SUPUESTO

Tras el análisis de diversos trabajos de investigación donde se pone de manifiesto la importancia y beneficios de los planes de exportación, se parte del siguiente supuesto:

Casa Rentería está en posibilidad de exportar exitosamente el jitomate a Canadá, para lo cual requiere de un plan de exportación sustentado en el análisis de modelos teóricos y casos prácticos, además en propuestas adaptadas a las necesidades de esta empresa. Para ello se proponen los siguientes objetivos:

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

De acuerdo con las necesidades de la empresa se establece el siguiente objetivo:

“Diseñar una propuesta de plan de exportación de jitomate de Aguascalientes (México) a Canadá”.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.-Realizar un diagnóstico de la empresa y su situación actual.
- 2.-Evaluar modelos de exportación para productos agropecuarios y definir el más

adecuado para la empresa.

3.-Proponer un plan de exportación.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué beneficios obtendría Casa Rentería de realizar la exportación de su producto?

¿Qué modelo de exportación debe implementar Casa Rentería?

1.7 METODOLOGÍA

El presente proyecto se trata de un estudio de caso como método de evaluación cualitativa, ya que se analiza una problemática actual de la empresa y se busca una solución real. Esto consiste en la observación de cada una de las partes del problema para detectar las áreas de oportunidad, con el propósito de generar una acción que mejore la situación observada. La ventaja del estudio de caso como herramienta de investigación es que “a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios” (Yin, 1989).

Esta herramienta de estudio se aplica cuando se quiere estudiar el caso específico de una persona, un grupo, o una empresa. En este caso se trata de la empresa comercializadora de productos agrícolas, Casa Rentería, y se optó por aplicarlo de manera transversal, es decir, en el momento específico de la empresa en el que busca obtener herramientas necesarias para crecer su negocio más allá de las fronteras.

Para ello, se comenzó con la revisión de literatura sobre exportación de productos agrícolas mexicanos, desde frutas y vegetales, hasta llegar concretamente a la investigación de exportación de jitomate Saladette a diversas zonas canadienses, como objeto de estudio. Así mismo se hace recolección de información, investigación cualitativa y análisis de datos. Esta búsqueda aborda una visión panorámica de la siguiente manera:

1.7.1 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizaron estudios previos sobre la producción de tomate en México, sus principales productores, y las temporadas del año en la que se ven beneficiados. Asimismo, en la

recolección de fuentes de información se tomaron en cuenta estudios del mercado de Canadá, así como el perfil de consumo de sus habitantes y el comercio del mismo producto. Para la búsqueda de esta información se dio prioridad a sitios oficiales del gobierno tanto de México como de Canadá para tener la certeza de obtener datos reales y utilizarlos como una verdadera base de información.

1.7.2 INVESTIGACIÓN EN REVISTAS Y ESTUDIOS PREVIOS

Igualmente, se consideró importante la literatura de estudios previos tanto en revistas como en tesis relacionadas con la exportación de productos agrícolas mexicanos, con el fin de localizar información aplicable a este estudio, así como errores a evitar diferentes propuestas para el éxito de la exportación mexicana. Para ello se consultaron principalmente revistas que ofrecen información actual sobre el comercio de la agricultura mexicana, como lo son los boletines de la SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA,2017).

1.7.3 ANÁLISIS DE LA EXPORTACIÓN AGRÍCOLA MEXICANA Y SU NORMATIVIDAD

A través del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, abreviado como T-MEC, también conocido como TLCAN o NAFTA por sus siglas en inglés, fue posible obtener información relevante sobre los acuerdos que existen entre los países involucrados, específicamente sobre los productos agrícolas, gracias al apartado referente a agroindustrias y productos de campo. Asimismo, fue de gran ayuda las Estadísticas que recopila y ofrece el Gobierno de Canadá a través de Statistics Canada (2020) en cuanto a su Comercio Internacional con México y otros países.

1.7.4 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Se estructuraron y aplicaron preguntas específicas para la realización de una entrevista a profundidad al director general de la empresa Casa Rentería, con el objetivo de obtener información real y actual de la misma, así como su capacidad de exportación y la percepción de los principales participantes del proceso de comercialización del jitomate en Aguascalientes, México.

Por otra parte, se aplicó una encuesta dirigida a un comerciante canadiense que tiene

experiencia en importar y distribuir productos agrícolas mexicanos, con el fin de obtener datos específicos de costos y procesos de importación, así como características que busca este mercado para verdaderamente interesarse en la compra.

1.7.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se realizó un análisis FODA comparando la información obtenida para establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa en estudio, así como una evaluación de los factores internos y externos a esta que se relacionan con el sector agrícola mexicano, con el fin de utilizarlo como base para la realización de este proyecto.

1.7.6 INVESTIGACIÓN DE LA TEORÍA EXISTENTE

El marco teórico se sustenta con una breve revisión sobre el comercio internacional, gestión de cadenas de suministro e internacionalización de las empresas, para poder dar una orientación general y detectar algunos modelos aplicables al caso.

Gracias a esta comparación de teorías y métodos para realizar un plan de exportación, se eligió un modelo de exportación congruente con el tamaño y objetivos tanto de la empresa como del presente estudio, dando comienzo con la descripción del producto a exportar en el contenido de la investigación, siguiendo con el diagnóstico de la empresa en estudio, en el que se analizan los factores internos y externos a ella que pudieran afectar o beneficiar a la exportación que se busca realizar.

Como resultado de la evaluación de modelos de exportación identificados en la revisión de la literatura, se eligió uno que consta del análisis del Potencial de la empresa y producto, así como el estudio de la Oportunidad del mercado, las adecuaciones del producto y el proceso de exportación. Se aplica dicho modelo, de la autora Hernández (2007) por considerar que se ajusta ampliamente a las necesidades de la empresa.

Posteriormente, se describe la identificación de la demanda, con el fin de señalar el mercado meta e investigarlo a profundidad, incluyendo los precios que maneja en torno al

producto a exportar. Finalmente, se describe el análisis económico y la implementación del modelo de exportación seleccionado, lo cual constituye la integración de la propuesta que se presenta a la empresa para resolver la problemática detectada.





**UNIDAD II:
MARCO TEÓRICO**

2.1 TEORÍA DEL COMERCIO INTERNACIONAL (EXPORTACIÓN)

El comercio internacional se refiere a las relaciones de intercambio de bienes y servicios, que establecen los países entre sí a nivel de la economía mundial. Es un fenómeno cuya evolución histórica está estrechamente vinculada al desarrollo del modo de producción capitalista.

Dentro del análisis económico moderno, la teoría del comercio internacional se refiere a los problemas relacionados con las causas del comercio entre países, el tipo de bienes sujetos a este intercambio, la relación de precios que se establece en él y los efectos a corto y largo plazo que produce el comercio internacional en los países participantes, especialmente en lo referente a la formación y distribución de la renta. En las primeras etapas del desarrollo económico el comercio es la fuerza dominante de la economía.

Asimismo, autores como Pugel (2004), defienden que ningún país es autosuficiente, por lo que se tiene la necesidad de relacionarse con el resto del mundo a través del comercio con productos competitivos y de mayor calidad, adaptándose a las exigencias de los nuevos consumidores. Por otra parte, el economista escocés Smith (1776) plasma que cada nación tendería a especializarse en aquellas producciones para las cuales contase con una ventaja absoluta en términos de costes reales, es decir, de trabajo.

El presente proyecto está enfocado mayormente a la exportación, ya que es el objetivo del mismo, así como el fortalecimiento y crecimiento económico del sector agrícola de la población de Aguascalientes, y a su vez de México. Sin embargo, también se profundiza en el tema de importaciones del mercado meta: Canadá. Para ello, se considera necesario también compartir algunas teorías de la internacionalización de empresas.

2.2 TEORÍAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

2.2.1 TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Algunas de las razones por las que se puede realizar la internacionalización de las empresas son explicadas gracias a autores como Kindleberger (1969), quien también da a conocer los parámetros bajo los cuales se podría determinar la selección de los mercados

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

internacionales. Dicho autor propone la aparición de las multinacionales apuntando que pueden tener su origen en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección o la comercialización, lo que se asocia con la teoría de la ventaja monopolística (mercado común en la que las empresas tienen muchos competidores, pero cada uno vende un producto ligeramente diferente).

Es decir, que las empresas nacionales puedan competir en los mercados de las empresas extranjeras. Aunque las empresas extranjeras puedan estar mejor establecidas y tener una mayor experiencia con su mercado, las compañías nacionales asumen el costo de competir contra ellas, pero indudablemente cuentan con una desventaja competitiva, por lo que es necesario que logren desarrollar habilidades de competencia en el mismo mercado y les resulte lucrativo explotarla en el nuevo país.

2.2.2 TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN DE EMPRESAS

La teoría de la internalización explica la forma en la que una empresa se establece en otro país y el por qué están organizadas por jerarquías las transacciones de productos intermedios entre países.

Buckley y Casson (1976), sugieren que una empresa se puede beneficiar de las fallas del mercado que a veces generan costos de transacción tan altos, que es más barato realizar estas actividades dentro de la empresa que venderlas a empresas del país extranjero. De acuerdo con dichos autores, las compañías multinacionales representan una estrategia alternativa al mercado para aprovechar las fronteras nacionales explotando actividades de valor a través de ellas. Un requisito muy importante para que estas organizaciones se involucren con el comercio extranjero es que tienen que identificar ventajas en las actividades comerciantes en el exterior y evaluar si realizar estas actividades dentro de la empresa resulta más eficiente que venderlas a empresas del otro país.

2.2.3 TEORÍA ELÉCTRICA DE DUNNING

Esta teoría expone que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la de las ventajas específicas de la empresa, el interés de internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

producir allí (Dunning, 1992). Por lo tanto, para tomar la decisión de entrar en mercados internacionales, propone primero realizar un análisis de los costos y ventajas de producir en el extranjero, de esta manera, el análisis permite evaluar si establecer o no una subsidiaria en un mercado extranjero y explica las decisiones de la empresa.

De acuerdo al mismo autor, las condiciones que se deben tomar en cuenta para decidir si la empresa debe explotar sus ventajas competitivas en el exterior, son cuatro:

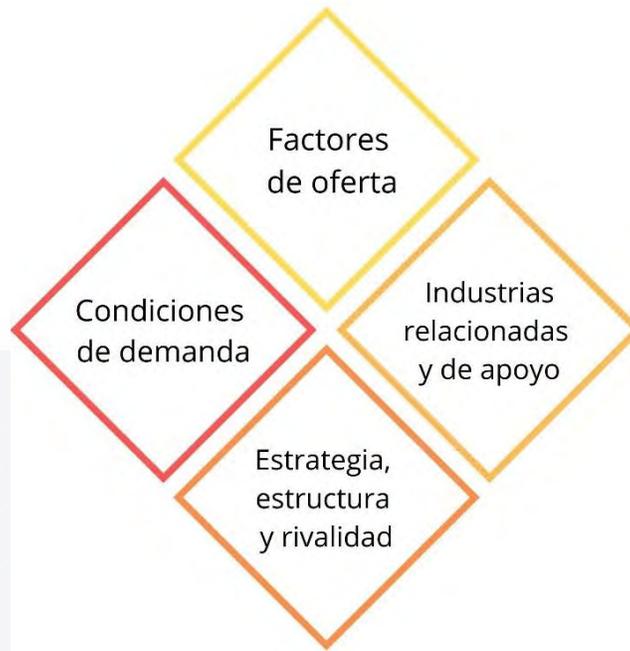
- La empresa debe poseer ventajas propias a la hora de servir a determinados mercados, en comparación con las empresas locales.
- A estas empresas les debe resultar más rentable internalizar dichas ventajas mediante la expansión de su cadena de valor o realizando nuevas actividades.
- A la empresa le debe convenir localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de diferentes lugares.
- Por último, Dunning (1992) considera que para que una empresa realice una inversión directa en el exterior, sus directivos deben tomar en cuenta que la producción exterior concuerde con la estrategia de la organización a largo plazo.

Si bien Casa Rentería no busca expandir sus plantas al exterior, es importante tomar en cuenta algunas de las condiciones que menciona Dunning relacionadas con la identificación de ventajas competitivas de la empresa, así como el análisis de la rentabilidad de su comercio en el extranjero. Con el mismo fin de determinar esta ventaja competitiva frente a otras empresas, enseguida se profundiza en la teoría creada por Michael Porter.

2.2.4 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

Por su parte, Michael Porter (1990) propone un modelo (Figura 1) que describe que son cuatro factores los que determinan la ventaja competitiva de una nación. De acuerdo al autor, basándose en la combinación de estos factores, se pueden tomar decisiones racionales sobre el por qué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas.

Figura 1. Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1990).

Los factores que Porter plasma como fuente de ventaja competitiva en el diamante que se observa en la Figura 1, se definen de la siguiente manera:

- Factores de oferta: Factores de producción necesarios para competir en una industria dada. Pueden ser factores básicos (recursos naturales, demografía, ubicación y clima) y factores avanzados (obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología).
- Condiciones de demanda: Clientes locales sofisticados y exigentes. Segmentos especializados que pueden servirse globalmente. La existencia de una demanda nacional exigente, impulsa la emergencia de la ventaja competitiva nacional.
- Industrias relacionadas y de apoyo: Presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas. Las empresas que sobresalen internacionalmente tienden a agruparse con industrias asociadas, lo que permite obtener así ventajas competitivas.
- Estrategia, estructura y rivalidad: Las condiciones de la nación que determinan cómo las

compañías son creadas, organizadas y administradas, y la naturaleza de la rivalidad doméstica. La existencia de una fuerte rivalidad nacional, permite que las compañías sean más eficientes e innovadoras y desarrolla su capacidad para perfeccionar los factores que dieron la ventaja inicial, así como sus estrategias.

2.3 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA EXPORTACIÓN

En el año 2016, el Gobierno de México, a través del fideicomiso ProMéxico, publicó un manual electrónico de pasos para exportar, en el que define la exportación en cuatro sencillas palabras: vender a otro país. Sin embargo, detrás de esto hay una gran variedad de pasos y puntos importantes a tomar en cuenta antes de intentar realizar la exportación, pues se trata de un negocio que refleja grandes beneficios a la empresa a largo plazo solo si se realiza de la manera correcta.

Una empresa que logra la exportación, además de tener acceso a un nuevo mercado, experimenta un gran desarrollo y crecimiento en su empresa al generar nuevos ingresos, asimismo la capacidad de producción instalada en la empresa se aprovecha de mejor manera y ahora no solo depende del mercado local, por lo que logra fortalecer la competitividad de los productos tanto en calidad como precio.

Otro aspecto importante en la decisión de exportar, es que la empresa se ve obligada a actualizar su tecnología, lo que mejora al mismo tiempo su imagen empresarial y genera mejores empleos y divisas para el país.

El Gobierno de México (2016) declara asimismo que cualquier persona moral o física con actividad empresarial puede convertirse en exportadora, sin importar su tamaño, lo que importa es su nivel de competitividad, es decir, que debe contar con los recursos humanos, financieros, materiales y de capacidad técnica y productiva para poder hacer frente a la competencia y desarrollar su actividad con el fin de convertirse en una empresa orientada a la exportación.

Otro de los factores a tomar en cuenta, es que el producto debe de satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta en base a su calidad, precio, diseño o exclusividad. Ahora, como es el caso del presente proyecto, el producto ya ha tenido buena

aceptación en el mercado nacional e internacional, por lo que existen mayores posibilidades de tener éxito en el mercado meta.

Para lograr que una empresa sea exportadora de manera exitosa, también tiene que llevar a cabo una planeación de exportación previa, y conocer todos los elementos necesarios para que esta se logre.

2.3.1 ELEMENTOS DE LA EXPORTACIÓN

De acuerdo con el autor Daniels (2004), cuando una empresa opta por expandir la venta de sus productos a otro país, se puede hacer de diferentes maneras y existen tres principales factores que determinan el modo de exportación de la empresa:

- Las ventajas de capacidad de producción e innovación de productos y la experiencia.
- Las ventajas de ubicación del mercado en crecimiento
- Las ventajas de internacionalización, atendiendo a hacerlo de manera directa por la globalización y sin necesidad de intermediarios.

Con el fin de empujar empresas mexicanas a la internacionalización, en el 2013 la Secretaría de Economía da a conocer las principales razones por las que las pequeñas y medianas empresas deberían abrir su comercio al extranjero:

- Las empresas pueden llegar a percibir grandes ofertas de compra
- Mayor volumen de ventas
- Mejor cotización por sus productos

2.3.2 PLAN DE EXPORTACIÓN

El plan de exportación, entendido como el elemento básico de la planeación del marketing internacional (Páramo, 2013), condensa la información preliminar del mercado o mercados potenciales que se estén considerando y se convierte en la herramienta principal que se debe tener si pretende colaborar con la empresa cuando esta tiene como objetivo lograr el comercio exterior.

El Proyecto de Exportación resume la información de la empresa relacionada con la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

capacidad que tiene para lograr la exportación, así como el análisis de ventajas y desventajas del mercado al que se pretende llegar y las sugerencias para entrar a este por primera vez. Asimismo, en este plan se busca dar a conocer, de manera resumida, los principales aspectos que hay que considerar para tomar una decisión respecto a entrar o no en el mercado que se propone, para lo cual se realiza una investigación más profunda y detallada sobre su comportamiento en torno al producto que se pretende exportar.

De acuerdo con el investigador colombiano, Páramo (2013), el plan de exportación está conformado de cinco capítulos en los que se analizan en un principio la oferta exportable, seguido por el análisis del mercado de origen, el proceso de selección del mercado-meta, así como las estrategias preliminares de acceso a este mercado, finalizando con el análisis de factibilidad del proyecto.

De esta manera, con el plan de exportación, se evita que la empresa se lance al proceso de comercializar internacionalmente su producto sin tener conocimiento de las circunstancias que los mercados del exterior pueden mostrar, o si su compañía cuenta con las características que necesita para alcanzar este objetivo.

Por otro lado, Mar, Romero, y Villatoro (2016), por parte de la Universidad Veracruzana, publican un plan de exportación que proponen comenzando con la descripción de la empresa a estudiar, la descripción del producto a exportar y el análisis del mercado al que se pretende penetrar. Posteriormente se estudian las operaciones para la exportación, en el que se contemplan la logística y documentación necesarios para la exportación, seguido por el análisis de riesgo y el análisis financiero que significaría esta operación. Finalmente, el plan de exportación propuesto cierra con las conclusiones y recomendaciones para la empresa interesada.

Cabe reconocer que especialmente en este documento se toma encuentra la importancia de los riesgos a los que está expuesta la empresa al embarcarse a la exportación de sus productos, desde las barreras que pudiera poner el mercado de interés, hasta el estudio de la situación financiera actual en México y planes de contingencia.

Asimismo, la maestra en Comercio Internacional, Hernández (2007) propone un plan de exportación para la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en el que inicialmente valora a la empresa y su capacidad para exportar, evalúa el producto que se pretende comercializar en el extranjero, si puede producir las cantidades de producto solicitadas en la temporada en la que la requiere el cliente, y su posibilidad de implementar en la empresa métodos y técnicas que avalen que sus productos cumplen con el grado de calidad que se exige en el mercado destino.

Posteriormente, en el plan propuesto se analiza la oportunidad que existe para el producto, así como certificados fitosanitarios, leyes y reglamentos en materia que se deben cumplir para hortalizas en fresco. Una vez planteado lo anterior, se elige el canal de distribución más adecuado para hacer la exportación, así como la presentación más adecuada. Finalmente, Hernández J. hace énfasis en la investigación de trámites necesarios para que sea posible la exportación y evitar que el proyecto se vea interrumpido.

Al ser Casa Rentería una pequeña empresa se considera adecuado implementar esta última propuesta de plan de exportación en el presente proyecto, ya que su estructura permite adaptar los objetivos de este estudio y de la empresa a un plan de exportación que cubra las necesidades de la empresa y los elementos básicos del comercio internacional.

2.4 GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Antes de que pueda producirse el comercio internacional, las empresas deben ser capaces de adquirir los factores de producción (tierra, trabajo, capital y capacidad empresarial) necesarios para producir bienes y servicios comerciales.

De acuerdo con los autores Prentice y Prokop (2016), para ello tiene que existir tanto el transporte entrante de recursos de los proveedores a la empresa, como el transporte saliente de bienes de la empresa al mercado. Es aquí donde entra en juego el concepto de logística, la cual implica la gestión de inventarios a través de las funciones de manejo de adquisición, almacenamiento y transporte.

Cada administrador de logística en la cadena de suministro, desde productores primarios

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hasta puntos de venta minorista, puede utilizar los servicios de intermediarios especializados: transportistas, almacenes públicos y operadores de terminales, agentes de carga, agentes de aduanas, bancos y compañías de seguros de carga. La cadena de suministro abarca toda la estructura de proveedores de materias primas, procesadores, distribuidores y consumidores vinculados por transportes y comunicaciones.

La complicación de la cadena de suministro no es solamente la gran cantidad de sus componentes, sino el propio equilibrio de funciones y costos. La meta del servicio al cliente de la empresa es lograr que los bienes correctos, lleguen al lugar correcto, en el tiempo correcto, en una calidad propia y al menor costo total.

Por otra parte, el transporte es el elemento más costoso del proceso logístico y puede diferir ampliamente entre los bienes comerciables. Productos similares de varios continentes diferentes pueden competir por el dinero de los consumidores.

Las características de un bien, como su peso, configuración y perecedera, determinan la elección entre los modos de transporte disponibles y los cursos de suministro.

La carga general usualmente se transporta en un contenedor intermodal estandarizado, furgón o remolque. Pero, por ejemplo, si la carga es perecedera, puede necesitar un vehículo calentado o uno refrigerado. El valor de la carga también es muy importante. La carga de bajo valor a menudo debe buscar transporte a granel, mientras que la carga de alto valor se empaqueta cuidadosamente.

Economistas agrícolas han desarrollado conceptos de servicios públicos de comercialización para representar el valor agregado por la logística de la cadena de suministro:

- “La utilidad de lugar” es el valor agregado al producto por transporte y manipulación. A medida que los bienes se acercan al punto de consumo, tienen más valor para el consumidor final.
- “La utilidad del tiempo” es el valor agregado en la cadena de suministro por los servicios de almacenamiento y almacenamiento de inventario.
- “El valor máximo del producto” ocurre cuando el consumidor final quiere que esté disponible. Es el valor agregado en la conversión de una materia

prima en un bien terminado. También puede incluir embalaje, preparación y otros elementos de servicio al cliente.

- “La utilidad de posesión” es el valor agregado a medida que la propiedad cambia a lo largo de la cadena de suministro. La gestión de datos, la preparación de documentos y las transferencias financieras son algunas funciones físicas asociadas con los cambios de propiedad.

2.4.1 MODELO DE GRAVEDAD

El Modelo de Gravedad, aplicado por primera vez en el mundo de la economía por Walter Isard en 1954, citado por los autores Prentice y Prokop (2016), puede usarse para examinar el papel que juegan los costos de transporte y determinar el volumen de flujos de productos en el comercio internacional.

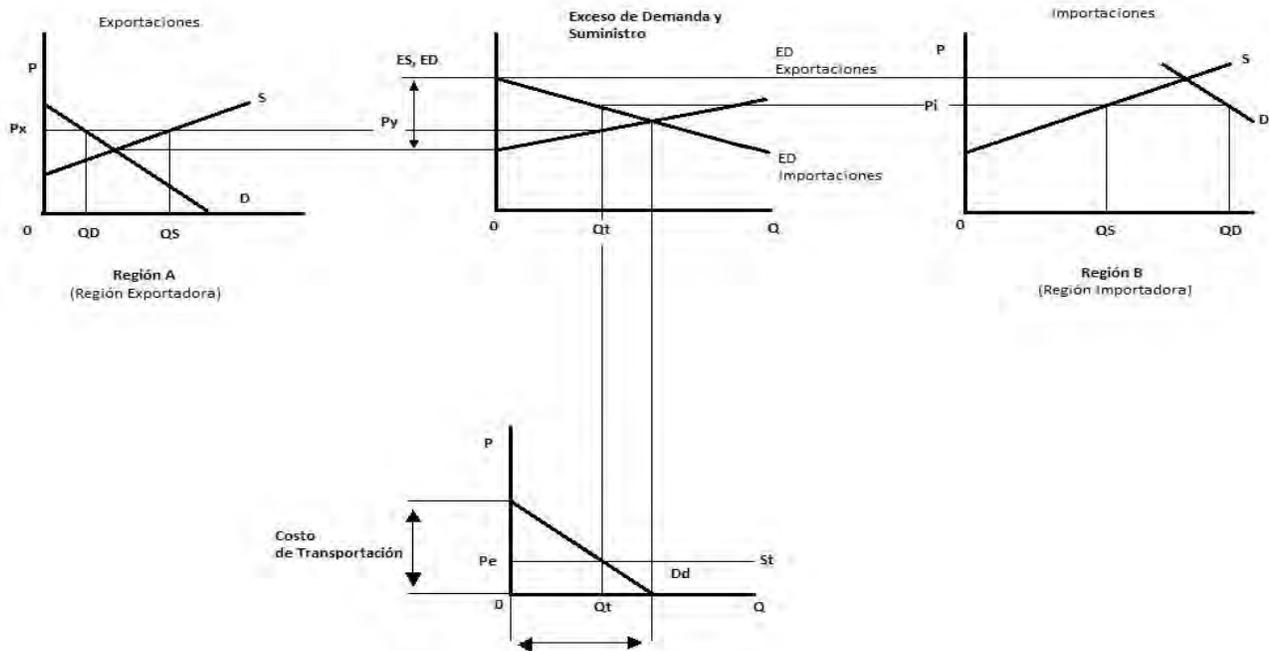
Prentice y Prokop (2016) utilizan este Modelo de Gravedad con la Ley del Precio Único como base teórica. En un caso donde hay un producto y dos regiones donde hay diferencias de precios, dando lugar a posibles flujos comerciales de donde el precio es bajo a donde el precio es alto. Suponiendo que los tipos de cambio son fijos y que el libre comercio se negocia entre las dos regiones, la ley del precio único dicta que los flujos de comercio aumentarían hasta que los precios difieran exactamente por los costos de transporte y logística.

Así pues, el Modelo de Gravedad representa la demanda derivada de transporte del mercado de precios bajos al mercado de precios altos, como se observa enseguida en la Figura 2. En la parte superior de la misma figura, el modelo de gravedad ilustra un caso de conveniencia donde “A”, es decir, la Región Exportadora, tiene una ventaja sobre la Región Importadora, representada como “B”.

Los autores Prentice y Prokop (2016), explican el modelo con un ejemplo en el que los precios internacionales son más altos en “B” que el precio interno disponible en “A”. Por lo tanto, los vendedores de la “A” desearán obtener el precio internacional más alto (P_y) y enviará suministros a la región “B”. Esto reducirá la demanda interna en la Región Exportadora, ya que los precios internos suben hacia el precio internacional.

Esta producción excedente en “A” crea un exceso de suministro (ES), el cual se representa en el gráfico central de la Figura 2 y se deriva de la diferencia horizontal de las funciones de demanda y oferta.

Figura 2. Modelo de Gravedad



Fuente: Prentice y Prokop (2016)

Al mismo tiempo, se observa que el precio de la región “B” se logra reducir a P_i con el objetivo de vender en “B” la producción excedente de “A” con una mayor ganancia.

Ahora bien, el gráfico en la zona inferior de la Figura 2, muestra el comportamiento del Transporte, en el que depende el suministro y demanda del transporte, para obtener el rango del costo de este, que deberá ser cubierto con las ganancias de las ventas tanto en región “A” como en “B”.

Finalmente, este modelo busca que se concluya si es conveniente o no la realización de la exportación de producto de la región A a la región B, lo que es posible gracias a la comparación del precio de transporte con las ganancias obtenidas de la venta del producto en la otra región. Es decir, si el precio del transporte del producto es lo suficientemente bajo para cubrirse con las ganancias de las ventas nacionales e internacionales, entonces sí es conveniente para la empresa realizar la exportación.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

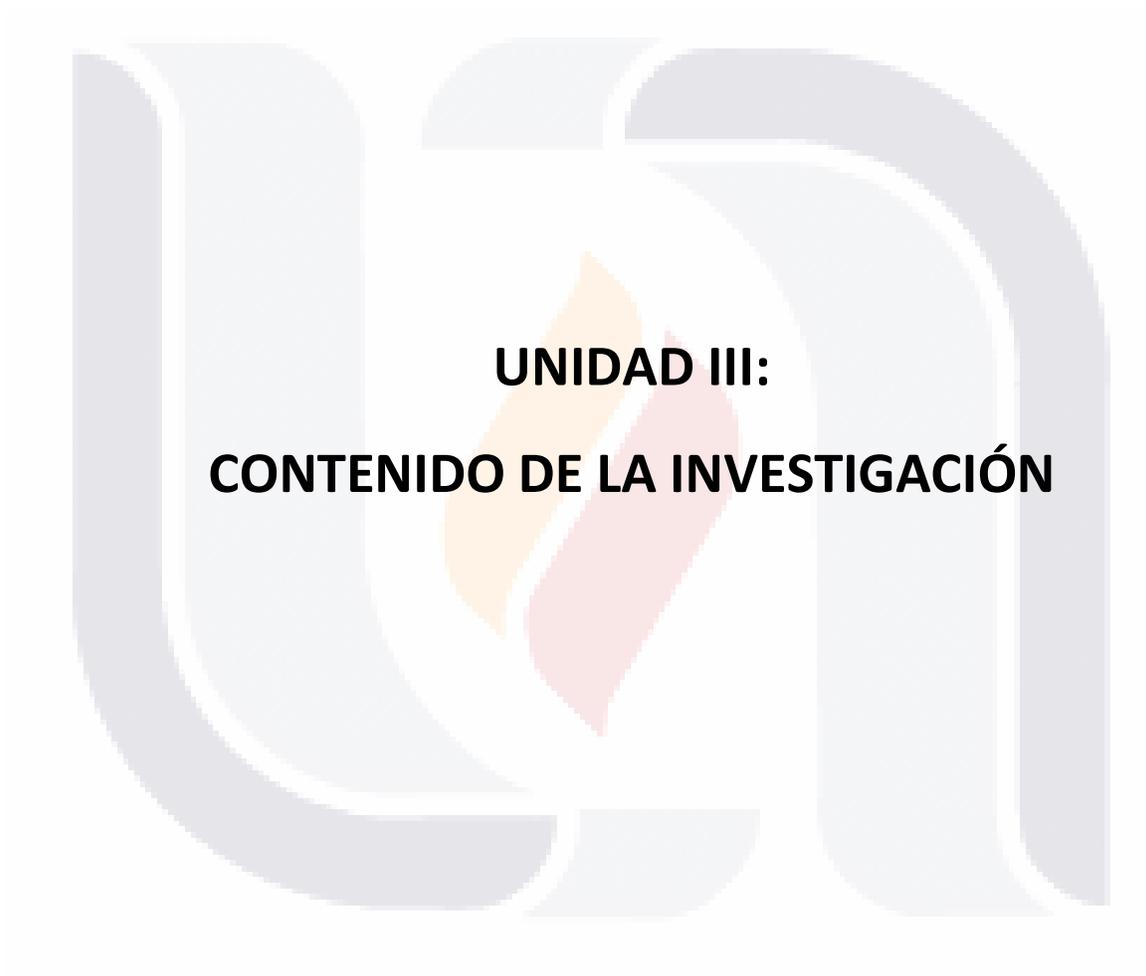
Esto se puede resumir en una simple ecuación:

$$P_i - P_x \geq P_e$$

Donde, el precio de importación (P_i) menos el precio de exportación (P_x) es mayor o igual a los costos de logística (P_e) para transportar el producto desde su origen hasta su destino final.

Al tratarse de una empresa que nunca ha realizado una exportación, se propone este modelo con el fin de que le sea posible hacer una comparación de gastos que tendría que cubrir y ganancias que percibiría, y así poder tomar una decisión basada en lo más conveniente para la empresa.

Con la finalidad de que este modelo sea posible de aplicar, en las siguientes unidades se aborda toda clase de información relevante sobre el producto al que la empresa le interesa comercializar internacionalmente, así como los costos, permisos y detalles necesarios para que el plan se lleve en práctica.



**UNIDAD III:
CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1 MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 ESTUDIOS SOBRE EL JITOMATE

De acuerdo con la definición de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, también conocida como FAO por sus siglas en inglés (2013) el jitomate es una baya muy coloreada, típicamente de tonos que van del amarillento al rojo, debido a la presencia de los pigmentos licopeno y caoteno. Posee un sabor ligeramente ácido. Es de forma generalmente redonda y achatada, excepto algunas variedades de fruto alargado, como el Saladette.

Aunque el tomate se considera una verdura debido a sus diversos usos culinarios, es considerado un fruto, que puede llegar a pesar hasta de 750 gramos. La especie es originaria de Sudamérica, pero su domesticación se llevó a cabo en México. Las principales variedades comerciales son: tomate bola, cherry, saladette, uva y pera.

3.1.2 PRODUCCIÓN DE JITOMATE INTERNACIONAL

Desde los años ochenta, la demanda de frutas y hortalizas se ha extendido mundialmente de manera notable, lo que ha ocasionado desde entonces un gran incremento en la producción. Entre los factores que más han influido en este fenómeno es el cambio en la dieta de las personas, el interés por una mejor salud y alimentos naturales, así como la gran expansión cultural que propicia la curiosidad por probar sabores y platillos diferentes.

Conforme a las nuevas pautas de la economía internacional, ha evolucionado también la agricultura hortofrutícola, gracias a la globalización de los mercados, el desarrollo tecnológico y el mayor flujo de información que existe, permitiendo que el mercado domine una mayor plaza y sea más flexible el desplazamiento del producto al consumidor, lo que a su vez requiere el desarrollo de los sistemas productivos para atender la demanda cambiante y cada vez más exigente de los países desarrollados (Macías,2003).

Es por eso que la integración de economías es necesaria para que se proyecten grandes beneficios económicos en las regiones productoras, pues gracias a la variedad de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

productos que demandan los países consumidores, las empresas agroalimentarias tienen oportunidad de experimentar un impacto exitoso al implementar sus estrategias innovadoras de penetración.

Debido a ello, ahora existe mayor número de empresas transnacionales en el sector agroindustrial, que no solo se dedican a la producción, sino también a la transformación de los productos agrícolas buscando adaptarlos al consumo local y transnacional. Esto permite a dichas empresas realizar en otros países el proceso de producción con mayor necesidad de mano de obra, de manera que le convenga.

Actualmente, la producción agrícola no termina en el campo, sino que es la parte inicial del producto, ya que el valor añadido va incrementando dependiendo del proceso de empaque y entrega de manera local, nacional o transnacional.

En la actualidad, a pesar de que se cultivan más de 200 diferentes hortalizas en el mundo, sólo 20 tienen importancia y de éstas, cuatro significaron el 78.5 por ciento de la producción hortícola mundial en el año 2000. Sin embargo, mientras la producción de papa crece a una tasa de apenas 1.59 por ciento promedio anual entre 1990 y el 2000, la de jitomate lo hace a 2.65 por ciento, aun cuando la hortaliza más dinámica es la sandía, con un crecimiento de 6.27 por ciento promedio anual (FAO, 2013).

La producción mundial de jitomate prácticamente se ha triplicado entre 1961 y el año 2000, al pasar de poco menos de 28 mil millones de toneladas en 1961 a más de 100 mil millones en el 2000. En 1961, no había un solo país que superara los 10 millones de toneladas anuales y sólo 3 producían más de dos millones, mientras que 8 cultivaban más de 500 mil toneladas, para el año 2000, China y Estados Unidos superaban los 10 millones de toneladas anuales.

En cuanto a los flujos comerciales del jitomate a nivel mundial, los principales se dan entre México y Estados Unidos, entre este país con Canadá y Europa, así como dentro de Europa y en el Medio Oriente.

De acuerdo con el periodista Martínez (2015), México se coloca como el mayor

exportador de jitomate en el mundo, desde el año 2014, fortaleciendo su posición potencia hortofrutícola.

Por otra parte, Estados Unidos es el segundo máximo productor de jitomate, además de que es el mayor importador, y a la vez que importa mucho de México, exportan una gran cantidad, sobre todo a Canadá. Lo que consolida al país canadiense como una oportunidad importante para México, aprovechando el TLCAN para buscar exportar jitomate directamente sin que medie la comercialización estadounidense.

Uno de los flujos más importantes y dinámicos en la exportación de jitomate es el que se da entre México y los Estados Unidos, pues el 82.5 por ciento de las importaciones de jitomate norteamericanas provienen de México, Macías (2003).

3.1.3 PRODUCCIÓN DE JITOMATE EN MÉXICO

De acuerdo con SAGARPA (2017) México es el principal proveedor de jitomate a nivel global, con una participación en el mercado internacional de 25.11% del valor de las exportaciones mundiales. A pesar de que durante el periodo 2003-2016 se experimentó una reducción de la superficie sembrada, presentó un crecimiento acumulado en la producción (54.25%) y en las exportaciones en fresco (77.87%), convirtiéndolo en uno de los cultivos con mayor incremento en productividad.

En el año 2013, SAGARPA informó la existencia de alrededor de 20,000 hectáreas bajo agricultura protegida en México, de las cuales aproximadamente 12,000 son de invernadero y las otras 8,000 corresponden a malla sombra y macrotúnel entre otras estructuras. Siendo el tomate el principal cultivo que se produce bajo agricultura protegida.

Para el 2016, de las 51,861 hectáreas sembradas, el 95.70% de la superficie se encuentra mecanizada, 73.26% cuenta con tecnología aplicada a la sanidad vegetal, mientras que 76.62% del territorio sembrado con este cultivo contó con asistencia técnica.

Por otro lado, 3.57% de la producción se realizó en modo de riego por bombeo, 0.04% se realizó por gravedad, 0.93% fue en modalidad de riego por goteo, 3.82% fue de temporal y el resto en algún otro tipo de riego sin especificar (SIAP, 2019).

Como se muestra en la Tabla 1, en el 2019 las entidades que presentan mayores incrementos en su producción en términos absolutos, son Querétaro, Durango, Aguascalientes y Zacatecas.

Tabla 1. Producción de tomate rojo (jitomate) por entidad federativa, ciclo PV 2018 y 2019 en toneladas.

| Entidad Federativa | 2018 | 2019 | Part. % 2019 |
|---------------------|---------|---------|--------------|
| San Luis Potosí | 746,067 | 722,042 | 20.1 |
| Zacatecas | 119,170 | 130,716 | 18.1 |
| Coahuila | 78,631 | 65,348 | 9.1 |
| Puebla | 60,984 | 61,090 | 8.5 |
| Querétaro | 36,659 | 52,208 | 7.2 |
| Aguascalientes | 35,874 | 47,651 | 6.6 |
| Durango | 23,703 | 36,066 | 5.0 |
| Hidalgo | 35,566 | 31,218 | 4.3 |
| Guanajuato | 23,999 | 28,513 | 3.9 |
| México | 31,463 | 22,068 | 3.1 |
| Chiapas | 20,924 | 21,453 | 3.0 |
| Jalisco | 10,563 | 18,535 | 2.6 |
| Sonora | 29,740 | 13,646 | 1.9 |
| Baja California Sur | 19,889 | 10,709 | 1.5 |
| Resto | 56,764 | 37,928 | 5.3 |

Fuente: Olmo Axayacatl, 2018 (con información de SIAP)

Tal como se muestra en la Tabla 1, la producción por región se distribuye de la siguiente manera: Centro-Occidente (41.0%), Noreste (34.2%), Centro (16,7%), Sur-Sureste (4.7%) y Noroeste (3.4%). En cuanto a cosecha, los estados con mayor superficie cosechada son Zacatecas, Jalisco y San Luis Potosí, representando en conjunto el 44.0% de la superficie nacional.

En total, la producción de jitomate obtenida en todo México en toneladas, ha crecido año con año, como se muestra en la Tabla 2, donde también se puede observar el crecimiento del rendimiento de la misma producción, así como el valor en millones de pesos (mdp) que ha adquirido a lo largo de 10 años. Igualmente, la producción total obtenida anualmente ha ido en aumento, con aproximadamente trescientas mil toneladas más cada año.

Tabla 2. Producción obtenida, superficie cosechada, rendimiento y valor de producción de jitomate en todo México.

| Año | Producción obtenida (ton) | Superficie cosechada (ha) | Rendimiento (ton/ha) | Valor de producción (mdp) |
|-------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 2009 | 2,043,815 | 52,384 | 39.0 | 12,233 |
| 2010 | 2,277,791 | 52,089 | 43.7 | 14,887 |
| 2011 | 1,872,482 | 44,932 | 41.7 | 10,337 |
| 2012 | 2,838,370 | 55,237 | 51.4 | 13,146 |
| 2013 | 2,694,358 | 47,099 | 57.2 | 15,046 |
| 2014 | 2,875,164 | 50,963 | 56.4 | 15,736 |
| 2015 | 3,098,329 | 49,703 | 62.3 | 20,640 |
| 2016 | 3,349,154 | 51,299 | 65.3 | 23,871 |
| 2017 | 3,469,707 | 50,226 | 69.1 | 25,483 |
| 2018 | 3,780,950 | 49,209 | 76.8 | 31,151 |

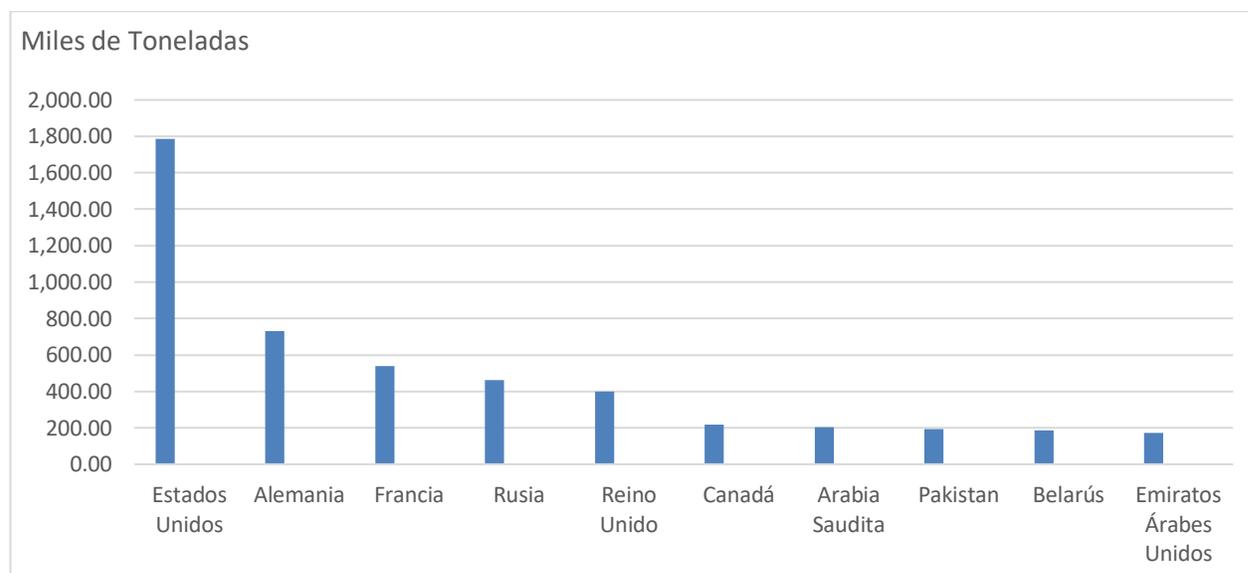
Fuente: Elaboración propia a partir de SIAP (2019)

En cuanto a la superficie cosechada en hectáreas, se puede observar que no va en aumento ni decremento, sino, que es una cifra que se varía constantemente. No obstante, el año del 2012 destaca notablemente. Por otra parte, el rendimiento de toneladas por hectáreas se pronuncia considerablemente cada año, y lo mismo pasa con el valor de la producción de jitomate, donde el último año registrado (2018) aumentó hasta 5,668 mdp.

Actualmente, en México, se satisface 100% de los requerimientos de jitomate nacionales con producción interna; asimismo, las importaciones mundiales han aumentado 39.41% en la última década, lo que ha generado un incremento en las exportaciones mexicanas principalmente con destino a Estados Unidos, seguido por Alemania, Francia y Rusia, como

se muestra en la Figura 3. Cabe destacar que durante el año del 2016 el jitomate mexicano cubrió 90.67% de las importaciones de Estados Unidos y 65.31% de Canadá.

Figura 3. Principales importadores de jitomate mexicano en el mundo



Fuente: SAGARPA (2017)

Como se observa en la Figura 3, Canadá, el país al que se pretende dirigir la exportación en este estudio, se encuentra en el sexto lugar de los principales países importadores de jitomate.

En la Tabla 3, se muestran estimaciones de la producción, crecimiento y exportación de jitomate en México, realizadas por la Coordinación de Asesores de la Subsecretaría de Agricultura.

Tabla 3. Estimaciones de producción, crecimiento y exportación de jitomate en México

ESTIMACIONES

CRECIMIENTO ACUMULADO

CRECIMIENTO ANUAL

| Año/ Periodo | 2016 | 2018 | 2024 | 2030 | 2003-2016 | 2016-2018 | 2016-2024 | 2016-2030 | 2003-2016 | 2016-2030 |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Producción potencial (millones de toneladas) | 3.35 | 3.95 | 5.76 | 7.56 | 54.26% | 17.97% | 45.70% | 125.80% | 3.39% | 5.58% |
| Exportaciones (millones de toneladas) | 1.61 | 2.17 | 3.84 | 5.50 | 77.88% | 34.76% | 77.29% | 242.48% | 4.53% | 8.55% |
| Valor de exportaciones (millones de dólares a precios de 2016) | 1,939.12 | 2,613.25 | 4,633.02 | 6,641.02 | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |

Fuente: SAGARPA (2017)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Con la información de la Tabla 3 se puede concluir que el crecimiento acumulado de exportación que se estima para los próximos años es muy favorable, previendo para México un crecimiento de alrededor de 1.80 millones de toneladas de producción potencial cada seis años, 1.70 millones de toneladas para exportación y un aumento en el valor de exportaciones de alrededor de 2 mil millones de dólares.

En la Planeación Agrícola Nacional 2017-2030 de la SAGARPA (2017) se estima que la producción de jitomate en México tiene una capacidad de incrementarse de 3.35 a 7.56 MMt. (miles de millones de toneladas) para el año 2030. Para el mismo año, se prevé un aumento en la demanda mundial de 8.92 a 11.78 MMt., lo que hace rentable el incremento de exportación de jitomate mexicano, sin descuidar la demanda nacional.

Con esta información, es posible confirmar que la producción de jitomate en México, año con año sigue en aumento, por lo que se considera una fuerte y estable fuente de exportación para los países interesados en el comercio de este producto.

Por otra parte, el organismo resalta la importancia del conocimiento acerca de las zonas de mayor producción dependiendo de la temporada. Pues es durante la temporada primavera- verano, que diferentes regiones del país se ven favorecidas en cuanto a producción de jitomate, como Baja California, Coahuila, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas, Aguascalientes, Durango, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Estado de México, Querétaro, Zacatecas, Chiapas, Tabasco, Veracruz, entre otras.

En cuanto a la temporada otoño-invierno, algunas de las mismas regiones se ven menos favorecidas, sin embargo, zonas localizadas en Sonora, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas, Puebla, Chiapas, Tabasco y Veracruz, entre otras entidades, continúan con una fuerte producción, así como gran parte de Sinaloa, que durante primavera-verano, no aparece como una fuerte fuente de producción de jitomate.

Cabe destacar que, en la zona central del país, donde se encuentra el estado de Aguascalientes, la producción de jitomate se ve beneficiada en ambas temporadas, lo que la convierte en una región con mayores ventajas y factibilidad para la exportación.

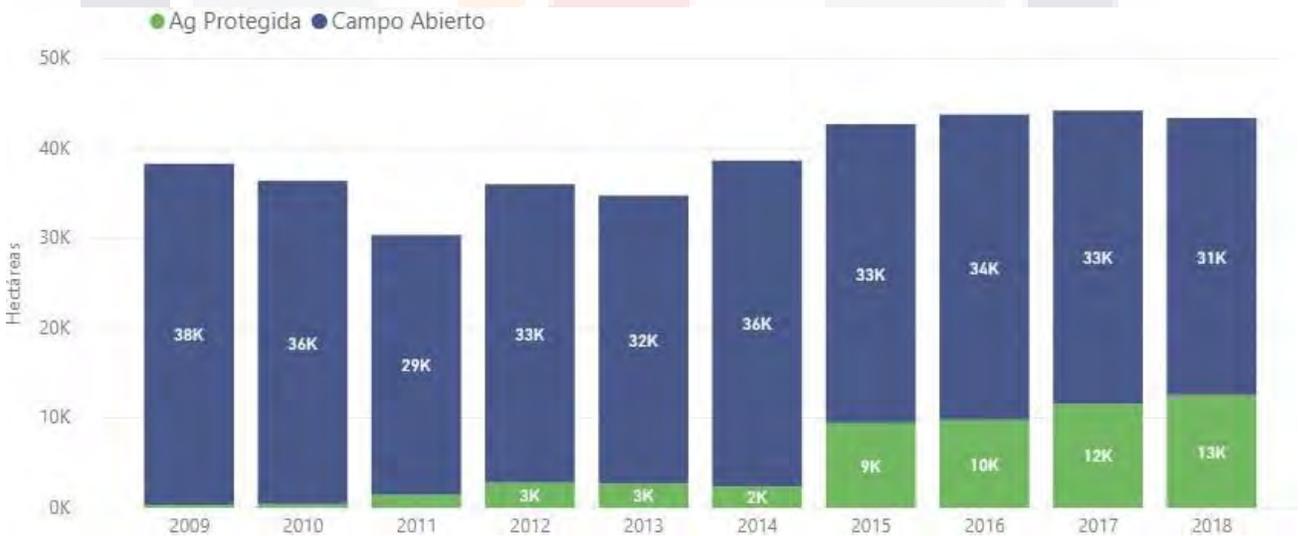
3.1.3.1 PRODUCCIÓN DE JITOMATE BAJO CULTIVO PROTEGIDO

La agricultura protegida en México es una tendencia que año con año crece en el país, permitiendo a los agricultores el desarrollo de la producción agrícola bajo cultivo protegido. Esta modalidad se realiza con diferentes procesos y tecnologías que permiten modificar el entorno natural con el fin de que los periodos de cosecha sean más largos y tengan mayores rendimientos. Gracias a estas técnicas también es posible obtener beneficios en la calidad de los productos agrícolas y de esta manera mejorar las condiciones de mercadeo.

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Horticultura Protegida (AMHPAC, 2019), en el año 2003 se había registrado en México un área total de 131 hectáreas (ha) de agricultura protegida, mientras que en el 2018 se registraron hasta 50 mil ha. plantadas.

En cuanto a la producción de jitomate en cultivo protegido se tienen registros desde el 2009 con menos de mil hectáreas plantadas en esta modalidad, sin embargo, el aumento se observa año con año hasta llegar a 13 mil ha. plantadas, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en México 2009-2018



Fuente: AMHPAC (2019)

Las principales tecnologías que se utilizan en México para el cultivo protegido son las mallas sombra, invernaderos y macro túneles. Las mallas sombra logran que los cultivos en terrenos abiertos estén sombreados con el fin de reducir el impacto de los rayos del sol

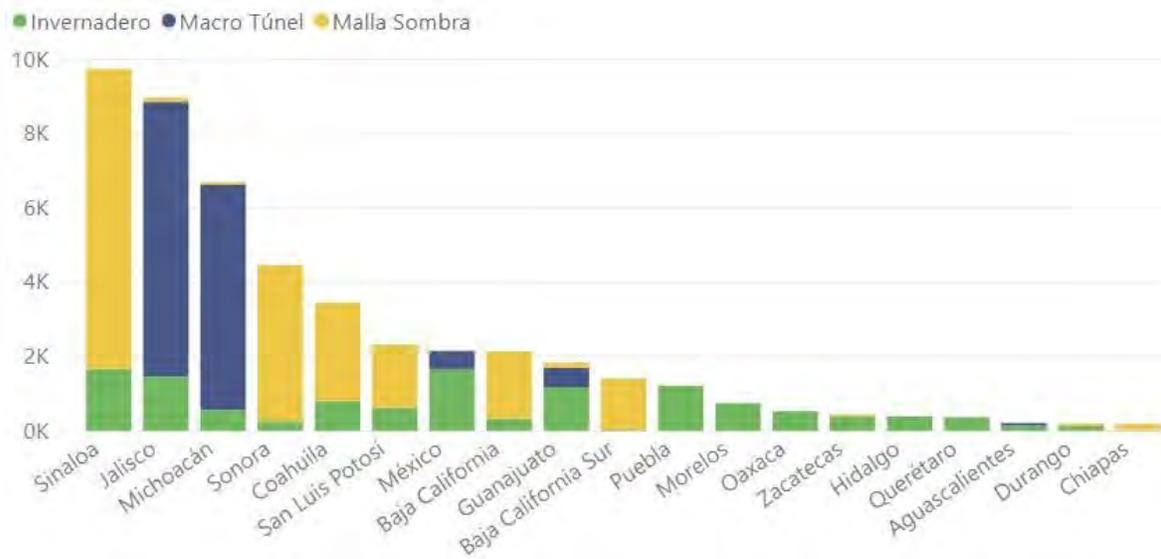
durante el día y ayuda a moderar las bajas temperaturas durante las noches.

El invernadero se trata de un método más completo, y por lo mismo más costoso, ya que cuenta con una mayor resistencia contra los efectos climáticos ya sea lluvia, viento, calor o frío, así como insectos, plagas o enfermedades que pudieran atacar a las plantas. En este sistema también es posible controlar el ambiente con tecnologías como ventiladores, paredes húmedas y control computarizado.

Por su parte, los macro túneles, aunque son parecidos a los invernaderos, tienen la ventaja de que pueden construirse como unidades móviles, y la desventaja de que no cuentan con la posibilidad de controlar la temperatura, pues más bien, la circulación del aire se logra enrollando mecánica o manualmente los laterales del macro túnel.

Aunque la agricultura protegida era solo el 2% de la superficie y tonelaje de frutas y verduras de México en 2018, ha demostrado ser tan exitosa que algunos distribuidores extranjeros obtienen el 100% de ciertos productos de los invernaderos, de acuerdo con el periódico norteamericano que cubre la industria de productos frescos, The Packer (2019).

Figura 5. Ha. protegidas para la cosecha en 19 estados de México, 2018



Fuente: AMHPAC (2019)

Como se muestra en la Figura 5, del total de área protegida para la cosecha en México en

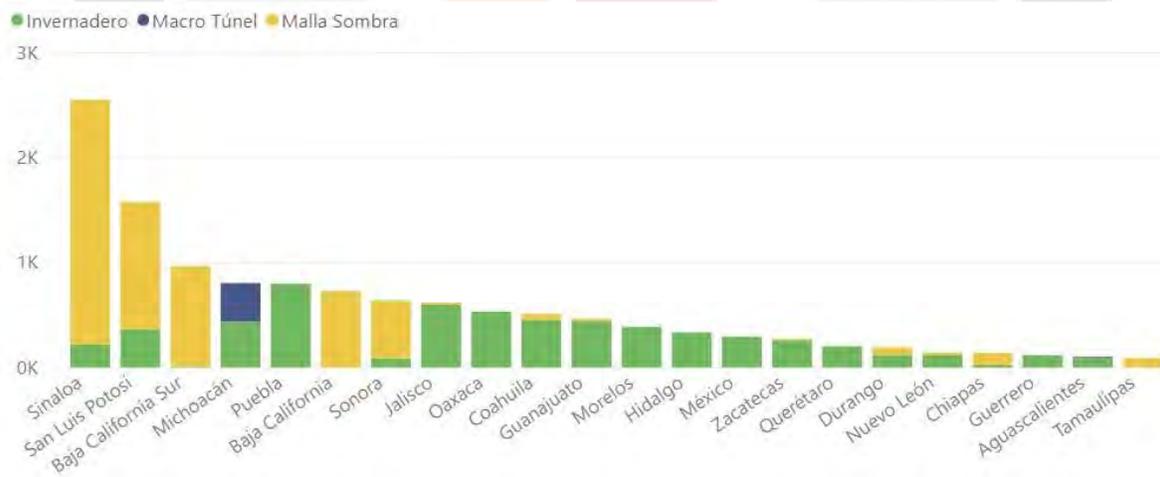
2018, el 27% correspondían a invernaderos, las malla sombra constituyeron el 45%, y los macro túneles equivalían al 28%, según la AMHPAC (2019).

Alrededor del 78% de las verduras cultivadas bajo agricultura protegida están destinadas a los EE. UU., mientras que el 5% se exporta a Canadá. Los tomates fueron la principal hortaliza cosechada, representando aproximadamente el 55% de las verduras.

El crecimiento de invernaderos en México continúa expandiéndose, dando oportunidad a una mejor exportación, ya que ofrece un mejor cuidado de las hortalizas y control sobre su calidad e imagen, pues como sabemos, los países importadores buscan los productos menos dañados y con mejor aspecto para el comprador. Así pues, a pesar de que el cultivo en campo abierto es menos costoso, los invernaderos ofrecen el beneficio de una futura exportación más probable.

En la Figura 6, se muestra la superficie cosechada en área protegida, específicamente de jitomate.

Figura 6. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en 22 estados de México, 2018



Fuente: AMHPAC (2019)

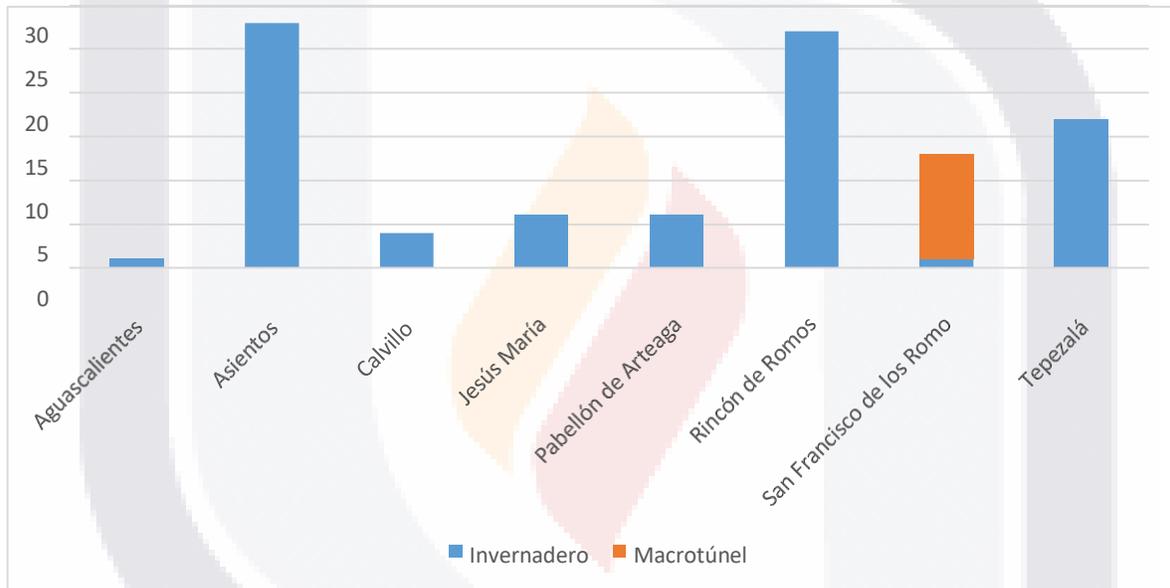
Con la representación gráfica de la Figura 6, podemos apreciar que la malla sombra y el invernadero son las principales tecnologías utilizadas para proteger la cosecha de jitomate en México.

La utilización de malla sombra predomina en los estados calurosos, buscando que el

cultivo no reciba un exceso de rayos de sol y se conserve el área húmeda por mayor tiempo, mientras que estados que llegan a muy bajas temperaturas en invierno, logran la producción de jitomate con la ayuda de invernaderos.

En el estado de Aguascalientes, que es en donde se enfoca el presente estudio, se observa mayormente la utilización de invernaderos para la producción de jitomate en áreas protegidas, como se representa en la Figura 7.

Figura 7. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en Aguascalientes 2018, por municipio



Fuente: Elaboración propia a partir de AMHPAC (2019)

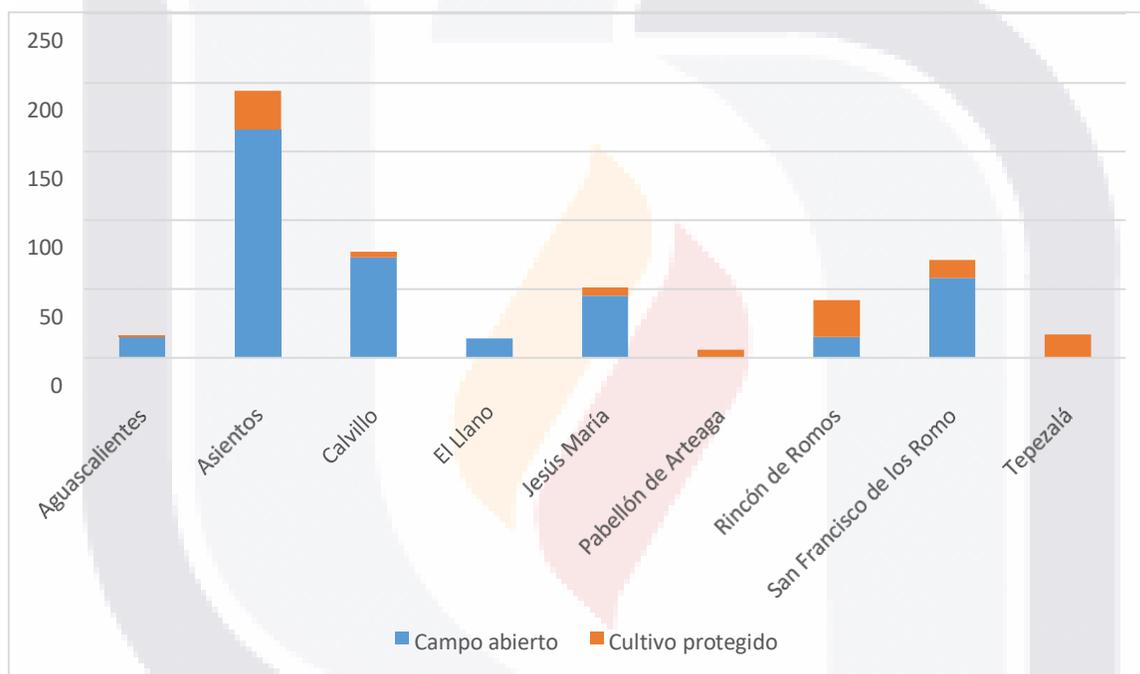
*Nota: Se omitieron los municipios de Cosío, El Llano y San José de Gracia debido a que no cuentan con registros de cultivo protegido en el 2018.

Aunque la producción de jitomates bajo cultivo protegido en Aguascalientes en el año 2018 es relevante, en realidad se trata del 20.9% del total de jitomate cosechado en dicho periodo, pues gran parte de esta producción se realiza en campo abierto como se explica en el siguiente apartado.

3.1.4 PRODUCCIÓN DE JITOMATE EN AGUASCALIENTES

A pesar de que Aguascalientes no es el mayor productor de tomate en la región, es uno de los que producen grandes cantidades de esta hortaliza a nivel nacional, principalmente en el segundo semestre del año, es decir, en los meses de agosto-diciembre, gracias a su clima semiárido. Enseguida, la Figura 8 representa la producción total de jitomate en Aguascalientes, en 2018, bajo las modalidades de cultivo protegido y campo abierto.

Figura 8. Ha. protegidas para la cosecha de jitomate en Aguascalientes 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de AMHPAC (2019)

*Nota: Se omitieron los municipios de Cosío y San José de Gracia ya que no cuentan con registros de cosecha de jitomate en el 2018.

Aunque el cultivo protegido es una gran ventaja para desarrollar el comercio de jitomate en Aguascalientes durante todo el año, también es importante el comercio nacional, pues los comerciantes de jitomate en las compañías más fuertes logran hacer la compra del producto mayormente de los estados del norte de México para revenderlo tanto en Aguascalientes como en otras ciudades.

Por otra parte, con el fin de mejorar la exportación de jitomate mexicano específicamente

a los países de Estados Unidos y Canadá, la SAGARPA (2017), a través de la Planeación Agrícola Nacional 2017-2030, sugiere una estrategia de consolidación en la que plantea que es necesario “fortalecer el comercio libre de arancel, ofreciendo producto de alta calidad y a un buen precio, al tiempo de desarrollar esquemas de protección de propiedad intelectual que permitan diferenciar los mercados y acceder a los segmentos de mayor precio”.

Asimismo, con el objetivo de maximizar la producción nacional, la Secretaría plantea una serie de propuestas:

- Generar e implementar tecnología de producción y de manejo pos cosecha.
- Impulsar el desarrollo de la agricultura protegida.
- Diseñar e implementar un esquema de transporte basado en red de frío a nivel nacional.
- Elaborar y/o actualizar estudios de mercado para el producto en fresco y procesado.
- Fomentar la industrialización de jitomate.
- Implementar una estrategia nacional para el desarrollo de una cultura de aseguramiento de riesgos.
- Impulsar el manejo orgánico y promover la reconversión en unidades productivas.
- Instalar una seleccionadora y central de empaque nacional ubicada en Puebla que atienda la producción bajo invernadero.
- Impulsar la consolidación y el fortalecimiento de empresas exportadores de producto en fresco y procesado.

Con estas estrategias, Aguascalientes se vería beneficiado al ser una de las zonas con una buena producción de jitomate en México durante casi todo el año. Este interés por parte del gobierno mexicano de empujar a la agroindustria hacia la exportación, podría significar un gran apoyo económico e incluso político para que pequeñas y medianas empresas consideren factible el comercio exterior como parte de su negocio, como es el caso de la empresa aguascalentense, Casa Rentería.



**UNIDAD IV:
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

4.1 CASA RENTERÍA

4.1.1 HISTORIA

Casa Rentería nace en el año de 1953 gracias al joven hidrocálido Miguel Rentería Álvarez, quien con experiencia trabajando en Torreón en una bodega comercializadora de guayaba, tomó la determinación de buscar empleo en su ciudad natal, Aguascalientes, en los mesones que anteriormente se encontraban en el centro de la misma, y es en una empresa de ahí donde se le otorgó la oportunidad de trabajar como vendedor de cajas de jitomate.

Bajo dicho cargo, Miguel Rentería encontró una empresa interesada en comprarle grandes cantidades del producto, por lo que detectó una gran oportunidad de independizarse y convertirse por su cuenta en proveedor tanto de jitomate como de plátanos para esta compañía.

Más tarde, Miguel Rentería se casó y formó una familia, y es su hijo mayor, Miguel Rentería, quien comenzó a integrarse en el trabajo hasta que en el año 1970 logró quedarse al mando de la bodega número 33 del que se conoce como el “Mesón de Jesús” ubicado en la calle Valentín Gómez Farías #214, en el centro de Aguascalientes.

En el año de 1975 se abrió en la ciudad la Central de abastos sur, en la que Casa Rentería consiguió colocar una bodega más. Seis años más tarde la empresa recibió la mala noticia de que las licencias de los mesones del centro se eliminaron, pero comenzó a operar en el Centro Comercial Agropecuario, donde adquirieron dos bodegas.

Sin embargo, no todo han sido éxitos para la empresa, pues durante la crisis económica de los años 70, se vio afectado igualmente el sector primario, pues a ojos de Miguel Rentería, el estado dependía exclusivamente del ferrocarril y no era suficiente para sostener la economía de Aguascalientes.

Durante esta época, el sector agrícola se veía fuertemente perjudicado sobre todo en los periodos de junio-octubre por las fuertes sequías que golpeaban al estado. Ante esto, una vez incorporado en el negocio, Miguel Rentería hijo buscó ampliar la cobertura de nuevos

productores y productos de campo en Guadalajara, logrando así obtener mejor competitividad en precios y calidad.

Posteriormente, De 1995 al año 2000 se detectó la baja de ventas en la bodega ubicada en la Central de Abastos sur, por lo que se optó por cambiar su vocación de distribuidora de jitomate a venta de refrescos, por lo que actualmente la empresa es además comercializadora de casi todas las marcas de refresco y agua embotellada, sin dejar de enfocarse también en la venta de frutos y hortalizas, principalmente el jitomate.

Asimismo, la dirección de la empresa ha cambiado a lo largo de estos años, pues durante sus inicios estuvieron a cargo Miguel Rentería Álvarez y su esposa, posteriormente la dirección pasó a manos de Miguel Rentería hijo y uno de sus hermanos, y actualmente comienzan a integrarse también los hijos de esta segunda generación, dividiéndose los cargos como se muestra a continuación en el organigrama de la empresa.

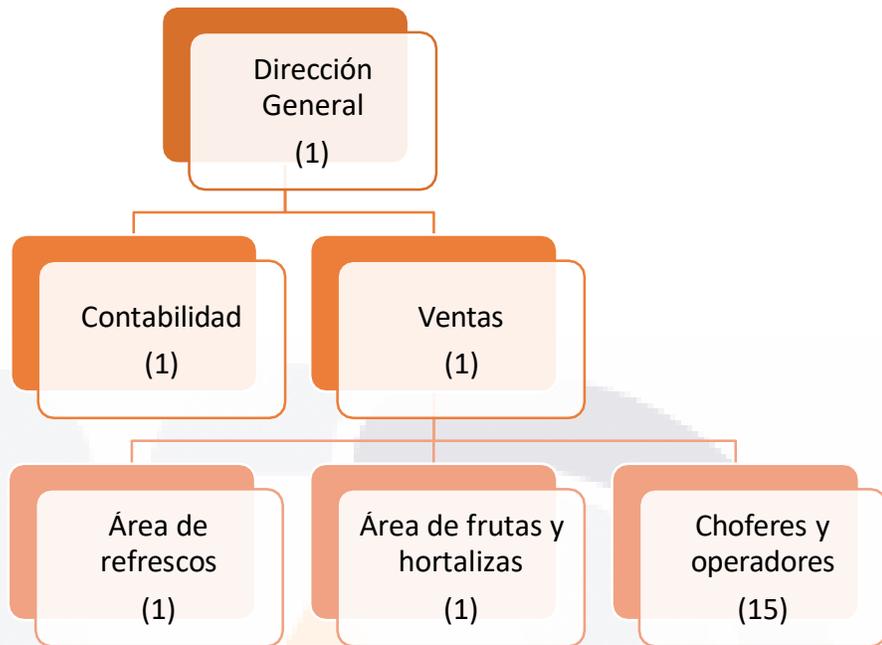
A pesar de que en años anteriores se tuvo la intención de que Casa Rentería lograra la exportación de sus productos, nunca se ha puesto un plan en marcha que les pudiera impulsar para lograr este objetivo.

Sin embargo, el día de hoy, se ha retomado esta expectativa dentro de la visión a futuro que tiene la empresa con el propósito de crecer y competir internacionalmente.

4.1.2 ORGANIGRAMA

Con el fin de conocer la manera en la que se distribuyen los cargos de la empresa Casa Rentería, se presenta en seguida el organigrama de ésta.

Figura 9. Organigrama de la empresa Rentería



Fuente: Realización propia con información de Casa Rentería (2019).

De esta manera, la Figura 9, nos da una idea de la cantidad de las personas que operan dentro de la empresa, así como su distribución y el tamaño de la compañía.

4.1.3 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

4.1.3.1 MISIÓN

"Somos una empresa aguascalentense dedicada al comercio y distribución de frutas, verduras, agua y refrescos, de calidad y en el mejor estado posible, en la región norte y el centro de México, además de ofrecer un servicio de transporte de carga".

4.1.3.2 VISIÓN

"Ser reconocidos como la mejor empresa mexicana dedicada a la venta y distribución de frutas y verduras".

4.1.3.3 VALORES

Integridad.

Compromiso y entrega.

Trabajo en equipo.

Innovación y apertura.

4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

En este apartado se habla de los diferentes sectores en México (económico, sociocultural, político-gubernamental, agroindustrial, ambiental y tecnológico) que tienen un impacto en la empresa de Casa Rentería, y que su cambio podría perjudicar o beneficiarla. De manera inversa, la empresa también se ve en la posibilidad de aportar algo a estos sectores al mejorar sus actividades comerciales.

4.2.1 ECONÓMICO

De acuerdo con el gobierno canadiense (2017), México, Canadá y los Estados Unidos conforman una de las plataformas económicas regionales más competitivas en el mundo. América del Norte concentra el 12% del comercio mundial, el 28% del PIB mundial y el 26% de los flujos globales de inversión extranjera directa. Es por ello que, en el año del 2016, los líderes de dichos países aprobaron el Plan de Trabajo para la Competitividad de América del Norte (PTCAN), con el objetivo de reducir costos para los negocios y facilitar sociedades mediante iniciativas para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, promover la innovación y el desarrollo económico e involucrar a los actores relevantes.

Cabe mencionar igualmente al Tratado de Asociación Transpacífico (TPP por sus siglas en inglés) en el que, desde el año 2014, se resalta la importancia del libre comercio en la región de América del Norte como el impulso del desarrollo, además de que dichos líderes reafirmaron su compromiso de hacer de América del Norte la región más competitiva del mundo. Pese a que tres años después el expresidente de los Estados Unidos, Donald Trump, retiró a dicho país del TPP, Canadá y México se siguen viendo beneficiados por este tratado, pues profundiza la integración entre ellos y aprovecha lo mejor de las complementariedades entre los dos países.

Además, el TPP abre nuevas oportunidades de suministro y de mercado para sus sectores productivos en la región de Asia- Pacífico y contribuye en el incremento de la cadena de

suministro regional (Gobierno de Canadá, 2017).

Asimismo, a través de este tratado, México expone su compromiso de liderar en el aspecto económico mundial actual, al ser parte del Tratado que plasma los mecanismos para lograr una mejor competencia, productividad y competitividad.

Por otra parte, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), representa también un factor importante en la relación económica entre los tres países desde el año de 1992, como se muestra en la Figura 10.

Figura 10. Línea del tiempo del TLCAN



Fuente: Gobierno de México (2020)

El acuerdo comercial fue firmado por las tres partes el 30 de noviembre de 2018, en la cumbre del G20 en Buenos Aires, Argentina. Después de la firma, cada país aplica sus procedimientos legislativos antes de su ratificación, y es hasta después de su ratificación que este acuerdo entra en vigor.

4.2.2 SOCIOCULTURAL

La colaboración cultural y académica también es uno de los rubros más fuertes de la relación entre Canadá y México. En el sector cultural mexicano son cada vez más destacados los artistas canadienses, así como las colaboraciones entre artistas de ambos países.

Gracias a dicha relación, existen intercambios prominentes a nivel académico con más de

400 acuerdos formales entre universidades e instituciones de educación superior. Prueba de ello es el año 2016, en el que Canadá recibió a más de 5,900 estudiantes mexicanos, convirtiendo a México el segundo lugar entre los países de América Latina que destacan por su participación en intercambios académicos hacia Canadá.

Asimismo, miles de turistas canadienses viajan a México cada año. De acuerdo con la Secretaría de Turismo (SECTUR, 2019) en el año del 2019, después de los viajeros estadounidenses, los turistas canadienses son los que más visitan México. Al tener esta experiencia, los canadienses prueban diferentes comidas de gran sabor, llevándose una buena imagen de las frutas y hortalizas mexicanas por lo que, al regresar a su país, buscan encontrar los mismos sabores dándole prioridad a los productos mexicanos.

4.2.3 POLÍTICO-GUBERNAMENTAL

A partir de su participación en el TLCAN anteriormente mencionada, esta colaboración se ha magnificado a través de una amplia gama de intereses políticos, comerciales, sociales, ambientales y de seguridad.

Es por ello que ahora a través de los años se han desarrollado diferentes acuerdos de gran importancia como lo es la Alianza México-Canadá (CMP, por sus siglas en inglés), publicada en el 2004, que sirve como catalizador para la acción coordinada entre ambos gobiernos, sectores privados y socios no gubernamentales, en la lucha por alcanzar objetivos comunes.

Otro de los programas que existen entre los dos países es el Fondo Canadá para Iniciativas Locales (FCIL), un programa del Gobierno de Canadá diseñado para apoyar proyectos mexicanos a pequeña escala con gran impacto en países en vías de desarrollo, que estén alineados con las prioridades temáticas del Departamento de Asuntos Globales de Canadá (Global Affairs Canada).

4.2.4 AGROINDUSTRIAL

Un 73% del territorio mexicano se dedican a la actividad agropecuaria, de acuerdo con datos de la FAO (2013). La actividad agrícola nacional representa apenas 4% del Producto

Interno Bruto (PIB), pese a ello, casi la totalidad de la producción de alimentos para el país se origina en este sector. Durante el año 2018, de acuerdo con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER, 2019), en cuanto a producción agrícola, pecuaria y pesquera en México, la región más productiva fue la del Centro Occidente, que comprende los estados de Jalisco, San Luis Potosí, Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Querétaro y Michoacán que concentraron la producción de 84.2 millones de toneladas de alimento.

En 2018 los mexicanos sembraron 21 millones 147 mil hectáreas agrícolas en las que se cosecharon 262 millones 138 mil toneladas, mostrando un decremento en comparación del 2017. De la producción agrícola 2018, los grupos que más valor aportaron fueron los de los granos y las frutas con 27.6% y 27% respectivamente. Le siguen las hortalizas, con 18.1%; los industriales, 12.7%, y por último los forrajes, 9.7%.

A pesar de este comportamiento, el comercio exterior agroalimentario tuvo buenos resultados, pues el saldo en 2018 se incrementó 10.9% (572 millones de dólares), respecto al del año previo, debido al aumento de las exportaciones en 5.6%, equivalentes a mil 816 millones de dólares (SADER, 2019).

4.2.5 AMBIENTAL

La FAO (2013) muestra estudios que indican que la agricultura aporta la mayor parte del metano global y nitroso, y que en los últimos 50 años las emisiones de GEI (Gases Efecto Invernadero) resultantes de la agricultura, silvicultura y otros usos de la tierra casi se han duplicado y se considera que para 2050 el aumento continúe.

El cambio climático afecta de gran manera a la producción de alimentos en general, empezando por el sector agrícola, ya que uno de los factores es que las precipitaciones son cada vez más variantes, ocasionando el incremento de sequías e inundaciones.

Además, los cultivos que necesitan un clima específico se ven afectados con el calentamiento global, viéndose obligados los trabajadores agrícolas a utilizar tecnologías que modifiquen los grados de temperatura de sus productos para no perjudicar la calidad y cantidad que se espera de la cosecha, de acuerdo a la Cumbre del Gobierno Mundial

(2018).

Además, esta afectación en el clima puede llegar a causar la interrupción de relaciones entre especies que aportan al equilibrio del ecosistema, mediante tareas como la polinización o el control de plagas. Otra de las consecuencias preocupantes que la Cumbre del Gobierno Mundial prevé es que la calidad de alimentos se verá afectada por los niveles elevados de dióxido de carbono.

Ante esto, se propone el desarrollo de programas ecológicos y la adopción de prácticas sostenibles por parte de los agricultores. Asimismo, la FAO (2013) propone realizar cambios en infraestructura, extensión, información climática, acceso a créditos y mejoramiento de condiciones sociales que son comunes en las zonas rurales, además de aprovechar el crecimiento tecnológico del país, gracias al cual la agricultura se podría ver altamente beneficiada como enseguida se describe.

4.2.6 TECNOLÓGICO

Gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) actualmente existe la conocida como “ciberagricultura” es decir aquellas plataformas y aplicaciones para llevar un registro e información en tiempo real de los cultivos en regiones geográficamente alejadas. Con estas tecnologías también es posible controlar la producción, cuidar los recursos naturales, mejorar la inclusión en el mercado, la administración de desperdicio de alimentos, entre otras tareas en las que se apoyan los productores agrícolas.

Este avance tecnológico promueve la eficiencia y la inclusión financiera en sistemas agrícolas y alimentarios. Además de que estas prácticas disminuyen los costos y los servicios pueden llegar a más personas. Asimismo, el comercio electrónico transfronterizo se beneficia, pues esta digitalización abre espacio para la competencia de los agricultores en el mercado global (FAO, 2014).

4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

4.3.1 PLAZA Y PRODUCTOS

Como se plantea en la historia de la empresa, Miguel Rentería padre comienza con la venta

de jitomate y plátano, sin embargo, al paso de los años se ve una mayor oportunidad de comercializar jitomate por lo que la empresa se concentró en este producto únicamente.

Se sabe que este fruto no se da durante todo el año en la ciudad de Aguascalientes, por lo que la compañía se dedicó a comprar el producto en diferentes estados de acuerdo a la producción beneficiada por cada época y revenderlo en Aguascalientes. Con el paso del tiempo y gracias a las tecnologías y el crecimiento de invernaderos en México, también el estado de Aguascalientes ha sido capaz de producir mayores cantidades de jitomate, sobretodo en el semestre de junio-noviembre, por lo que en dicho periodo la empresa se concentra en vender el producto de Aguascalientes y la región a otros estados.

Casa Rentería actualmente cuenta con clientes de las localidades de Monterrey, Chihuahua, Durango, Zacatecas, Guanajuato, San Luis Potosí, Jalisco y Aguascalientes; y aunque reconoce que se ha tenido la intención de exportar, se ha limitado a la venta nacional a empresas revendedoras de frutas y hortalizas tanto dentro como fuera del país.

Por otra parte, los proveedores y los productos de la empresa también varían de acuerdo a la temporada, pues durante el mes de noviembre la empresa busca realizar la compra en Sinaloa de pepinos y pimiento morrón, mientras que de diciembre a mayo adquiere productos de Sonora como el tomate Saladette (jitomate) y tomate bola, así como en Baja California Sur. La empresa ha comenzado también a intentar realizar la venta de tomate uva, pero sigue en proceso de aceptación por el cliente. Entre la variedad de tomate que maneja Casa Rentería, ella misma defiende al tomate Saladette como mejor opción para la exportación al extranjero debido principalmente a su durabilidad y aceptación por el mercado.

4.3.2 PRECIO

El margen de precios de Casa Rentería varía de acuerdo a la ley de oferta y demanda del mercado, así como la disponibilidad de producto en cada estado. Actualmente, y por lo general, se encuentran empatados con el precio que rige en el mercado americano, pues muchos de los productos que vende la empresa en México tienen una calidad similar a los que se comercializan en el país vecino.

De acuerdo con la empresa, las principales causas de un encarecimiento del jitomate se dan por acontecimientos climáticos fuera de lo común, por ejemplo, cuando azotan fuertes heladas en el país perjudicando al noroeste de México, sobretodo en entidades altamente productoras como Sonora y Sinaloa, como fue el caso del mes de enero del año 2019 en el que se vieron perjudicados igualmente el ajo y chile a nivel nacional.

Asimismo, el precio del tomate Saladette varía de acuerdo del origen y destino que tiene. En el caso del año de 2019, el precio mínimo en el que la empresa ofreció este producto de Sinaloa a Aguascalientes fue de \$115.00 la caja de 13 kg, mientras que el precio más alto fue de \$405.00 por la misma cantidad, donde se refleja la variedad de precios durante un año debido a las diferentes temporadas y zonas en las que se favorece la producción.

4.3.3 PROMOCIÓN

Aunque la empresa en estudio nunca se ha visto directamente apoyada por el gobierno tanto estatal como nacional, se reconoce que la ha promovido a través de organizaciones de empresarios de centrales de abastos. Así también, Casa Rentería se ha dado a conocer mediante su participación en ferias tales como la Confederación Nacional de Agrupaciones de Centrales de Abastos, en las que ha sido responsable de organización, así como de exposiciones a nivel internacional en los años de 1996 en Aguascalientes, 1997 en Guanajuato y 1998 en la Ciudad de México.

En cuanto a redes sociales, la empresa apenas comienza a buscar su espacio en ellas, aunque detecta que sus clientes son más propicios a encontrarla principalmente a través de directorios, así como vía telefónica y acudiendo a alguna de sus establecimientos, pues la mayoría de clientes meta ya conoce a esta empresa gracias a su antigüedad.

5.3.4 EMPAQUETADO

Aunque la siembra, cosecha, empaque y refrigeración son tareas llevadas a cabo por los agricultores que venden a Casa Rentería, la empresa por su parte realiza otro empaquetado para la reventa. Para ello se realizan empaques electrónicos en caso de grandes pedidos, mientras que para los pequeños se emplea máquina rudimentaria.

Cabe resaltar que la empresa cumple con las normas de inocuidad que propone el Gobierno Mexicano con el fin de prevenir la contaminación de los alimentos bajo el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), la Dirección General de Inocuidad Agroalimentaria, Acuícola y Pesquera, que desarrolla proyectos sobre temas de inocuidad para el sector agroindustrial, y promueve la aplicación y certificación de los sistemas de reducción de riesgos de contaminación de los alimentos.

Entre estas normas de inocuidad con las que cumple Casa Rentería se encuentran la norma ISO 22000, que establece un estándar de Seguridad Alimentaria armonizado y aceptado en todo el mundo, mediante la integración de múltiples principios, metodologías y aplicaciones; igualmente con la norma México Calidad Suprema (MCS), que es una marca símbolo de calidad que asegura la inocuidad y sanidad de los productos agropecuarios y es propiedad del Gobierno Mexicano cuyos co-titulares son la SAGARPA, y la Secretaría de Economía (SE).

Asimismo, la empresa cuenta con las certificaciones estadounidenses que propone el Servicio de Inspección de Sanidad de Plantas y Animales (APHIS, por sus siglas inglés) como lo es la constancia de inocuidad basada en el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP), así como el certificado fitosanitario internacional, expedido por la SAGARPA, que constata el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables en materia de Sanidad Vegetal a que se sujetan la producción, movilización, importación o exportación de vegetales, sus productos y subproductos que representen un riesgo fitosanitario. Si bien se sabe que la empresa no realiza exportaciones, esto lo realiza con el fin de ofrecer su producto a aquellas compañías que compran a Casa Rentería para desplazar el producto a los Estados Unidos.

4.3.5 TECNOLOGÍAS

Para la segura transportación de los productos la empresa cuenta con siete tráileres con refrigeración, mismos que en un principio eran para el servicio de la bodega, pero que ahora se ha aprovechado como un negocio independiente para fletera y se ofrece a los clientes.

La mayor tecnología para las semillas, la siembra, cultivo y procesos de maquinaria es más

bien parte de los grandes agricultores con los que la empresa en estudio busca relacionarse. Por otra parte, Casa Rentería se vale principalmente de aplicaciones digitales como WhatsApp para la realización práctica de cotizaciones, compras y ventas. A futuro, esta empresa pretende crecer en el mundo del internet con una aplicación para los dispositivos digitales en la que se podrán hacer pedidos a domicilio tanto para tiendas como particulares.

A continuación, con el fin de determinar el potencial de exportación de la empresa, se explica el análisis FODA resumido en la Figura 11, empezando por sus Fortalezas, es decir, aquellas capacidades y recursos con los que cuenta para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

4.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA RENTERÍA

Retomando la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter (1990), anteriormente mencionada en el Marco Teórico de este estudio, se realiza el presente análisis FODA de la empresa Casa Rentería. En este se ven analizadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que podría experimentar la empresa en su proceso de exportación.

Figura 11. Análisis FODA de Casa Rentería



Fuente: Elaboración propia con información de Casa Rentería (2019).

4.4.1 FORTALEZAS

- Empresa familiar: La empresa Rentería, al ser una empresa conformada desde sus inicios entre familia, cuenta con una organización flexible, además de un fuerte compromiso y pasión por hacerla crecer. Asimismo, gracias a su historial, todos los integrantes tienen una larga experiencia detrás en el mercado.
- Posición de marca: La empresa cuenta con la mejor posición a nivel local y regional en el mercado de comerciantes de frutas y verduras.
- Alta fidelización de clientes: Los clientes mayoristas de la empresa Casa Rentería recurren constantemente a sus servicios principalmente por su relación de calidad-precio. Lo que también representa una gran ventaja para la exportación.
- Proveedores exclusivos con certificación para los Estados Unidos: Al contar la empresa con proveedores exclusivos del país, hace que difícilmente otra empresa pueda ofrecer la misma calidad de sus productos. Por otra parte, estos proveedores también cuentan ya con la certificación para la exportación en los Estados Unidos, por lo que la empresa se ahorraría este paso.
- Empaque: La empresa se distingue de sus competidores incluso en el empaque que utiliza, logrando que la calidad del producto perdure y los daños durante el traslado sean mínimos. Asimismo, los proveedores le hacen entrega de los productos paletizados, es decir, apilados en un armazón de madera que permite la manipulación de grandes cantidades de empaques al mismo tiempo con una carretilla elevadora, permitiéndole ahorrar tiempo y espacio.

Por otra parte, la empresa también se encuentra en capacidad de aprovechar algunos aspectos que, de tomarse en cuenta, la dejarían en una posición de ventaja. Estos aspectos se mencionan como oportunidades en el siguiente apartado.

4.4.2 OPORTUNIDADES

- Asociación con otra empresa: Gracias a que la empresa tiene contacto con otras

grandes compañías del país que exportan sus productos tanto a Estados Unidos, como a Canadá, tiene la oportunidad de asociarse o asesorarse con ellas.

- Nuevos proveedores: Al tener un buen historial de compra-venta con los proveedores que siempre han contado, la empresa podría tener la capacidad de abrirse fácilmente a nuevos proveedores del país para abastecer la demanda extranjera.
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): Gracias a este acuerdo, México es actualmente el principal exportador de jitomate a Canadá en los últimos diez años.
- Otra opción de transporte: Actualmente, Canadá contempla estudios sobre nuevas formas de transporte para la exportación como es el caso del tele-dirigible moderno que se menciona en este mismo proyecto (Pg.81).

Inevitablemente, la empresa tiene también ciertas debilidades, es decir, ciertas variables que al ser analizadas no reúnen las características ideales para lograr una exportación de sus productos, mismas que se mencionan enseguida.

4.4.3 DEBILIDADES

- Falta de experiencia en exportación: Una desventaja para la empresa puede ser el que no cuente con conocimientos especializados en la materia de exportación, debido a que nunca la ha llevado a cabo.
- No cuenta con producción de jitomate: Casa Rentería comercializa con frutas y verduras de otros productores, por lo tanto, puede haber dificultad para alcanzar un mejor precio competitivo en el extranjero, contra aquellas empresas productoras de jitomate.

4.4.4 AMENAZAS

- Nuevo en el mercado canadiense: Al ser una empresa que nunca ha comercializado sus productos fuera de México, tiene mayor riesgo de cometer errores durante la

exportación, que provoquen que sea rechazada por las empresas de Canadá desde una primera instancia.

- Fuerte competencia: En un inicio puede haber dificultades para ser aceptado o mejor valorado por el mercado canadiense contra las compañías que ya llevan años de experiencia en exportación de sus productos.

La implementación de este análisis tiene la finalidad de tomar ventaja sobre las oportunidades y fortalezas de la empresa, mientras que se busca solución a las debilidades y amenazas. En este caso, para no arriesgar a la empresa por su falta de experiencia en el comercio internacional, sería necesario comenzar con la exportación de pequeñas cantidades del producto para detectar errores sobre la marcha y no arriesgar un gran presupuesto.

Por otra parte, el factor de ser nuevo en el mercado canadiense y tener una gran competencia, podría repararse y convertirse en una ventaja, si se lograra conseguir contactos en Canadá que pudieran ir abriendo paso a la empresa, y sobretodo, buscar posicionarse en alguna canadiense sin tanta competencia o invernaderos propios.



UNIDAD V: IDENTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

5.1 POSIBLES MERCADOS

Canadá es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) desde el 10 de abril de 1961. Mediante la OCDE los gobiernos buscan responder a los retos económicos, sociales y ambientales.

Asimismo, se promueven políticas destinadas a alcanzar un crecimiento económico sostenible, estabilidad financiera, posibilidades de progreso, apoyo a la construcción de una economía mundial sana y contribuir al crecimiento del comercio mundial. México es miembro de esta organización desde el 18 de mayo de 1994 (OCDE, 2019)

La Segunda Guerra Mundial fue el arranque de las relaciones bilaterales cuando Canadá vio debilitados los lazos con su metrópoli británica, en tanto que México reafirmaba vínculos con Estados Unidos de América. Como se señala en el apartado económico de la Unidad IV (pg. 47), México es parte integrante del bloque comercial que representa el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN).

Este último miembro representa la séptima economía a nivel mundial con un mercado multicultural que aprecia las propiedades principalmente del jitomate, entre otros frutos y vegetales mexicanos. Actualmente, el TLCAN es el elemento decisivo del cambio de las relaciones entre México y Canadá (Gobierno de México 2020).

5.1.1 CANADÁ

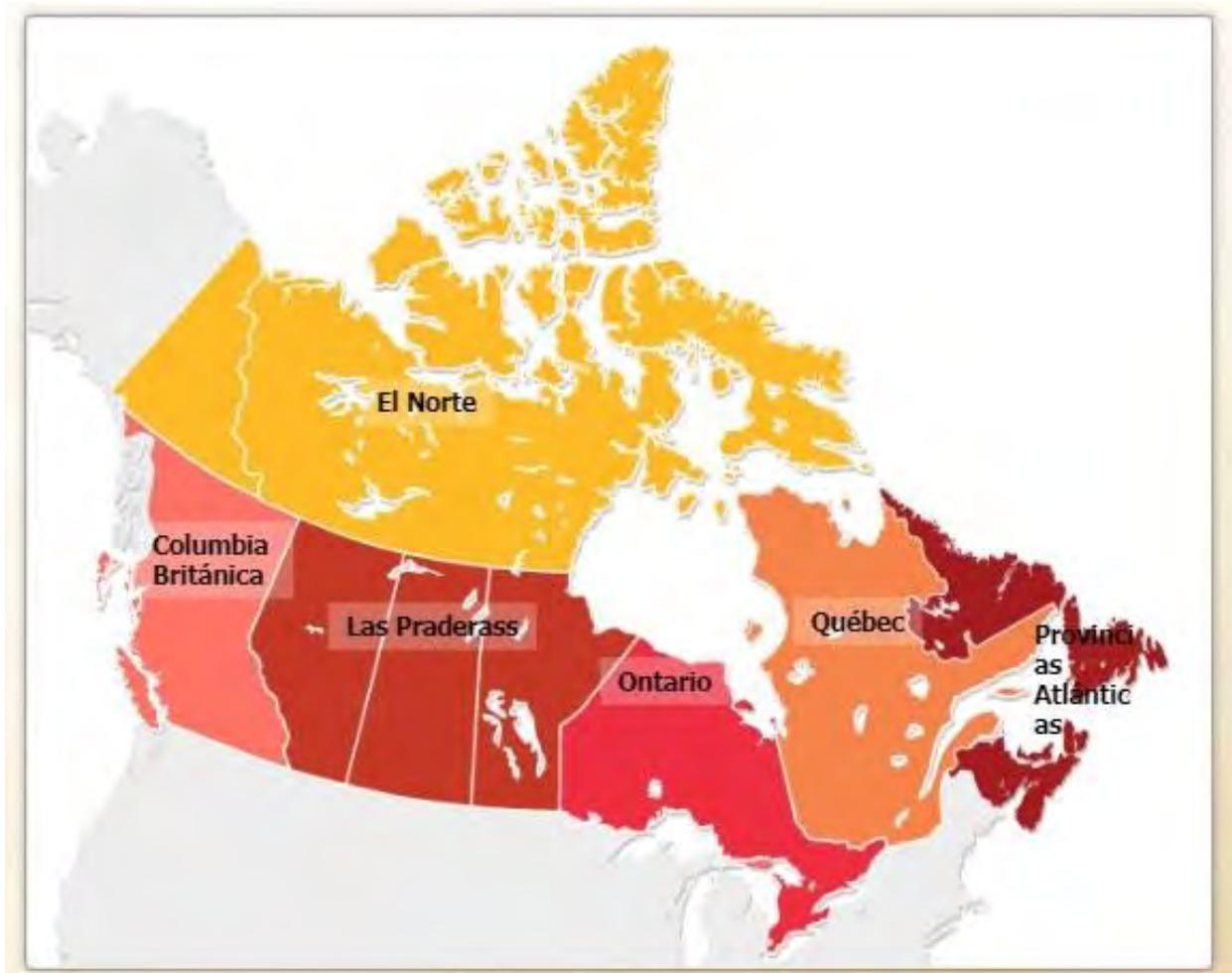
5.1.1.1 INFORMACIÓN GENERAL

El país de Canadá consiste de cinco mercados regionales de diferentes tamaños: Canadá Central, las Praderas, Columbia Británica, Canadá del Atlántico y los Territorios del norte. La región de Canadá Central incluye Ontarrio y Quebec. Entre las dos albergan cerca del 62% de la población de Canadá (alrededor de 13,500 millones en Ontario y 8 millones en Quebec), ambas están ampliamente urbanizadas con salarios y tasa de empleo relativamente altas.

En la Figura 12 se presenta un mapa político de Canadá, donde se identifican cada una de sus regiones, así como El Norte, el cual es un área sin acceso ferroviario o carretera, por lo

que el presente estudio se concentra principalmente en las provincias canadienses.

Figura 12. Mapa de Canadá con divisiones de sus mercados regionales



Fuente: Oficina de Facilitación del Comercio en Canadá (TFO Canada por sus siglas en inglés, 2013)

Las Praderas consta de tres provincias, Alberta, Manitoba y Saskatchewan, contando con casi el 17,7% de la población. Actualmente, se encuentran ampliamente beneficiados por los recursos naturales como petróleo, y transporte, además de la exportación de productos cosechados en el país.

Por otra parte, Columbia Británica se trata de la tercera provincia más populosa de Canadá con un poco más el 13% de la población del país, goza de una economía diversificada siendo los contribuyentes claves la silvicultura, minería, turismo, pesca, transporte, alta tecnología y la producción de películas.

Canadá del Atlántico cuenta con 2,4 millones de habitantes, Nuevo Brunswick, Nueva Escocia, Isla Príncipe Edward y Terranova cuentan con cerca del 6,8% de la población de Canadá. Ampliamente basada en la pesquería, la silvicultura, agricultura, y turismo.

Pese a que el clima canadiense cuenta con la presencia de las cuatro estaciones: primavera, verano, otoño e invierno, el país se caracteriza por la prolongación de ésta última, ya que tiende a extenderse desde noviembre a abril en el sur, e incluso más tiempo en las áreas de El Norte.

Cada una de las estaciones afecta el tipo de producto en demanda por los clientes, debido principalmente a la variante producción de vegetales afectada por el clima, además del tipo de comida que consumen en cada temporada.

5.1.1.2 IMPORTACIONES

En cuanto a canales de distribución, en Canadá los productos agrícolas llegan al consumidor principalmente de dos formas: Cadenas grandes de supermercados e Importadores y Distribuidores. Los principales supermercados en Canadá, por orden de importancia son Walmart, Loblaws, Sobeys, y Costco, generalmente con marcas de productos de alta calidad y cuentan con grandes centros de distribución y departamentos de compra que se encargan de adquirir productos y establecer contratos directamente con los productores.

Por otra parte, de acuerdo a una investigación realizada por el Gobierno de España (2018), sobre las exportaciones canadienses, los importadores y distribuidores de Canadá, por lo general tienen puntos de venta en las centrales de abastos de las principales ciudades del país. Sus clientes principales son cadenas de supermercados pequeñas y medianas que no importan productos directamente y además atienden a todos los comerciales independientes y a la industria de la hospitalidad.

5.1.1.3 IMPORTACIÓN DE JITOMATE

En cuanto a la importación de jitomate en Canadá, enseguida se muestran las estadísticas mensuales correspondientes a los años 2015-2019, en las que se compara a los dos

principales países proveedores.

Tabla 4. Promedio de la cantidad (toneladas) de importaciones de jitomate a Canadá mensualmente 2015-2019.

| 2015-2019 | Total mundial | México | Estados Unidos |
|-------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Enero | 28,611.779 | 22,512.431 | 5,729.094 |
| Febrero | 25,632.283 | 21,198.769 | 4,239.834 |
| Marzo | 26,669.982 | 20,611.902 | 5,928.888 |
| Abril | 19,107.543 | 13,062.949 | 5,944.878 |
| Mayo | 15,039.584 | 8,447.210 | 6,488.378 |
| Junio | 13,366.149 | 6,564.556 | 6,725.107 |
| Julio | 12,381.121 | 4,820.214 | 7,485.128 |
| Agosto | 9,087.640 | 3,451.312 | 5,564,808 |
| Septiembre | 10,018.826 | 4,398.143 | 5,575.033 |
| Octubre | 15,194.732 | 8,874.073 | 6,246.260 |
| Noviembre | 18,532.154 | 12,053.375 | 6,365.563 |
| Diciembre | 21,216.091 | 14,463.929 | 5,244.909 |
| TOTAL | 214,857.884 | 140,458.868 | 71,537.883 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Statistics Canada (2020)

Como se observa en la Tabla 4, México es el mayor proveedor de jitomates a Canadá con casi el doble de la cantidad que exporta Estados Unidos. Sin embargo, no todos los meses son buenos para la producción y exportación mexicana de jitomates, como se observa en la Figura 13.

Figura 13. Comportamiento de importaciones de jitomate a Canadá mensualmente (2015-2019), en toneladas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Statistics Canada (2020)

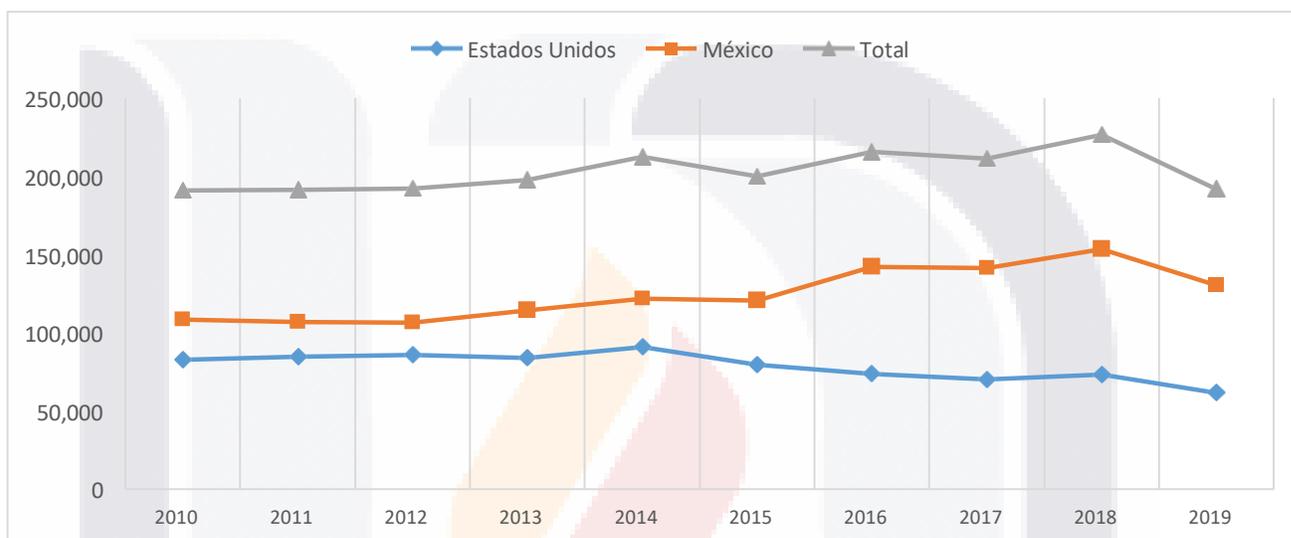
De acuerdo con la Figura 13, los meses de abril-agosto vemos una baja en importación de jitomate mexicano en Canadá, puesto que la mayoría del producto se queda en el país y es Estados Unidos de quien logran obtener mayores importaciones.

Ahora bien, durante los meses de enero a marzo, Canadá se ve realmente beneficiado con la fuerte producción y exportación invernal de México, siendo el mayor promedio de cantidad de importación: 22,512.431 toneladas de jitomate.

De esta manera, es posible comprobar que México se ha distinguido como el país mayormente importador de jitomate en Canadá a lo largo de los últimos años, seguido siempre por el país de Estados Unidos. Los meses en los que México tiene una mayor producción de jitomate, coinciden con los meses en los que exporta mayores cantidades a Canadá, quedando por debajo de Estados Unidos únicamente en los meses de julio y agosto del año 2019. Cabe mencionar que, durante estos meses de verano, la producción de jitomate en Canadá incrementa en los campos y huertos, por lo que el país no requiere importar las mismas cantidades.

Asimismo, se plasma a continuación el comportamiento de las exportaciones de jitomate de México a Canadá a comparación de la competencia más directa: Estados Unidos, comparando también gráficamente el total de importaciones de jitomate que tuvo Canadá en cada uno de los últimos diez años.

Figura 14. Cantidad de jitomate importado en Canadá (2010-2019) de Estados Unidos y México, en toneladas.



Fuente: Realización propia a partir de Statistics Canada (2020)

Como se observa en la Figura 14, la exportación de jitomate de México a Canadá se mostró estable durante los primeros años, pero a partir de año 2014 se puede decir que hubo un ascenso importante, siendo el año 2018 en el que se tuvieron mayores importaciones de jitomate mexicano a Canadá.

A comparación del total de importaciones, así como las importaciones de Estados Unidos a Canadá, puede analizarse que el comportamiento de las importaciones de México-Canadá definen mayormente el comportamiento de las importaciones totales del país canadiense. Al mismo tiempo, las altas o bajas de Estados Unidos, el competidor más cercano a México, no repercuten en las importaciones totales de jitomate.

5.1.1.4 INVERNADEROS EN CANADÁ

A pesar de que Canadá no cuenta con una gran cantidad de terreno cultivable, ha

incrementado considerablemente el uso de invernaderos para satisfacer una parte de la demanda de productos frescos fuera de las temporadas de cultivo. En estos lugares, la producción de tomate se trata en su mayoría de el “Tomate Bola”, sin embargo, de acuerdo con trabajadores relacionados con esta práctica, cada vez se busca diversificar su producción empezando por el Tomate Uva, Tomate Cherry y Saladette.

Como se muestra en la Tabla 5, el uso de invernaderos está concentrado en las provincias de Ontario, Columbia Británica y Quebec debido a que su clima se presta más a la producción del tomate, además de que dichas localidades son cercanas a grandes mercados tanto de Canadá como de Estados Unidos. Es por esto que un plan de exportación de jitomate a estas provincias no sería conveniente.

Tabla 5. Número de invernaderos por provincia 2012-2016

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|
| Provincias del Atlántico | 52 | 54 | 52 | 52 | 51 |
| Quebec | 240 | 242 | 247 | 250 | 238 |
| Ontario | 310 | 315 | 323 | 330 | 325 |
| Provincias Praire | 95 | 100 | 107 | 101 | 102 |
| Columbia Británica | 140 | 150 | 160 | 154 | 150 |
| Canada | 837 | 861 | 894 | 889 | 866 |

Fuente: Statistical Overview of the Canadian Greenhouse Vegetable Industry (2019)

Asimismo, con los datos de la Tabla 5, se puede analizar que en las provincias Praire de Canadá (Manitoba, Saskatchewan y Alberta), es donde no se cuenta con un gran número de invernaderos.

Por otra parte, la Tabla 6 maneja cifras sobre la producción específica de vegetales en invernaderos que cada provincia maneja. En esta misma, se aprecia que la provincia de Manitoba, que es la que interesa estudiar, representa una de las regiones más bajas en producción de vegetales en invernaderos, haciéndola aún más atractiva para el mercado de exportación de tomate.

Tabla 6. Producción de hortalizas de invernadero por provincia (toneladas métricas)

| Provincia/Año | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Newfoundland y Labrador | 25 | 10 | 3 | 8 | 14 |
| Prince Edward Island | 48 | - | - | 2 | 448 |
| Nova Scotia | 2,670 | 3,090 | 1,248 | 2,914 | 2,902 |
| New Brunswick | 24 | 29 | 1 | - | 51 |
| Quebec | 24,030 | 6,110 | 27,938 | 38,772 | 40,741 |
| Ontario | 420,341 | 420,081 | 424,451 | 438,680 | 452,009 |
| Manitoba | 24 | 152 | 3 | 186 | 207 |
| Saskatchewan | 164 | 189 | 22 | 224 | 209 |
| Alberta | 22,433 | 22,195 | 23,150 | 33,170 | 40,790 |
| British Columbia | 124,256 | 114,652 | 90,881 | 120,864 | 121,686 |
| Canada | 596,251 | 587,825 | 604,990 | 636,723 | 660,535 |

Fuente: Statistical Overview of the Canadian Greenhouse Vegetable Industry (2019)

Asimismo, las estadísticas canadienses nos muestran que incluso los invernaderos también son un mercado para los vegetales mexicanos, principalmente el tomate. En los años 2014-2018, las dos principales fuentes de importación de hortalizas de invernadero fueron México, con el 86%, y Estados Unidos, con el 10%. En términos de valor, el tomate (45%) son la principal hortaliza de invernadero importada, seguido del pimiento (42%) y el pepino (13%).

En la Tabla 7 se aprecia con claridad las grandes importaciones, específicamente de tomate de invernadero, que los canadienses realizan desde diferentes países, demostrando que el principal importador es el país de México.

Tabla 7. Fuentes de importación de tomate de invernadero - volumen (toneladas)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| México | 57,867 | 63,058 | 73,400 | 67,488 | 73,400 |
| Estados Unidos | 6,062 | 7,400 | 10,138 | 7,882 | 9,500 |
| España | 0 | 14 | 33 | 0 | 0 |
| Guatemala | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Países Bajos | 180 | 59 | 36 | 22 | 37 |
| Otros países | 82 | 182 | 112 | 113 | 59 |
| Total | 64,192 | 70,712 | 83,720 | 75,506 | 68,721 |

Fuente: Statistical Overview of the Canadian Greenhouse Vegetable Industry (2019)

De esta manera, se puede interpretar que el país de Canadá tiene la necesidad de importación de tomate a pesar de que cuenta con su propia producción, y que podría seguir siendo abastecida con mayores importaciones desde México. Asimismo, comparando la información de la Tabla 7 con la Figura 9 (pg.66) se muestra que alrededor del 50% de tomate importado de México a Canadá, es cosechado en invernaderos.

Por otra parte, además de que la provincia de Manitoba no cuenta con un gran número de producción de vegetales en invernadero, todos los centros de suministro de tomates están distantes de esta zona, pues los proveedores principales se encuentran en Florida, California y México, por lo que no obtiene con la misma facilidad esta clase de productos, de modo que se convierte en el mercado más competitivo para la empresa interesada de Aguascalientes.

5.1.1.5 VENTA DE JITOMATE EN EL MERCADO DE MANITOBA, CANADÁ

Actualmente, en los supermercados canadienses, predomina la presencia del tomate Bola, tomate Cherry, tomate uva y tomate Saladette. La manera más popular para hacer llegar el producto a los supermercados es a través de grandes empresas que manejan el servicio de entrega de comida al por mayor, quienes, a su vez, cuentan con la conexión de empresas dedicadas a realizar la exportación en grandes cantidades desde diferentes países.

Con el fin de enriquecer este estudio y tener una mejor idea de cómo operan las empresas

de entrega de comida a supermercados en el país de Canadá, se contactó con una de estas compañías: “Pratts Wholesale”, ubicada en la ciudad de Winnipeg, quien adquiere de México principalmente pimientos, cebolla verde y, por supuesto, tomate.



Imágenes propias: Pratts Wholesale; Empaque de tomate importado de México.

Los tomates son elegidos por su tamaño y calidad, lo que significa un problema para los pequeños productores del campo, pues suelen tener grandes variaciones de tamaño e incluso color del producto. Es por ello que las empresas que buscan exportar deben tener una producción suficiente para obtener grandes cantidades de tomates del tamaño indicado y satisfacer al mercado tanto internacional como al nacional.



Imágenes propias: Pratts Wholesale; Almacenamiento de tomate Saladette y tomate Bola para su venta en supermercados canadienses.

Una de las variables que dependen del precio que México ofrece a Canadá por sus productos es el clima y la demanda, pues de acuerdo a los trabajadores de Pratts Wholesale, los inviernos cada vez han afectado más al norte de México y su producción en vegetales.

Asimismo, existen otros factores que han llegado a influenciar en la compra de algunos vegetales en específico, por lo que el precio suele aumentar, como son las publicaciones en redes sociales por parte de personas “públicas” o creadores de contenido que comparten sus preferencias en alimentos, provocando este tipo de fenómenos.

Por otra parte, el cuidado de estos productos también es importante para las empresas, pues desde el empaquetado, transporte y almacenamiento deben ser pensados para que los vegetales tengan una larga duración en su camino hacia el cliente final, por lo que estas empresas cuentan con grandes almacenes refrigerados con la temperatura adecuada para cada tipo de producto.



Imagen propia:
Pratts Wholesale; almacén refrigerado para vegetales de acuerdo a la temperatura necesaria (en el caso del tomate: de 8-10 grados centígrados).



Imagen propia: Pratts Wholesale; accesos al almacén o muelles de carga con la medida necesaria para los transportes repartidores.

La temperatura es importante ya que la venta no siempre es segura, como se especifica anteriormente, hay diferentes factores que impactan a la demanda, por lo que igualmente estas empresas tienen dificultades para asegurarle un precio a los supermercados. Enseguida se muestran los precios de cada una de las variaciones importadas de México en diferentes supermercados de la provincia de Manitoba.



Tomate Cherry

794 gramos
 \$7.99 dólares canadienses =
 \$149.32 pesos mexicanos por Kilo
 Producto de México
 Enero, 2020 Winnipeg, Canadá
 Imagen propia



Tomate Uva

551 gramos
 \$4.99 dólares canadienses =
 \$127.26 pesos mexicanos por Kilo
 Producto de México
 Enero, 2020, Winnipeg, Canadá
 Imagen propia



Tomate Bola

454 gramos

\$3.49 dólares canadienses =

\$107.88 pesos mexicanos por Kilo

Producto de México

Enero, 2020, Winnipeg, Canadá

Imagen Propia



Tomate Saladette/ Tomate Roma

454 gramos

\$3.49 dólares canadienses =

\$108.02 pesos mexicanos por Kilo

Producto de México

Enero, 2020

Winnipeg, Canadá

Imagen Propia

Esta última variedad del jitomate mencionada, Tomate Saladette o Roma, es precisamente el tipo de jitomate que Casa Rentería estaría interesada en exportar debido a que es muy práctico tanto en el campo como a la hora del comercio, pues se trata de un fruto lo suficientemente fuerte y firme para resistir el daño que podría sufrir durante el transporte a través de largas distancias y, esta fortaleza le da también una gran vida de anaquel.

Asimismo, el mercado canadiense se interesa por este producto debido a que es un tomate que se distingue por sus propiedades para la cocina al ser un fruto con abundante pulpa y carnosidad.

De acuerdo con importadores de este producto, existe también una gran ventaja en

aquellos tomates con empaque tipo “clamshell” o almeja (como el que vemos en la imagen del tomate Bola), conocido de esta manera por su base y cubierta de plástico que buscan proteger el producto en su totalidad. Aparte de que el traslado es menos dañino para el producto, la ventaja de este empaque radica en que el comprador final se siente más seguro al adquirir el producto protegido, principalmente a causa de la pandemia del COVID-19.

En torno al tomate Saladette importado de México a Canadá, se muestra en las Figuras 15 y 16 el promedio de precios semanales de mercado mayorista a minorista que se han desarrollado en los meses de noviembre 2019 a febrero 2020 en las provincias de Winnipeg-Manitoba y Calgary-Alberta, con información proporcionada en la página oficial del Gobierno de Canadá.

Enseguida se observan los cambios de precios promedio por semana del Tomate Saladette mexicano que se vende en Winnipeg, Manitoba, registrados en la Figura 15 desde la segunda semana de noviembre del 2019 hasta la segunda semana de febrero el 2020, periodo en el que se ve mayormente favorecida la producción del vegetal en México.

Los precios de las Figuras 15 y 16 se muestran en CA y son por cada caja de 25 libras (11,36 kilos) vendidos al por mayor principalmente a supermercados.

Figura 15. Promedios semanales de pecios de Tomate Saladette, por caja de 25 libras, en Winnipeg, Manitoba, noviembre 2019- febrero 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Gobierno de Canadá (2020)

La ciudad de Winnipeg, Manitoba, tiene una población de 749,534 habitantes aproximadamente, y un área comercial de 1.5 millones, por lo que se considera una ciudad importante para el comercio.

Por otra parte, la ciudad más grande y cercana a Winnipeg es la ciudad de Calgary, Alberta, a 12,000 kilómetros de distancia al este, con una población de 1,336 millones de habitantes y un área comercial de 2 millones.

Debido a lo anterior, se opta por hacer la comparación entre los precios del mismo producto en estas dos ciudades, con la información que facilita el gobierno de Canadá y se muestra en la Figura 16.

Figura 16. Promedios semanales de precio de Tomate Saladette por caja de 25 libras, en Calgary, Alberta, noviembre 2019- febrero 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Gobierno de Canadá (2020)

En la Figura 15 podemos observar cómo los precios semanales de tomate Roma importado de México a Winnipeg se mantiene relativamente estable por largos periodos, mientras que en la Figura 16, en la que se muestra el movimiento de precios del mismo producto en Calgary, Alberta, existe una variabilidad más pronunciada de precios.

Otro factor a resaltar, es que en ambas figuras (15 y 16) muestran que los meses de

diciembre y enero son los meses en el que el precio de tomate importado se eleva, esto debido a que son meses con escaso abastecimiento de tomates en Canadá. Unas de las principales razones de este efecto es la alta demanda de tomate a causa de las celebraciones de esta época, y a su vez, las bajas temperaturas que afectan la producción en invernaderos en Canadá durante el fuerte invierno característico del país.

De acuerdo con las Figuras 15 y 16, y realizando una comparación entre ambas, es posible concluir que los precios de Tomate Saladette mexicano en Winnipeg es más estable a comparación de los precios variables de la ciudad de Calgary, por lo tanto, se considera aún más oportuno que el plan de exportación se enfoque en la entidad de Winnipeg, Manitoba.

Para ello, se realiza un cálculo de distancias entre Winnipeg, Manitoba y las principales zonas que exportan jitomate a dicha entidad, además de la distancia que se tendría que recorrer desde la ciudad de Aguascalientes, México.

Figura 17. Distancia entre regiones exportadoras de tomate, y Winnipeg



Fuente: Elaboración propia con información de Google Maps (2020).

De acuerdo con las distancias marcadas en la Figura 17, Aguascalientes no se encuentra en desventaja por su distancia, a comparación del resto de las regiones que mayormente exportan tomate. Por otra parte, Winnipeg, Manitoba, es de las regiones que menos cuentan con invernaderos, por lo que geográficamente se considera que este es el mejor mercado en Canadá para la empresa Rentería.





UNIDAD VI: ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1 COSTOS DE EXPORTACIÓN MÉXICO-CANADÁ

Para deducir estos costos es importante tomar en cuenta los traslados de México a Estados Unidos, y Estados Unidos a Canadá. Es por ello que se solicitó información por parte de trabajadores de empresas transitarias con experiencia en este recorrido. Este tipo de empresas son aquellas que brindan sus servicios para el transporte internacional de mercancías.

De acuerdo con dichos trabajadores las principales locaciones importadoras de hortalizas en los Estados Unidos para posteriormente enviarlas a Canadá, son los estados de Arizona, cruzando la frontera desde la ciudad de Nogales, Sonora; y la ciudad de McAllen, pasando por Reynosa, Tamaulipas. Esto debido a que en las ubicaciones mencionadas existen más bodegas de almacenamiento de productos importados y, por lo tanto, hay también mayor número de “brokers”, nombre con el que se les conoce a aquellos agentes aduanales que actúan como intermediarios entre las empresas exportadoras e importadoras.

Estos agentes son de gran ayuda para crear conexiones entre los empresarios de ambos países interesados para que se lleve a cabo el negocio por primera vez, sin embargo, una vez establecido dicho vínculo, las empresas pueden negociar directamente para próximos acuerdos.

Otro tema importante en la exportación vía terrestre es el momento de hacer el pago del producto que se traslada de un país a otro. De acuerdo con una empresa canadiense con experiencia en importación, este pago se hace generalmente en depósito de dólares americanos y en el momento en el que la propiedad del producto cambia, es decir, cuando el producto se entrega de una compañía a la otra.

Asimismo, existen prácticas para aminorar los precios y aprovechar el transporte de un país a otro, como el de cargar diferentes productos que requieran la misma temperatura en el mismo camión, o bien, buscar el intercambio de productos entre ambos países, de manera en que, al descargar el producto en el país importador, se vuelva a cargar el mismo transporte con otros productos que busquen llegar al país exportador, consiguiendo así que el traslado de regreso igualmente se aproveche.

En el caso de los países en estudio, México y Canadá, es muy común este tipo de intercambio, siendo los productos más populares de Canadá hacia México: papas fritas y carne de puerco.

Por otra parte, es importante mencionar que empresas transportistas mexicanas coinciden en que, desde la ciudad de Aguascalientes, México, es mejor el traslado de productos hacia la ciudad de Reynosa Tamaulipas, por lo que se decidió seguir con la investigación hacia esta ruta.

6.1.1 COSTOS DE TRANSPORTE REFRIGERADO AGUASCALIENTES-WINNIPEG

El costo aproximado del transporte refrigerado de 20 toneladas, de Aguascalientes hacia Reynosa, Tamaulipas, es de \$31,802.07 pesos mexicanos. Esta cotización, hecha por parte de una empresa de transportes hidrocálidos, se realizó considerando la mejor ruta hacia la ciudad de Winnipeg, Canadá.

Por otra parte, el costo en pesos mexicanos de la aduana de Mc Allen, Estados Unidos, cruzando por Reynosa es de \$1,200, más el costo de la aduana americana que es actualmente de \$1,800. Asimismo, se suman a estos gastos los costos de transfer que son de aproximadamente \$ 3,500.00.

Finalmente, el transporte desde los Estados Unidos a la ciudad de Winnipeg es de alrededor \$ 9,000 dólares canadienses, es decir, \$ 137, 336.32 pesos mexicanos.

De esta manera, el costo total estimado para el transporte desde Aguascalientes a Winnipeg sería de \$ 175,638.39, según datos solicitados en el mes de febrero 2020.

Tabla 8. Costos de transporte Aguascalientes-Winnipeg, en pesos mexicanos

| Tramo | Costos |
|---|---------------|
| Aguascalientes, Ags.- Reynosa, Tamaulipas | \$ 31,802.07 |
| Aduana Reynosa-McAllen aduana mexicana | \$ 1,200.00 |
| Aduana Reynosa-McAllen aduana americana | \$ 1,800.00 |
| TRANSFER | \$ 3,500.00 |
| McAllen-Winnipeg | \$ 137,336.32 |

| | |
|-------------|---------------|
| Costo Total | \$ 175,638.39 |
|-------------|---------------|

Fuente: Elaboración propia con cotizaciones en el mes de febrero 2020.

6.2 OTRA OPCIÓN DE TRANSPORTE

Actualmente, en Canadá se han desarrollado proyectos para “revivir” la función de los tele dirigibles o zepelines, principalmente con la intención de transportar mercancías a áreas remotas y de difícil acceso del mundo, así como a zonas donde la infraestructura ha sido severamente dañada por los desastres naturales.

Este es el caso del extremo norte de Canadá, por lo que los costos de transporte para esta área son enormes, ya sea por avión o sobre hielo en invierno. Esto último se está volviendo más complicado debido al cambio climático, mientras que los costos de carga de los aviones aumentan todo el tiempo.

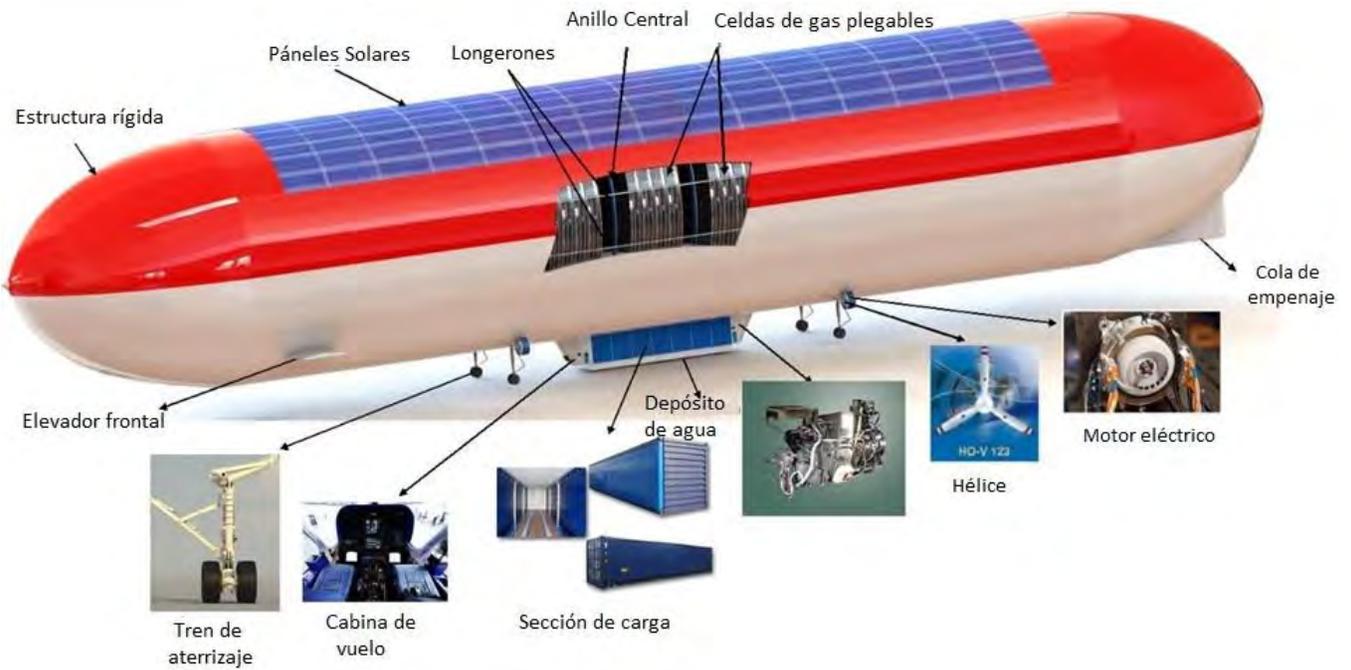
De ponerse en marcha esta solución innovadora, podría dar cabida a que en un futuro el país canadiense logre también importar, a través de tele dirigibles modernos, productos mexicanos o de cualquier parte del mundo a un menor precio e incluso de manera más rápida.

Si este fuera el caso, los costos de transporte anteriormente cotizados de Aguascalientes-Winnipeg se reducirían en gran medida debido a que el costo del combustible que necesita el tele dirigible es menor (así como su contaminación al medio ambiente) a comparación del de un avión o transporte terrestre, además de que los costos de mantenimiento también se reducirían y el tema del acceso por carretera se eliminaría.

Sin embargo, este tipo de transportes no se han utilizado desde los años de 1930, debido a los diferentes accidentes catastróficos que se vieron a lo largo de la historia protagonizados por alguno de estos tele dirigibles, sin embargo, con las nuevas tecnologías es posible la creación de los mismos evitando que se repitan los mismos errores y rescatando sus mayores beneficios para el ambiente y la economía canadiense.

Para ello, estudiosos como el Dr. Barry Prentice, profesor de la Universidad e Manitoba, han abogado por ellos y desarrollado prototipos modernos tal como se presenta en la Figura 18.

Figura 18. Prototipo de Tele dirigible moderno



Fuente: Dr. Barry E. Prentice (2016).

El costo aproximado de este transporte con fines de exportación, es de \$0.2 dólares por transportar una tonelada, un kilómetro. Convirtiendo esta cantidad en pesos mexicanos, y calculando la distancia que recorrería el tele dirigible de Aguascalientes, México a Winnipeg, Canadá, se hace la estimación representada en la Tabla 9.

Tabla 9. Estimación de costo de transporte en Tele-dirigible

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Costo tonelada/kilómetro | \$4.61 pesos ton/km |
| Distancia Ags-Winnipeg | 3,500km |
| Cantidad de producto | 20 ton |
| TOTAL | \$322,700 pesos |



**UNIDAD VII: IMPLEMENTACIÓN DEL
MODELO**

En esta unidad se desarrolla el modelo de plan exportación que propone Hernández (2007), descrito en el Marco Teórico del presente estudio. Para ello, se recaba la información anteriormente expuesta acerca de la empresa Casa Rentería y se organiza para tener una base que le permita lanzarse al comercio internacional, contestando una de las preguntas clave de investigación que encabezan este caso práctico: ¿Qué modelo de exportación debe implementar Casa Rentería?

Para realizar este modelo, según lo describe su autora, se comienza evaluando el Potencial y la Oportunidad de la empresa para hacer la exportación, así como sus componentes. El Potencial se divide en dos factores esenciales, Empresa y Producto que, a su vez, la Empresa se fragmenta en el Análisis FODA y la Evaluación de la empresa.

Por otro lado, el Producto se subdivide en Selección del Producto, Capacidad de producción, Inocuidad y Calidad. Al ser Casa Rentería una empresa que no produce, sino que compra y vende el producto, para el desarrollo de este modelo, la Capacidad de producción se omite.

Por su parte, la Oportunidad se divide en Mercado, Adecuaciones del Producto y Proceso de Exportación. A su vez, estos componentes se subdividen en otros elementos a considerar dentro del plan. Comenzando por Mercado, se abarca el Estudio de mercado, las Regulaciones arancelarias, Regulaciones no arancelarias y el Canal de comercialización.

En las Adecuaciones del Producto se contempla la presentación, así como el empaque, envase y embalaje. Finalmente, en el Proceso de exportación se incluye la Tramitología y la Operativa de Exportación, tal como se presenta en la Figura 19 y posteriormente se desarrolla adecuándolo con los datos de la empresa en estudio y el producto a exportar.

Figura 19. Diagrama del Modelo de Exportación de Hernández J. (2007)



Fuente: Creación propia con información de Hernández (2007).

7.1 POTENCIAL DE EXPORTACIÓN

7.1.1 EMPRESA

De acuerdo con el diagnóstico hecho a la empresa, así como el análisis FODA desarrollados anteriormente en la Unidad IV (pag.48), Casa Rentería se encuentra en una posición óptima para realizar la exportación, pues no cuenta únicamente con la disposición de abrirse al comercio internacional, sino que cumple con el compromiso y características necesarias dentro de la empresa para expandirse hacia otros países, en cuanto al producto, financiamiento y administración.

Cabe mencionar que la empresa actualmente tiene la posibilidad de adquirir y trasladar mensualmente 20 toneladas de tomate al extranjero, en las temporadas de alta demanda: noviembre-marzo. Esto es importante ya que 20 toneladas es lo máximo que puede llevar uno de los camiones refrigerados, anteriormente cotizados para la operación de traslado, y por la misma razón, es la cantidad mínima que solicitaría un supermercado canadiense

para importar tomate de una empresa mexicana.

Así mismo, existe la posibilidad de hacer la venta a empresas distribuidoras de productos importados en Canadá como la anteriormente mencionada “Pratts Wholesale”, las cuales son las encargadas de adquirir los productos directamente con las empresas extranjeras. La manera de trabajar de estas empresas es recolectando los productos de diferentes exportadores mexicanos para satisfacer el total de la demanda de cada cliente, ya sea tienda o supermercado.

De esta manera, en caso de que Casa Rentería no pudiera satisfacer el 100% de la demanda de alguna empresa en específico, tiene la opción de dirigirse con este tipo de distribuidoras.

7.1.2 PRODUCTO

La clasificación mexicana del producto del que se tiene intención de exportar, es Jitomate Saladette grande, calidad de exportación. Mientras que en el país destino, Canadá, la clasificación es de Tomate Saladette o Roma.

- Código del Sistema Armonizado de diez dígitos para la clasificación de tomate fresco o pre-enfriado para su exportación/importación: 0702000092

7.2 OPORTUNIDAD DE EXPORTACIÓN

7.2.1 MERCADO

El mercado meta para el producto en que se busca exportar se define en la Identificación de la demanda de la Unidad V (pg.65), donde se explica el comportamiento de consumo del jitomate Saladette por los canadienses, así como la producción que llevan a cabo del mismo, y las importaciones que se realizan en diferentes regiones de dicho país, entre las razones más relevantes que lo convierten en el mercado ideal para llevar a cabo esta exportación.

Para obtener información sobre tarifas arancelarias que pudiera tener el producto para

ingresar al país canadiense, se consulta el documento oficial de la Consolidación Departamental de Tarifas Aduanales 2020, publicado por la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá.

En dicho título se comparte la lista de países y tratamientos arancelarios aplicables, en la que indica las tarifas correspondientes a México (siglas en inglés):

Tarifa de las Naciones más Favorecidas (MFN), Tarifa de México (MT), Tarifa de México-Estados Unidos (MUST), Tarifa de Asociación Transpacífica Integral y Progresiva (CPTPT).

En el mismo documento, se presentan también las tarifas arancelarias a detalle de cada producto en específico, como se muestra en la Figura 20, en la que se identifica el tomate en general y se resalta el apartado que indica que la tarifa de este es gratuita, a excepción del Tomate Cherry, que en este caso no es relevante.

Figura 20. Tarifa aduanera canadiense de tomates frescos o refrigerados

| | | | | |
|--|---|-----|----------------------------------|--|
| 0702.00 Tomatoes, fresh or chilled. | | | | |
| 0702.00.10 | -- -For processing | KGM | Free | CCCT, LDCT, UST, MT, CIAT, CT, CRT, IT, PT, COLT, JT, PAT, HNT, KRT, CEUT, UAT, CPTPT: Free |
| | -- -Cherry tomatoes, other than for processing: | | | |
| 0702.00.21 | 00 --- -Imported during such period, which may be divided into two separate periods, specified by order of the Minister of Public Safety and Emergency Preparedness or the President of the Canada Border Services Agency, not exceeding a total of 32 weeks in any 12 month period ending 31st March | KGM | 4.68¢/kg but not less than 12.5% | CCCT, LDCT, UST, MT, CIAT, CT, CRT, IT, PT, COLT, JT, PAT, HNT, KRT, CEUT, UAT, CPTPT: Free |
| 0702.00.29 | --- -Other | | Free | CCCT, LDCT, GPT, UST, MT, CIAT, CT, CRT, IT, PT, COLT, JT, PAT, HNT, KRT, CEUT, UAT, CPTPT: Free |

F

Fuente: Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá, “Consolidación Departamental de Tarifas Aduanales 2020”.

7.2.2 ADECUACIONES DEL PRODUCTO

De acuerdo a las recomendaciones brindadas por los importadores canadienses, se opta por adoptar el empaque tipo “clamshell” o “almeja” que se describe anteriormente (Unidad V: Identificación de la Demanda) como un excelente protector del producto durante el traslado, además de que el comportamiento del consumidor actualmente les da prioridad a productos protegidos de esta manera debido a la pandemia del virus COVID-19.



Imagen: Sambramex, Embalajes agrícolas (2016).

Por otra parte, es importante mencionar los requisitos que el Gobierno de Canadá da a conocer para el etiquetado de productos pre empacados:

- Debe mostrar la cantidad neta del producto y debe aparecer de manera destacada en la parte principal del etiquetado.
- Datos totalmente legibles y completamente separados de cualquier otra información proporcionada por el etiquetado.
- Actual, de acuerdo con la información obligatoria:
 - a) La identidad y el lugar principal de negocios de la persona por o para quien el producto pre empacado fue fabricado o confeccionado para su reventa,
 - b) La identidad del producto pre empacado designándolo por su nombre común o genérico, o por su función.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- c) Información reglamentaria sobre la naturaleza, calidad, fecha, tamaño, contenido, composición, origen, duración, uso o método de fabricación o producción del producto pre empacado.
 - Queda prohibido cualquier tipo de etiquetado que contenga información falsa o engañosa relacionada con el producto.

Cabe añadir que los requisitos del etiquetado se vuelven más exigentes para productos procesados, a comparación de productos sin procesar como es el caso del producto que se pretende exportar.

7.2.3 PROCESO DE EXPORTACIÓN

Como se describe en el Análisis Económico (Unidad VI) se pretende transportar el producto mediante camiones refrigerados de 20 toneladas, con la ruta de Aguascalientes, Ags. - Reynosa, Tamaulipas – McAllen, Estados Unidos- Winnipeg, Canadá. Gracias a la capacidad de carga y la atmósfera controlada de estos camiones, se puede lograr que el producto llegue de la mejor manera a su destino.

Retomando la importancia de los agentes aduanales, es necesario que, por lo menos para la primera exportación, se cuente con la contratación de una persona con esta experiencia para que sea un apoyo ante los trámites y operaciones antes y durante la exportación.

En cuanto a los documentos necesarios para la exportación del producto a Canadá están:

- Encargo conferido: autorización ante la autoridad aduanera para que el agente aduanal elabore el despacho a nombre del exportador.
- Carta de instrucciones al agente aduanal: información específica y detallada de la operación y se entrega directamente al agente aduanal.
- Lista de empaque.
- Documentos que avalen el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no

arancelarias, tales como certificados sanitarios, de calidad, permisos.

- Certificado de Origen (Formulario A): En el que se manifiesta dónde se manufacturan los productos y se determina la tasa aplicable de aranceles aduaneros.
- Documento del transporte.
- Factura Comercial: Usada por el exportador para cobrar el valor de los productos al comprador. En esta factura se debe incluir la fecha de emisión, nombre y dirección del comprador y del vendedor, número de contrato, descripción de los bienes, precio unitario, número de unidades por paquete, peso total y condiciones de entrega y pago.
- Certificados de Inspección: Los certificados sanitarios y otros certificados son requeridos para algunos tipos de productos que ingresan a Canadá, incluyendo plantas, semillas, animales, farmacéuticos, material para viveros y carne.
- Lista de Empaque: Como suplemento de la factura comercial.

Al cumplir con todo lo anterior, se recibirá un documento de cumplimiento de las obligaciones aduanales y arancelarias, significando un pase directo para lograr las operaciones que se tienen como objetivo. Una de las recomendaciones de empresas que anteriormente han hecho exportaciones al país canadiense, es la preparación de una lista de empaque y los documentos de transporte para agilizar el paso por la aduana. Aunque no debe suponer un problema, se debe tomar en cuenta que al llegar al país destino el producto será revisado por las comisiones de calidad canadiense (Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior, 2020).

CONCLUSIONES

La oportunidad que se presenta en el país de Canadá, en la ciudad de Winnipeg, Manitoba, es una gran opción para realizar esta exportación gracias a su gran comercio, ubicación, poca producción de jitomate, así como los precios que el mercado está dispuesto a pagar en las diferentes temporadas del año.

El jitomate mexicano es muy bien valorado en Norte América gracias al favorable clima de México que propicia una extensa producción de vegetales y hortalizas, y por lo tanto, se abre la posibilidad de seleccionar el producto de acuerdo a su apariencia, maduración y calidad para la exportación, sin dejar de satisfacer al mercado mexicano.

Casa Rentería cuenta con las herramientas necesarias para realizar la exportación, como se demuestra en el desarrollo del Modelo de Exportación. Gracias a la comercialización internacional, Casa Rentería podría aprovechar al máximo una de sus más grandes ventajas: no es una empresa productora, sino, que compra grandes cantidades de jitomate a lo largo del país dependiendo de la época. Debido a ello, abastecer la demanda canadiense de este producto no debería significar un problema para la empresa.

Igualmente, gracias a que la empresa ya cuenta con esta relación entre vendedores y compradores de jitomate en México, tiene la oportunidad de contactar a aquellos que ya practican negocios con otros países para una mayor información y referencias que le pudieran apoyar para la exportación de su producto, ya sea sobre empaquetado, transporte, trámites, empresas extranjeras, precios, etc.

Explotar dicha ventaja pudiera evitarle errores y disminuir trabajos propios de una compañía que busca realizar una exportación por primera vez. Lejos de percibir como competidores a estas empresas con experiencia en el comercio internacional, es importante verlas como oportunidad de aprendizaje, o incluso aliadas.

Aunque en un principio significaría una inversión importante y riesgosa, al ser la primera exportación hecha por esta empresa, se debe tener en mente que podría ser fructífera

gracias a las enseñanzas que esta dejaría para futuras exportaciones, y partiendo de ella hacer cambios que permitan agilizar el traslado, ahorrar y conocer más el mercado canadiense para irse abriendo poco a poco cabida como competidor internacional.

De esta manera, queda en manos de la empresa tomar la decisión de seguir con el negocio que hasta ahora han llevado satisfaciendo la demanda nacional, o abrirse al comercio internacional siguiendo las recomendaciones y tomando en cuenta los datos expuestos en el presente proyecto.



RECOMENDACIONES

Un factor importante que podría facilitar la exportación por primera vez es el contar, como parte de la empresa, con alguna persona que domine el idioma inglés comercial, residente en la ciudad destino, y de preferencia que cuente con contactos o experiencia en este tipo de negociaciones para asegurar la entrada del producto y las relaciones entre ambas empresas.

Aunque las tecnologías de comunicación e información pudieran ser de gran ayuda para mantener el contacto entre las empresas interesadas, una persona que tenga manera de apoyar y representar físicamente a la empresa en el país destino agilizaría el proceso.

De las ventajas a destacar que tiene la empresa es que forma parte del sector agroalimentario, uno de los más fuertes en México, por lo que existe una gran variedad de apoyos económicos por parte de organizaciones gubernamentales para el fomento del comercio internacional. Es el caso de entidades como Bancomext (Banco Nacional de Comercio Exterior), la Secretaría de Economía Federal y ProMéxico, que ofrecen estos apoyos precisamente con el fin de promover la atracción de inversión extranjera directa, la exportación de productos y servicios, así como la internacionalización de las empresas mexicanas y devolución de impuestos causados por la exportación. Por lo que se considera que es una oportunidad que se recomienda aprovechar, por lo menos, para la inversión inicial.

Por otra parte, se le aconseja a la empresa dar prioridad a la compra de productos agrícolas bajo cultivo protegido, por encima de aquellos que se producen en campo abierto. Esto debido a la preferencia que se le da al mismo por parte del mercado extranjero por su mejor calidad, lo que además de satisfacer al importador, podría despertar el interés en nuevos clientes.

Otra gran oportunidad es el contar con un diseño de empaquetado y etiqueta para lanzar el producto en el extranjero de acuerdo a las necesidades y deseos del consumidor meta, expuestas en este mismo proyecto. De esa manera, este plan de exportación puede ser

también de gran ayuda para idear la entrada del producto en el país canadiense y así llevar a cabo el empaquetado desde el país de México a un menor precio de lo que significaría la producción del empaque en Canadá.



BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá (Canada Border Services Agency), 2020. *Departmental Consolidation of the Customs Tariff 2020*. Disponible en: <<https://www.cbsa-asfc.gc.ca/trade-commerce/tariff-tarif/2020/menu-eng.html>> Consultado el 20 de noviembre 2020.

AMHPAC, 2019. Portal de Negocios y Mercados *Cierre de Producción Agrícola 2018 SIAP-SADER* [en línea] Disponible en: <<https://amhpac.org/negociosymercados/socios/v2/produccion-2018/>> Consultado el 15 de marzo 2020.

Axayacatl O., 2018. *Estadísticas Agrícolas. Estadísticas De Tomate En México* [en línea] Blogagricultura.com. Disponible en: <<https://blogagricultura.com/estadisticas-tomate-mexico/>> Consultado el 11 de julio 2020.

Buckley, P. y Casson, M., 1976. *Future Of The Multinational Enterprise*. Londres: Palgrave Macmillan.

Burfield, T., 2019. The Packer, *Protected agriculture reaches 126,000 acres in Mexico*. Agricultura. [en línea] Disponible en: <<https://www.thepacker.com/article/protected-agriculture-reaches-126000-acres-mexico>>. Consultado el 17 de septiembre 2019.

Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, CONABIO, 2019. *Biodiversidad Mexicana*. [en línea] Disponible en: <<https://www.biodiversidad.gob.mx/>> Consultado el 3 de marzo 2020.

Corchado, M.C., 2009. *Proyecto agropecuario regional de exportación: Hongo Shiitake de invernadero*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Council of Supply Chain Management Professionals,CECMP, 2019. *Supply Chain Management*. Illinois, Estados Unidos.

Cumbre del Gobierno Mundial (World Government Summit, 2018). *Agriculture 4.0: The Future of Farming Technology* World Scientific Publishing Co: Estados Unidos de América.

Daniels, J.D., 2004. *Negocios Internacionales* (spanish translation) (10ª.) (E.Q. Duarte, Ed.) Pearson Education: Naucalpan de Juárez, México.

Dávila, G., 2009. *Propuesta para la elaboración de un plan de negocios para la exportación*

de café. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Dunning, J.H., 1992. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2da Edición. Addison Welsey: Londres.

Gobierno de Canadá, 2017. *Hoja informativa: Prosperidad económica, comercio y competitividad*. [en línea] Disponible en: <<https://www.canadainternational.gc.ca>> Consultado el 09 de julio, 2020.

Gobierno de Canadá, 2019. *Statistical Overview of the Canadian Greenhouse Vegetable Industry* [en línea] Disponible en: <<https://www.agr.gc.ca/eng/horticulture/horticulture-sector-reports>> Consultado el 15 de mayo 2020.

Gobierno de México, 2020. *Reporte TMEC* [en línea] Disponible en: <<https://www.gob.mx/t-mec/acciones-y-programas/boletines-t-mec?state=published>> Consultado el 27 de noviembre 2020.

Goodman, D. and Watts, M., 1997. *Globalising Food*. Londres y Nueva York: Routledge.

Hernández, J., 2007. *Perspectivas de la exportación de pepino fresco al mercado de Ontario, Canadá*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Kindleberger, C.P., 1969. *American Business Abroad*. Yale University Press: New Haven.

Macías, A., 2003. *Enclaves agrícolas modernos: el caso del jitomate mexicano en los mercados internacionales*. Sonora, México.

Mar, M.P., Romero, S.P., y Villatoro, J.G. 2016. *Proyecto de exportación ácido sulfúrico a Brasil*. Universidad Veracruzana. Xalapa-Enriquez, Veracruz.

Martínez, M., 2015. México, principal exportador de tomate en el mundo. *El Economista* [en línea] Disponible en: <www.economista.com.mx/empresas/Mexico-principal-exportador-de-tomate-en-el-mundo-20150715-0102.html> Consultado el 21 de abril 2020.

Mojica, E.P., 2005 *Análisis de la factibilidad de exportación de la tuna a Japón: Caso Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (por sus

siglas en inglés), 2013. *El cultivo de tomate con buenas prácticas agrícolas en la agricultura urbana y periurbana*. Presidencia de la Nación Argentina.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (por sus siglas en inglés), 2014. *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. La innovación en la agricultura familiar. Roma, Italia.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 2019. *Acuerdo de Cooperación México OCDE*. México.

Páramo, D., 2013. *El proyecto de exportación como elemento básico de la planeación de la mercadotecnia internacional*. Universidad de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de México. UNEVMAC.

Porter, M.E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press: Nueva York.

Prentice, B. E. y Prokop, D., 2016. *Concepts of Transportation Economics*. World Scientific Publishing Co.: Estados Unidos de América.

ProMéxico, 2016. Gobierno de México. *Pasos para exportar desde México*. [en línea] Disponible en: <<https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/pasos-para-exportar-desde-mexico>> Consultado el 20 de octubre 2020.

Pugel, T.A., 2004. *Economía Internacional*,. 12ª ed., Mc Graw Hill: Pie de Imprenta, Madrid.

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, SADER., 2019. Gobierno de México: *Exportaciones agroalimentarias, un campo en constante crecimiento* [en línea] Disponible en: <<https://www.gob.mx/agricultura>> Consultado el 18 de febrero 2020.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA, 2013. *Estadísticas producción agrícola bajo cultivo protegido anualmente*. México.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA, 2017. *Jitomate Mexicano. Planeación Agrícola Nacional 2017-2030*. México.

Secretaría de Economía, SE, 2013. *Fomento a la producción y las exportaciones*. [en línea] Disponible en: <<https://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio-exterior>> Consultado el 24 de marzo 2020.

Secretaría de Turismo, SECTUR, 2019. *Resultados de la actividad turística 2019-Datatur*. [en línea] Disponible en: <[https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-12\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-12(ES).pdf)> Consultado el 14 de marzo 2020.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, SIAP, 2012. *Avance de siembras y cosechas, Resumen por cultivo*. [en línea] Disponible en: <http://infosiap.siap.gob.mx:8080/agricola_siap_gobmx/ResumenDelegacion.do> Consultado el 5 de abril 2020.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, SIAP, 2019. *Boletín mensual de avance de la producción de tomate rojo (jitomate)* [en línea] Disponible en: <<https://www.gob.mx/siap/documentos/boletin-mensual-de-avances-de-la-produccion-de-tomate-rojo-jitomate>> Consultado el 13 de febrero 2020.

Servicio Nacional de Información de Comercio Exterior, SNICE 2020. *Documentos necesarios para exportar*. [en línea] Disponible en: <<https://www.snice.gob.mx/cs/avi/snice/documentosparaexportar>> Consultado el 03 de diciembre 2020.

Shiosaki, B.G., 2005. *Perspectivas de la oferta de miel en Aguascalientes para el mercado de Ontario, Canadá*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Smith, A., 1776. *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. Editorial: William Strahan: Londres, Reino Unido.

Statistics Canada, 2020. *Change in vegetable and fruit consumption in Canada*. [en línea] Disponible en: <<https://www.statcan.gc.ca/eng/start>> Consultado el 4 de abril 2020.

TFO Canada, Experts in trade for developing countries, 2013. *Manual para la exportación a Canada*. [en línea] Disponible en: <<https://www.tfocanada.ca/>> Consultado el 20 de noviembre 2020.

Yin, R. K., 1989. *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA, Sage.