



CAPÍTULO V

PLAN DE NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN

5.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

5.1.1 CONSTITUCIÓN LEGAL

La empresa Potingo está constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Los socios que conforman esta empresa son el Sr. Jorge Rodrigo Grappin Crespo con un 50% de participación, El Sr. Pedro Antonio Bordes Posadas con 25% y el Sr. Rubén Bordes Posadas con 25%. Se constituyo el día 13 de enero de 1999; en la ciudad de San Rafael, Veracruz con una duración de 99 años bajo la razón social de Potingo S.A. DE C.V. La sociedad tendrá por objeto principalmente:

- a) Producir, procesar, exportar, importar, enajenar, consignar, distribuir, y comercializar Banano en todas sus variedades y presentaciones.
- b) El cultivo, producción, comercialización, transporte y exportación, de todo tipo de productos del campo fresco y elaborado.
- c) Constituir, adquirir, establecer almacenes, industrias, empacadoras y servicios para la explotación de productos agrícolas y/o ganaderos y su comercialización incluyendo la exportación e importación de los mismos.
- d) Distribuir y comercializar sus productos, administrar y realizar su transportación terrestre, aérea o marítima.



- e) Establecer agencias, sucursales, despachos, dependencias, bodegas y domicilios convencionales en cualquier parte de la República Mexicana.

El consejo de administración esta conformado de la siguiente manera; como Presidente el Sr. Rubén Bordes Posadas, Secretario Sr. Jorge Rodrigo Grappin Crespo, Tesorero Sr. Pedro Antonio Bordes Posadas y como comisario de la sociedad Antonio Iván Cabrera García.

5.1.2 MISIÓN EMPRESARIAL

En lo que se refiere a la visión y misión de la empresa, estas fueron proporcionadas por la misma, por que ya las tenían establecidas.

VISIÓN

Ser una empresa líder veracruzana altamente reconocida por sus competidores y clientes en el mercado bananero por su excelencia en la calidad de sus productos.

MISIÓN

Satisfacer los requerimientos de calidad y servicio que demandan nuestros clientes bananeros brindándoles los mejores precios del mercado.



OBJETIVOS

- Ser una opción irresistible a nuestros clientes.
- Ser un lugar motivante para trabajar.
- Compensar competitivamente a nuestros accionistas.

METAS DE LA EMPRESA

- Exportar a Estados Unidos y Canadá 1,200 toneladas que representan un 20% de la producción total de 6,000 toneladas en los próximos 3 años.
- Adquirir 100 hectáreas más de banano para hacer un total de 340 Has.
- Aumentar el nivel de ventas en un 15% a través de las exportaciones.

5.1.3 ANTECEDENTES

Los socios como comerciantes tuvieron la inquietud de incursionar en los negocios del ramo agrícola, a pesar de los riesgos inherentes ante la inversión. Esto lo lograron a través de crear una organización agrícola tipo empresarial que les permitiera tener un adecuado control de los gastos, los ingresos y actividades de la empresa bananera. Los socios que conforman esta empresa son originarios de la zona bananera de San Rafael, Veracruz, donde se encuentra ubicada la empresa; cuestión que beneficia el entendimiento de la naturaleza del negocio bananero tanto en la empresa como en la región.

Potingo es una empresa que cuenta con 5 años de constituida como Sociedad Anónima, haciendo notar que 3 años antes los socios aportaron sus tierras para trabajarlas como una sola unidad en el mercado bananero dedicado a la producción y

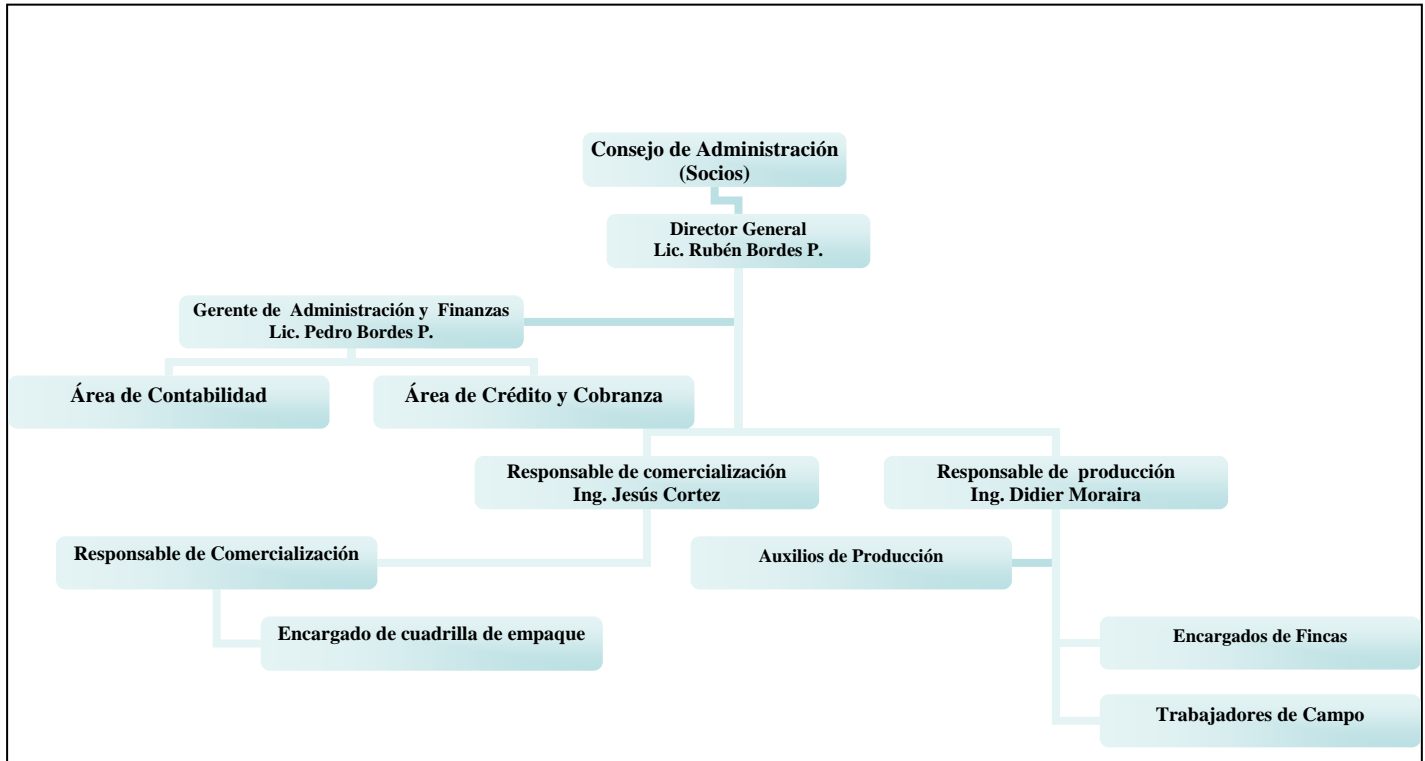


comercialización de la variedad enano gigante “Tabasco”. Actualmente cuenta con actividad comercial en varios estados de la Republica Mexicana tales como: San Luis Potosí, Puebla, Edo. De México, D.F., Querétaro, Coahuila entre otros.

Dentro de esta sociedad se ha buscado la mejora continua en lo referente a la satisfacción del cliente, esto se ha obtenido a través del encargado de la comercialización ya que es la persona que esta relacionada entre el cliente y la empresa.

5.1.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

FIGURA 19
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA POTINGO, S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración propia.



Los turnos laborales dentro de la empresa son de 8 horas comprendidos de 7 a 12 y de 13 a 16 horas, siendo estos las jornadas de trabajo normales en la zona incluyendo a la de los competidores. El salario promedio por trabajador es de \$ 85.00 por cada jornada de 8 horas de trabajo, en ocasiones cuando se quedan por más tiempo se les pagan una cuota fija de \$ 40.00 por hora extra, así mismo cuentan con todas las prestaciones que establece la ley.

Potingo es una empresa mediana ya que cuenta con un total 72 empleados y sus ventas anuales corresponden a los USD 558,697.89, se trata de una organización formal que cuenta con una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, la cual se rige por políticas y estrategias fijadas por el propio consejo de administración.

5.1.5 POLÍTICAS

Con base en la información anterior se determina que esta empresa cae dentro del rango comprendido en la teoría “Y”, ya que cuentan con distintos responsables para cada actividad importante y con políticas por escrito que indican qué y cómo concretarse las operaciones para llegar a metas cuyas cifras deben cumplirse en fechas predeterminadas.

5.1.6 INSTALACIONES Y OTROS ACTIVOS

Las condiciones físicas de las instalaciones y equipo observadas en la empresa se encuentran en condiciones aptas para el proceso de exportación, esto se puede determinar



con base en las disposiciones que estipula BANCOMEXT a través del plan de negocios de exportación.

Las Fincas se encuentran ubicadas a 5 Km. al este y noreste de la ciudad de San Rafael, Veracruz en las orillas del afluente Río Bobos que desemboca en el Golfo de México. Y las oficinas están en Carretera Nacional s/n. Col. El Pireo en la misma localidad.

TABLA18
RELACIÓN DE TERRENOS PROPIEDAD DE POTINGO, S.A. DE C.V.

Nombre del terreno	Hectáreas
Potingo	48.0453
Ocotzingo	11.4663
Las Margaritas	11.7337
La Joya	7.4957
El Tamarindo	9.6600
El Tinoco 1	40.0000
El Naranjillo	8.0000
El Paraíso 1	22.0000
El Tinoco 2	20.8706
El Naranjillo	3.8710
El Paraíso 2	11.2024
La Discordia	1.9359
La Peña	4.2631
Jubert	35.0000
Total de hectáreas	235.5440

Fuente: Elaboración propia.



5.1.7 TECNOLOGÍA

La maquinaria y equipo que tiene la empresa es propia y se ha adquirido a través del tiempo. A fin de proporcionar a la fruta una excelente calidad y alta duración en los exhibidores de sus clientes; cada uno de los empleados que laboran en esta empresa son constantemente capacitados al mismo tiempo que protegen al medio ambiente en el que se cultivan y procesan los bananos. El esmero por la calidad es un resultado que proviene desde los orígenes de la empresa como medida rigurosa de control, así como el uso de tecnologías avanzadas de producción y de transporte, la mejora continua es un proceso constante a través de la investigación, la innovación.

Dentro de la tecnología que se utiliza en esta empresa se puede mencionar que no es la más novedosa que existe, pero dentro de la zona del norte de Veracruz esta empresa cuenta con una gran cantidad maquinaria, equipo y unas amplias instalaciones, lo cual es reconocido por los productores de la zona.

5.1.8 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Existen varios competidores del producto en el país pero pocos son los que cuenta con la calidad del banano de exportación que tiene la empresa Potingo, además de la ubicación estratégica de la misma dentro del país.



- La capacidad financiera con que cuenta la empresa para desarrollar el proyecto.
- Este tipo de cultivo como antes se menciono tiene un bajo costo por el hecho de que es abundante en la agricultura de la zona y por las condiciones climáticas del país.

OPORTUNIDADES

- México esta desarrollando infraestructura agrícola que facilita la producción y exportación de los mismos ya que esta es la base productiva del país además que impulsa a este tipo de empresas mediante programas de fomento económico y fiscal.
- Los mercados que ofrecen mayores oportunidades para el plátano son América Central; entre los países se encuentra México cultivando en la zona sureste del país y América del Sur debido a que la mitad de la producción bananera mundial se concentra en África, y gran parte de ella se consume localmente.
- El TLCAN permite que productos mexicanos cuenten con acceso preferencial a Estados Unidos. Esto ha dado como resultado, que los productos mexicanos se coloquen en segundo lugar en ventas de alimentos después de los italianos.



DEBILIDADES

- El banano es un producto perecedero que requiere de sistemas de refrigeración para su transportación además de su prematura caducidad.
- La falta de experiencia dentro del ramo internacional.

AMENAZAS

- Que el consumidor prefiera otra fruta que sustituya a este tipo de plátano.
- Que el gobierno de ambos países opte por otras opciones de importación del mismo producto que perjudiquen las operaciones comerciales.
- Que los factores climatológicos afecten el cultivo del banano y no se puedan cumplir con los contratos comerciales suscritos con empresas de aquél país.

5.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

5.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Las especies de este género son originarias del Sureste Asiático, pero ahora se cultivan en todos los países tropicales por sus frutos, fibras y hojas. El banano es una planta herbácea de gran tamaño, provista de una raíz perenne, o rizoma, a partir de la cual se



perpetúa por medio de brotes. En el trópico, el tallo es anual: muere cuando madura el fruto y brota de nuevo a partir de las yemas del rizoma. Estos tallos o yemas son el medio normal de propagación y creación de nuevas plantaciones; el desarrollo es tan rápido que el fruto suele estar maduro diez meses después de la plantación de los brotes. El tallo adulto mide entre 3 y 12 m de altura y está rematado por una copa de grandes hojas ovales de hasta 3 m de longitud caracterizadas por un pecíolo y un nervio central fuerte y carnoso. Las flores se disponen en espiral a lo largo de grandes espigas que brotan del centro de la copa foliar; las femeninas ocupan la base de la espiga y las masculinas el ápice. La longitud del fruto oscila entre 10 y 30 cm.; un racimo pesa 15 Kg. por término medio, pero no es raro que algunos superen los 25 Kg. Cada tallo fructifica una vez, muere y da lugar a varios brotes, de los que fructifican dos o tres.

El fruto de la especie llamada plátano maduro que se emplea para cocinar, es mayor, más basto y menos dulce que el de las variedades que suelen consumirse en crudo. La parte comestible del plátano contiene por término medio un 75% de agua, un 21% de hidratos de carbono y un 1% de grasas, proteínas, fibra y cenizas. Las hojas y tallos tienen abundantes fibras que se usan en la fabricación de papel y cuerdas.

La mitad de la producción bananera mundial se concentra en África, y gran parte de ella se consume localmente. Las principales regiones exportadoras son América Central; entre los países exportadores se encuentra México cultivado en la zona sureste del país; y América del Sur.



Los bananos se cosechan en estado verde-maduro (piel completamente verde pero fisiológicamente maduros) y después, a su arribo a los mercados de destino, se les aplica el tratamiento para inducir la maduración de consumo debido a que las frutas maduras en la planta a menudo se abren y resultan de una textura muy pobre.

La fracción arancelaria conforme al sistema armonizado de clasificación de las mercancías de exportación de banano es: **080300** bananos o plátanos, frescos o secos

El plátano desde el punto de vista mercadológico es un bien no duradero tangible que se consume una sola vez. Debido al hecho que se consumen rápidamente tienen que ser adquiridos con frecuencia.

5.2.2 PROVEEDURÍA

Por ser una empresa de cultivo los proveedores son aquellos que le abastecen de productos químicos, bolsas, hilo, periódico, rejas de madera y de cartón. Algunos de estos proveedores son:

Plaguicidas y Fertilizantes Nacionales, S.A. DE C.V.

Alimentos y Víveres San Rafael, S.A. DE C.V.

Cajas y Cartones de Poza Rica, S.A.

Distribuidora de Auto Partes Pescador, S.A. DE C.V.



Con cada uno de ellos existen convenios verbales ya que son empresas locales, y en ocasiones otorgan crédito hasta por 75 días, ya que se les compran grandes cantidades de sus productos, al mismo tiempo estos proveedores se comprometen a ofrecer buen precio y servicio, para que Potingo no busque a otros proveedores y existan relaciones comerciales duraderas.

5.2.3 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Mano de Obra	\$	2,258,639.63
Insumos	\$	1,712,932.65
Combustibles	\$	288,300.10
Peajes	\$	9,395.96
Mantenimiento	\$	373,503.33
Viáticos	\$	32,569.78
Varios	\$	48,309.22
Total	\$	4,723,650.67

Ventas 2003 5, 867,895 Kg.

Costo de producción \$ 0.805

5.2.4 PROGRAMAS DE FOMENTO

Los programas de fomento a las exportaciones están orientados a promover la productividad y la calidad de los procesos que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación adecuada al mercado mundial. Estos programas los administra la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior, y son los siguientes:



Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX).

Este es un instrumento de fomento a las exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes (materias primas, insumos, componentes, envases y empaques, así como maquinaria y equipo) para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y de las cuotas compensatorias, en su caso. El fundamento jurídico de este programa se encuentra establecido en el Decreto para el fomento y operación de las empresas altamente exportadoras, publicado el 3 de mayo de 1990 y su última modificación del 11 de mayo de 1995.

Para la exportación que se llevara acabo en la empresa Potingo no se implementara el PITEX, debido a que el plátano es un producto perecedero.

El registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX)

Es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo, con el propósito de conjuntar la oferta nacional de mercancías para posicionarlas en el extranjero, de acuerdo a la demanda internacional.



5.2.5 ACTIVOS FIJOS

TABLA 19
RELACIÓN DE ACTIVOS FIJOS CON SU RESPECTIVO AVALÚO

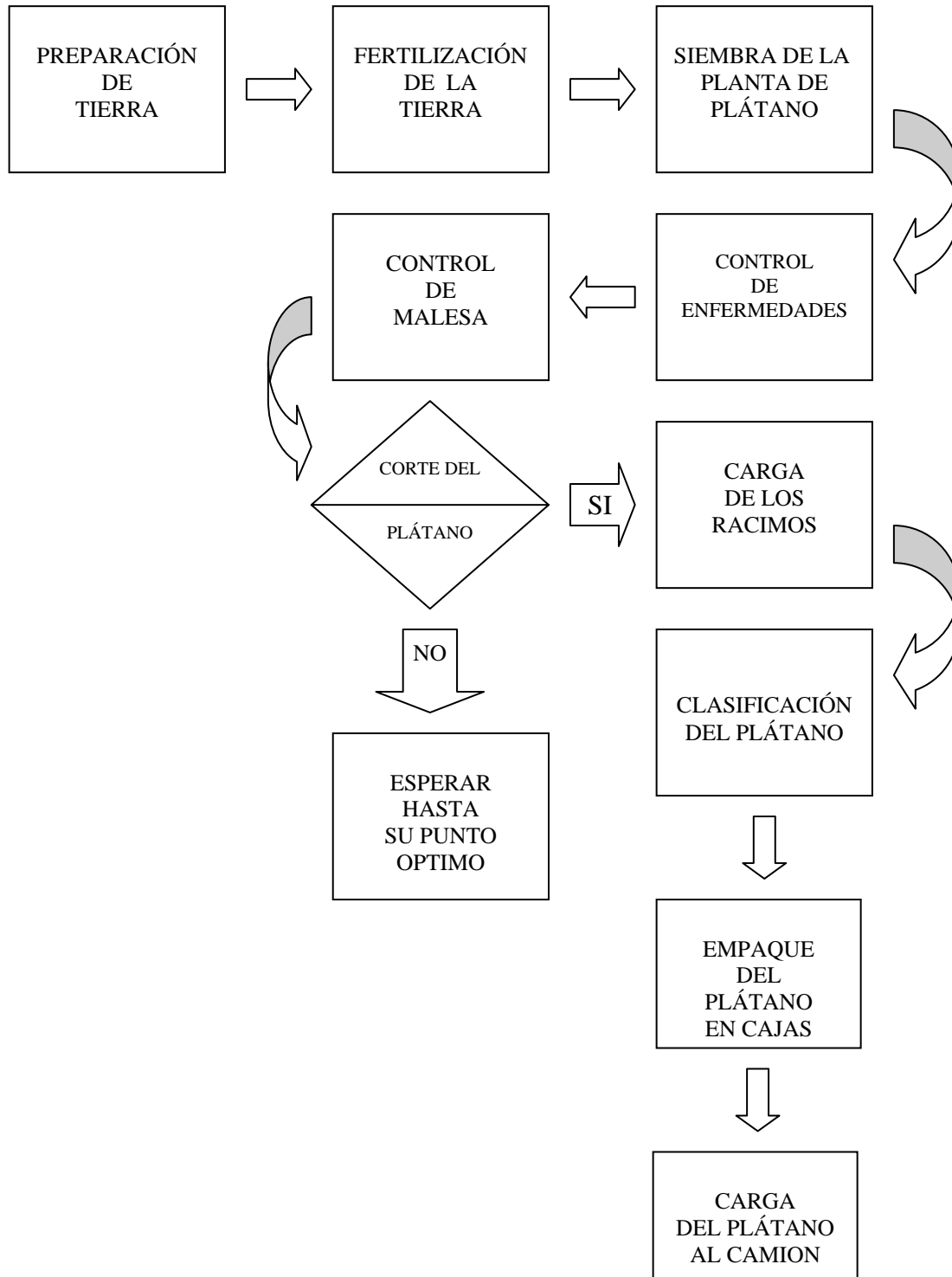
DESCRIPCIÓN	Avalúo
ASPERSORA FMC 400 LT	\$50,000.00
ASPERSORA HATSUTA 400 LT	\$35,000.00
ASPERSORA ROJA 1200 LT	\$90,000.00
ASPERSORA ROJA 400 LT	\$40,000.00
ASPERSORA VERDE 1200	\$70,000.00
ASPERSORA VERDE 400 LT	\$35,000.00
CAMIONETA CHEYENNE 99	\$80,000.00
CAMIONETA DODGE RAM 98	\$70,000.00
CAMIONETA NISSAN 92	\$40,000.00
CAMIONETA NISSAN 99	\$90,000.00
CHAPEADORA 1	\$21,500.00
CHAPEADORA 2	\$15,000.00
RASTRA DE ARRASTRE	\$25,000.00
RASTRA 18 DISCOS	\$22,000.00
REMOLQUE 1	\$18,000.00
REMOLQUE 2	\$18,000.00
REMOLQUE 3	\$18,000.00
REMOLQUE 4	\$18,000.00
REMOLQUE 5	\$18,000.00
REMOLQUE 6	\$18,000.00
REMOLQUE 7	\$18,000.00
REMOLQUE 8	\$18,000.00
REMOLQUE 9	\$15,000.00
REMOLQUE 10	\$15,000.00
REMOLQUE 11	\$15,000.00
REMOLQUE 12	\$15,000.00
REMOLQUE 13	\$15,000.00
REMOLQUE 14	\$15,000.00
REMOLQUE 15	\$15,000.00
REMOLQUE 16	\$12,000.00
REMOLQUE 17	\$12,000.00
REMOLQUE 18	\$12,000.00
REMOLQUE 19	\$12,000.00
TRACTOR 165	\$80,000.00
TRACTOR JOHN DEREK	\$90,000.00
TRACTOR MF 135	\$50,000.00
TRACTOR MF 150	\$65,000.00
TRACTOR MF 240	\$80,000.00
TRACTOR MF 285.1	\$90,000.00
TRACTOR MF 285.2	\$110,000.00
TRACTOR MF 285.3	\$110,000.00
TRACTOR MF 35	\$50,000.00
TRACTOR MF 392	\$120,000.00

Fuente: Elaboración propia.



5.2.6 PROCESO PRODUCTIVO

DIAGRAMA 1



Fuente: Elaboración propia.



5.2.7 IMAGEN

La empresa cuenta con un logotipo, con el slogan “Excelencia en Bananas” y con la marca que es Potingo los cuales lo utiliza para sus reportes financieros, papelería y lo tiene establecido en algunas partes de sus fincas, así como en el equipo de transporte. El tipo de mercado al que están dirigidos no ha requerido una publicidad extensa.

Logotipo con que cuenta la empresa actualmente:

IMAGEN 1
LOGOTIPO DE POTINGO, S.A. DE C.V.



Fuente: Otorgado por Potingo, S.A. de C.V



En cuanto a los posibles cambios que se tienen planeados para el actual logotipo, se tiene pensado tan solo cambiar los tonos de los colores a unos colores más vivos y llamativos de igual manera la palabra excelencia traducirla al idioma inglés, por ser el idioma universal de los negocios internacionales y el idioma del mercado objetivo.

5.2.8 ENVASE Y EMBALAJE

Para la exportación de los plátanos se recomienda las cajas telescópicas de cartón corrugado forradas con películas de polietileno sellado para obtener una atmósfera modificada y retrasar la maduración, las medidas de esta caja de cartón son las siguientes $23 \frac{1}{2} \times 15 \frac{7}{8} \times 12 \frac{3}{8}$ y con una capacidad de 40 lb. de plátano en cada una de ellas lo que equivale a 18.14 Kg. por caja. El doblado se realiza de manera manual y el ensamblado se lleva a cabo con grapas, adhesivos, o cintas. La parte superior se coloca manualmente cerrado el envase con cinta adhesiva o fleje de plástico, en caso de ser necesario. La información requerida en el envase y embalaje para el acceso a Estados Unidos es:

- Nombre común del producto
- Marca del producto, en caso de tenerla
- Contenido del empaque: expresado en número de piezas y en peso neto, expresado en el sistema inglés y si se desea también en el sistema métrico
- Clasificación de acuerdo a su calidad
- País de origen



- Datos del productor, exportador o del importador, incluyendo nombre de la empresa, calle y número, ciudad, estado y código postal

No existe ningún requisito que indique en qué parte específica del empaque debe ir la etiqueta, ni de que tamaño debe ser, pero ésta debe ser colocada en donde pueda ser vista con facilidad y de un tamaño que pueda ser leído a simple vista, en el siguiente inciso se menciona los requerimientos de etiquetado que deben ser cubiertos para el acceso del producto a Estados Unidos.

El embalaje para facilitar la transportación de las cajas de banano serían tarimas de madera que nos están en contacto directo con el producto de esta manera no pueden contaminarlo. En cada tarima se acomodarían 8 cajas de banano con 40 lb. cada una que estarán sujetas a la tarima por una red plástica para evitar que se muevan. Los bananos en este tipo de envase llegarían a su destino con los requerimientos básicos exigidos como lo es que estén frescos, sanos, enteros y libres de plagas. Se transportaran en contenedores con refrigeración manteniéndolos a una temperatura promedio de 14 °C y de 85-90% de humedad relativa para mantener su conservación y evitar su maduración prematura.

5.2.9 MARCADO Y ETIQUETADO

En cada uno de los envases ira pegada una etiqueta con la información del producto requerida por los Estado Unidos como lo es: el logotipo de la empresa, la dirección de la empresa exportadora, dirección de empresa importadora, contenido neto en kilogramos y



libras, descripción del contenido, el origen del producto, instrucción de manejo e instrucciones de conservación del producto y fecha de caducidad.

Las etiquetas serán elaboradas de tal manera que la humedad no impida la fácil lectura de la información impresa en la misma y tampoco se despeguen fácilmente de las rejas que contienen el banano.

5.2.10 NORMAS OFICIALES

Food and Drug Administration (FDA)

La Food and Drug Administration, es la dependencia del gobierno de Estados Unidos de Norteamérica que estipula las regulaciones para introducir alimentos, medicinas y cosméticos a este país. Existen principalmente dos rubros que se deben de cubrir para que los productos que regula la FDA se introduzcan legalmente a E.U.A.; los cuales son:

- I. Cubrir con los requisitos de la Ley de la etiqueta.
- II. Cubrir con los requisitos estipulados en el CFR (Code of federal regulation) del producto.

Ley de la etiqueta.

Todos los productos alimenticios tienen que cubrir algunos puntos básicos en su etiqueta para ser aceptados por la FDA, los cuales son:



- A) Nombre del producto (Sentencia de identidad)
- B) Contenido neto.
- C) Lista de ingredientes.
- D) Factores nutricionales.
- E) Nombre y dirección del productor o del distribuidor.
- F) Código de barras y leyenda: “Hecho en...”.

5.2.11 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Lo que se realizó en primera instancia en Potingo es la contratación de un ingeniero experto para el cuidado de las huertas, el ingeniero es proveniente de Costa Rica ya que en ese país uno de los principales cultivos que tienen es el plátano, esta persona cuenta con una alta experiencia ya que laboraba en su país con empresas que se dedicaban a la producción y exportación de plátano.

El ingeniero es el que se ha encargado de capacitar a gran parte del personal para que realicen su trabajo correctamente y de esta manera cumplir con los estándares de calidad requerido. Sin embargo no se realiza ningún tipo de Investigación y desarrollo en la empresa.



5.2.12 CONTROL DE CALIDAD

En esta empresa no se lleva directamente un control de calidad ya que no es una empresa industrial, ni transformadora, lo único que se lleva a cabo es un control de calidad de acuerdo a las exigencias de cada uno de los clientes, ya que cada uno de estos pide la fruta según le convenga y con el paso del tiempo ya no es necesario preguntarle como requiere la fruta, ya que se lleva una base de datos en donde se registran a los clientes y cuales son las exigencias de cada uno de estos.

Aspectos y Normas de Calidad que se deberán tomar en cuenta para la exportación:

- a) Los bananos estén enteros.
- b) Ser de consistencia firme.
- c) Sea de aspecto fresco pero no lavado.
- d) Ser sano, excluyendo todo producto afectado por plagas, pudrición o que este alterado del tal forma que lo haga impropio para consumo humano.
- e) Estar limpios, exentos de materia extraña visible (tierra, manchas o residuos de materia orgánica).
- f) Estar exentos de olor anormal o extraño
- g) Presentar un desarrollo y grado de madurez suficiente (estado verde-maduro) diez meses después de la plantación alcanzando una longitud de Aprox. 8”.
- h) Presentar un desarrollo y condición que les permita soportar el transporte, manejo y llegar a su destino dentro de los parámetros establecidos por el comprador.
- i) Certificado fitosanitario y/o permiso de importación del producto.



5.2.13 RESPALDO AL PRODUCTO / SERVICIO

Núcleo del beneficio: El plátano sirve para comer.

Producto esperado: Que tenga un buen color y sabor.

Producto aumentado: El plátano además de que incluye cuantiosas cantidades de vitaminas y minerales, aumenta el nivel de energía en el cuerpo humano. Exentamente la empresa Potingo va a otorgar a cada uno de sus cliente un servicio de alta calidad, la cual se basará principalmente en distribuir los productos frescos y pretende ayudar a que los clientes no cuenten con fruta rezagada con el fin de dar una buena imagen a la empresa y por consecuencia al producto.

5.3 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DEL MERCADO

A pesar de los trágicos acontecimientos de septiembre 11 de 2001, Estados Unidos continúa siendo el país con mayor importancia económica y comercial para México. Estados Unidos representa un mercado natural para los productos mexicanos.

Cabe destacar que durante el año 2002, la economía estadounidense registró un crecimiento modesto del 2.4%, alcanzando un valor de 10,445 millones de dólares. Por otro lado, el PIB per cápita también ha venido aumentando en Estados Unidos, al pasar de 32,653 dólares en el año 2000 a 35,398 en 2001 y a 36,338 en 2003, un avance del 11% en



tres años. El ingreso personal disponible, por su parte, se ubicó en 27,236 dólares al cierre de 2002, cifra 4.9% superior a la de 2001.

5.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

La industria de alimentos y bebidas en Estados Unidos es una de las actividades manufactureras y de servicios más dinámicas, no sólo por el número de empleos que genera al nivel de la producción, sino también por ser uno de los sectores más importantes en términos de comercio exterior, al colocar a Estados Unidos como el mayor exportador e importador del mundo.

La industria de alimentos en Estados Unidos durante 2001 registró un valor de \$844,202 mil millones de dólares, durante el 2003 se estimó un crecimiento del 2.5% más. Se calcula que operan cerca de 255 mil establecimientos de venta de alimentos y bebidas al detalle, de los cuales 32,500 venden arriba de \$1 millón de dólares. Actualmente el consumo de alimentos de la población norteamericana se encuentra influenciada por el proceso de recuperación de la economía y la seguridad nacional a partir del 11 de septiembre, a partir de entonces, la familia americana pasa más tiempo en casa, lo que ha permitido que el consumo de alimentos en algunas categorías se está incrementando, como es el caso de las comidas preparadas y de los platillos fáciles de preparar o congelados.

La gran diversidad de grupos étnicos que viven en Estados Unidos, aunado a sus costumbres y formas de cocinar, han favorecido la importación de productos de Europa y otros países latinoamericanos, en donde México ha ocupado el tercer y cuarto lugar en



importancia dentro de los países proveedores. Aún y a pesar de que Estados Unidos es un gran productor de alimentos frescos y procesados, necesita importar una serie de productos para poder satisfacer a una población de 288 millones de habitantes. Entre los productos que han incrementado sus importaciones están: la carne procesada, el pescado fresco, algunas especies de mariscos, frutas y verduras frescas y envasadas; adicionalmente a estos, los alimentos clasificados como étnicos, que se identifican con el tipo de consumidor por el tipo de producto, en donde encontramos líneas de productos para la población asiática, línea de productos para la población africana, del medio oriente y de países latinoamericanos principalmente de México.

Otro mercado interesante que abre oportunidades para los productos de origen mexicano, son los calificados como “Orgánicos”. Los consumidores están comprando más alimentos fortificados y productos agrícolas orgánicos. Se calcula que 6 de cada 10 compradores sienten que pueden ampliamente reducir el riesgo de ciertas epidemias, comiendo saludablemente y tres cuartas partes sienten que es esta una mejor manera de manejar una enfermedad (en vez de tomar medicamentos). Los consumidores leen y analizan con mayor frecuencia el etiquetado sobre aspectos nutricionales y siempre están en busca de productos nuevos y saludables. El 52% observan los datos de nutrición en las etiquetas, al comprar un producto por primera vez. Las ventas anuales de alimentos orgánicos tuvieron un valor de \$6.5 mil millones de dólares en 1999, y de \$7.8 mil millones de dólares durante el 2000 y se espera que esta categoría de productos siga en crecimiento.

5.3.2 PARTICIPACIÓN NACIONAL

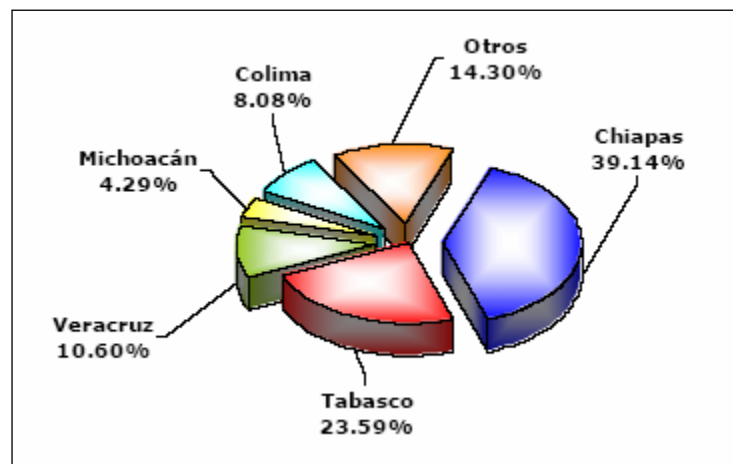
México, es el octavo país productor de plátano con 1.98 millones de toneladas. Las exportaciones mundiales durante 2001 alcanzaron un valor de 4.23 billones de dólares. A nivel nacional los principales productores son los estados de: Chiapas, Tabasco, Veracruz, Michoacán y Colima.

TABLA 20
PRODUCCIÓN DE PLÁTANO EN MÉXICO
(Toneladas)

ESTADO	1999	2000	2001
CHIAPAS	659,084	694,191	773,847
TABASCO	349,873	436,961	465,614
VERACRUZ	211,346	202,710	209,723
MICHOACAN	148,934	108,761	84,965
COLIMA	121,614	152,555	159,753
OTROS	247,156	251,255	282,762
TOTAL	1'738,007	1'846,433	1'976,664

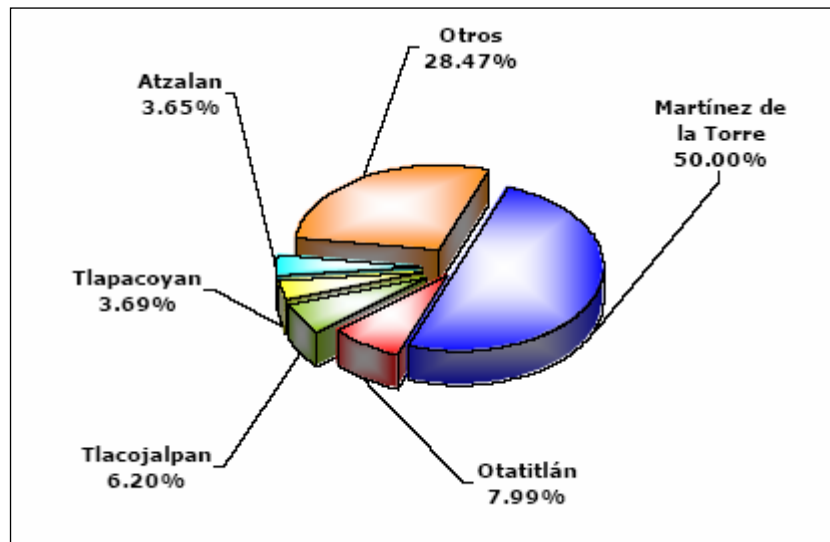
Fuente: <http://www.coveca.gob.mx>

FIGURA 20
DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PLÁTANO EN MÉXICO
2001



Fuente: <http://www.coveca.gob.mx>

FIGURA 21
DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PLÁTANO EN VERACRUZ
2001



Fuente: <http://www.coveca.gob.mx>

5.3.3 MERCADO META

El intercambio comercial entre México y Estados Unidos se ha venido fortaleciendo con el paso del tiempo, especialmente a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. No obstante, después de haber alcanzado en el año 2000 niveles record, para el 2002 el comercio total registró una disminución del 9.33% con respecto a 2000 y del 1.77% con respecto al 2001.

Sin embargo, estas disminuciones se ven más afectadas por las importaciones que realiza México que por nuestras exportaciones a Estados Unidos, las cuales se incrementaron en 2002 con respecto a 2001. Es importante mencionar que durante ese año, por los acontecimientos del 11 de septiembre, las importaciones totales de Estados Unidos



cayeron un 6%. México ha venido registrando excedentes en sus relaciones comerciales con Estados Unidos durante los últimos ocho años, pasando de 15,393 millones de dólares en 1995 a 36,397 millones en 2002, lo que representa un incremento de 136%.

En el 2002, las exportaciones mexicanas a Estados Unidos alcanzaron 142,954 millones de dólares, valor superior en 2,581 millones al del año anterior. El monto alcanzado en 2002 fue ligeramente menor al record registrado en el año 2000 (147,640 millones), lo que indica que a pesar del fuerte golpe derivado de la disminución en la actividad económica en ambos países, la dinámica de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos se ha venido recuperando. De hecho, no obstante la intensa competencia por concurrir al mercado de Estados Unidos, México ha mantenido su presencia como segundo abastecedor de productos, contribuyendo con el 11.6% del total importado por este país.

Texas es el socio comercial más importante de México a nivel estado. En el año 2000 exportó a México 51,730 millones de dólares. Las exportaciones mexicanas a Texas son del orden de 45,000 millones de dólares, aproximadamente una tercera parte de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos. El PIB de Texas en el 2002 fue de 807 mil millones de dólares. A nivel de industria se espera que continúe el crecimiento en el sector construcción debido a la migración que ha experimentado el área en los últimos años, otro sector con crecimiento constante ha sido el de servicios, donde a raíz del TLC se ha generado un gran número de negocios relacionados al comercio internacional, transporte y comunicaciones, en particular en la región fronteriza es notable el incremento de bodegas,



agencias aduanales y negocios relacionados y el sector de alta tecnología está atravesando por una etapa de maduración después de la recesión de la que fue objeto donde Austin continúa siendo considerado como uno de los principales centros tecnológicos en Estados Unidos.

El principal socio comercial de Texas es México tanto en la importación como en la exportación de mercancías a nuestro país. México exporta productos como: electrónicos, equipo de transporte, maquinaria y equipo de cómputo, químicos, metalmecánica, plásticos, petróleo, alimentos, y muebles. El área metropolitana de Houston que incluye los condados de Brazoria, Chambers, Fort Bend, Galveston, Harris, Liberty, Montgomery y Waller suman un total de 4.8 millones de residentes. Es la cuarta ciudad más grande de Estados Unidos detrás de Nueva York, Los Angeles y Chicago, Houston cuenta con diversidad étnica y económica; la población hispana es de aproximadamente 1.3 millones y está cercana a sobrepasar la población negra. Dentro del segmento hispano, la mayor parte son esencialmente de origen mexicano. Es la ciudad de más rápido crecimiento a un ritmo que es el doble del nacional. Su ingreso per cápita es muy superior al promedio estatal y nacional: US \$33,800.

Houston siempre ha representado un comercio muy importante para productos mexicanos, ya que su cercanía y comunicación aérea y terrestre con México, lo hacen un centro de consumo importante de productos mexicanos. La población hispana es de alrededor de 1.3 millones de los cuales el 85% de origen mexicano. Cuenta con la



ubicación geográfica ideal para los negocios internacionales; es equidistante de ambas costas: 2,680 KM de Nueva York y 2,489.6 KM de los Angeles.

Houston está localizada dentro de la Zona central de Tiempo, permitiendo a su comunidad de negocios comunicarse fácilmente con ambas costas. La localización geográfica de Houston, a 50 millas del Golfo de México y equidistante de las costas Este y Oeste, por lo que es un importante centro de distribución al resto de Estados Unidos y del mundo.

Las principales industrias de la región son la refinación de petróleo, petroquímica, química y metalmecánica y es el principal fabricante de agroquímicos, fertilizantes y pesticidas; en cuanto a los servicios, los más importantes son: servicios médicos, de transporte y el comercio, sin embargo, Houston es un ejemplo de diversidad económica, de estar vinculada en más del 80% a las industrias del petróleo, del gas y la química, en la actualidad es de sólo el 52% destacando la industria electrónica (computación, software, productos de medición y control) y metalmecánica.

Houston cuenta con una importante infraestructura, el Puerto de Houston, el cual es el primero a nivel en tonelaje extranjero y el segundo en tonelaje total de Estados Unidos. El canal de navegación de Houston, con una longitud de 52 millas, intercomunica a la ciudad con la bahía de Galveston y el Golfo de México. Además, cuenta con el cuarto más grande sistema de aeropuertos y el sexto más grande a nivel mundial en número de pasajeros. Houston es uno de los centros de transporte ferroviario de mercancías más



importante de la nación. Cabe señalar, que Houston representa el principal puerto de origen y destino para viajeros mexicanos con más de 25 vuelos diarios a más de 20 ciudades de México.

Empresas de otros estados continúan ubicándose en Houston básicamente por las siguientes ventajas: su posición geográfica central al territorio americano y su proximidad a México, excelente infraestructura, mano de obra calificada, costo de vida inferior a otras ciudades de importancia, precios razonables de la propiedad y costos bajos de energía.

5.3.4 MEDICIÓN DEL MERCADO

El plátano es un fruto que se produce y consume principalmente en los países en vías de desarrollo. Se comercializa en fresco y, en menor escala, deshidratado y en harina. En el comercio internacional sólo se comercializa el 1% de la producción mundial. Estados Unidos y la Unión Europea son los principales importadores de plátano fresco, producto que se destina para satisfacer la demanda de sus comunidades latinas y, en menor proporción, africanas.

En cuanto al mercado de alimentos frescos, se puede decir que el consumo de frutas y verduras frescas ha aumentado, éste es un mercado creciente en Estados Unidos, ya que el consumidor está más conciente de lo que consume y en especial los jóvenes se preocupan cada vez más por sus hábitos alimentarios.



El consumo de comida tipo mexicano y la preferencia por el consumidor sajón por ir a restaurantes donde se sirven platillos sazonados a la mexicana, ha adquirido gran popularidad entre la población, sobre todo por ser un tipo de comida que se ha adecuado al gusto del paladar americano. Por ejemplo, en el sur de California las tiendas de alimentos venden más de 23 millones de dólares anuales.

La popularidad de los alimentos mexicanos, a partir de una mayor influencia de la población hispana en la sociedad americana, ha favorecido la importación de productos y especies de origen mexicano, además del surgimiento de una gran cantidad de restaurantes que en algunas ciudades se les conoce como Tex-Mex. México cuenta con la ventaja de la cercanía al mercado estadounidense, además de las ventajas comerciales a través del Tratado de Libre Comercio. La población mexicana representa el mercado con crecimiento más rápido y dinámico del los Estados Unidos, con un poder de compra de \$542 mil millones de dólares en 2001 (U.S. Hispanics: Insights into grocery Shopping Preferences and Attitudes.)

Reforzando este aspecto, de acuerdo a estudios realizados por la Universidad de Georgia el poder adquisitivo de los hispanos para el 2007 alcanzará los \$926.1 mil millones de dólares, con una tasa de crecimiento tres veces más alta que la población blanca.

En lo que respecta a las segundas y últimas generaciones de hispanos, no hay grandes diferencias en los hábitos de consumo si se comparan con los consumidores americanos. Las familias hispanas por lo general son más grandes que la familia tradicional



americana, además de estar en el rango de bajos ingresos, los compradores hispanos tienden a ahorrar cada vez más, sin embargo, gastan más en víveres cada semana que otros compradores: \$117 dólares por semana, comparativamente con los \$87 dólares que se estima que gastan las familias sajonas o personas solteras (de acuerdo a datos del 2000). El número de hispanos en Estados Unidos es de 35.3 millones de habitantes de acuerdo al censo del año 2000, conformando el 12.5% de la población total de Estados Unidos. Actualmente 20.6 millones son de origen mexicano (7.3 %), y se pronostica que seguirá creciendo, pudiendo llegar al 17% del total de la población de Estados Unidos. En el caso de la población de raza blanca, hay que señalar que está en busca de sabores exóticos, frescos e interesantes. Por lo que se puede observar de manera significativa la demanda de una gran variedad de productos étnicos, en donde los de origen hispano también son atractivos para ese tipo de consumidor.

En la siguiente tabla podemos apreciar el crecimiento que ha registrado el nivel de ingresos de la población de los Estados Unidos.

TABLA 21
PODER ADQUISITIVO NACIONAL EN ESTADOS UNIDOS

PODER ADQUISITIVO NACIONAL EN ESTADOS UNIDOS		
(Dólares)		
	1990	2002
Blancos	\$3.7 mil millón de millones	US\$ 6.3 mil millón de millones
Afro-americanos	US\$ 316.5 mil millones	US\$ 645.5 mil millones
Hispanos	US\$ 223 mil millones	US\$ 580.5 mil millones
Asiáticos	US\$ 117.6 mil millones	US\$ 296.4 mil millones
Nativos Americanos	US\$ 19.3 mil millones	US\$ 40.8 mil millones

Fuente: <http://www.bancomext.com>



5.3.5 BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Atendiendo a los términos suscritos en el Tratado de Libre Comercio (enero 1994) con los Estados Unidos, se deduce que algunos productos mexicanos están libres de arancel, tal es el caso del plátano o banano con fracción arancelaria 0803.00.

En lo que respecta a las barreras no arancelarias en un principio se debe de cumplir con las cuotas de importación que impone los Estados Unidos con la finalidad de tener un control estricto de las cantidades de mercancía importada en un periodo de tiempo determinado.

En lo que se refiere al ingreso de mercancía, en el caso de frutas y hortalizas frescas, el trámite de entrada se puede iniciar cuando el embarque sale del área de cultivo o empaque rumbo a los Estados Unidos de Norteamérica. Una vez que transporte que lleva la mercancía a exportar arriba a la frontera, el embarque queda a disposición del Servicio de Aduanas. Y debe ser liberada antes de continuar su tránsito en el país norteamericano.

Es importante destacar que el único responsable y el que tiene derecho ante las autoridades estadounidenses de ingresar la mercancía es: propietario del embarque o en su defecto el representante legal de esta, el consignatario o agente aduanal particular, autorizado por el Servicio de Aduanas.

Por su parte el transportista, debe probar el derecho de ingresar mercancías por medio de un recibo de embarque endosado por el consignador, o por un certificado de



transportista conocido como Carriers Certificate (es un documento elaborado por el transportista y dirigido al Director del Distrito de la Aduana por donde ingresa el producto, donde se indica el nombre del dueño o consignatario a cuya orden él transporta.

Se contratarán los servicios de un agente aduanal o una empresa de aduanas para que a nombre del exportador, presente los documentos de entrada, pague los impuestos y libere la mercancía.

En lo que se refiere a las normas técnicas los Estados Unidos imponen diferentes reglamentos:

- Plaguicidas y fertilizantes
- Estándares de calidad
- Regulaciones de etiquetado
- Aspectos de mercadotecnia
- Marcado de origen
- Código de barras
- Empaque del producto



5.3.6 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En lo que se refiere a los criterios demográficos del mercado podemos mencionar que por medio de distribuidores potenciales o “broker”, se pretende vender el plátano indistintamente, no importando sexo, edad, nivel de escolaridad, limitaciones físicas, lengua, religión, profesión, tipo de familia, etc. En lo que respecta al criterio del mercado geográfico, el mercado al que se introducirá el plátano será el Estado de Texas en Estados Unidos, con brokers que se dedique a la distribución de frutas. Por otra parte en el criterio de comportamiento se atacaran las fechas de invierno y verano por que son las fechas en las que más se consume el plátano. Finalmente en el criterio psicográfico como clientes potenciales se pretende tener a la población de origen mexicano por medio de distribuidores, debido a la preferencia de productos de su país, costumbres y creencias.

5.3.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y MÁRGENES

Con la finalidad de generar un mayor utilidad en la venta se mercantilará el plátano enano-gigante por medio de un distribuidor potencial o broker, el cual se encargara de toda la comercialización en Texas, ya se con mayoristas o acondicionadores quienes re-empacarán y etiquetarán el plátano para su venta al menudeo.

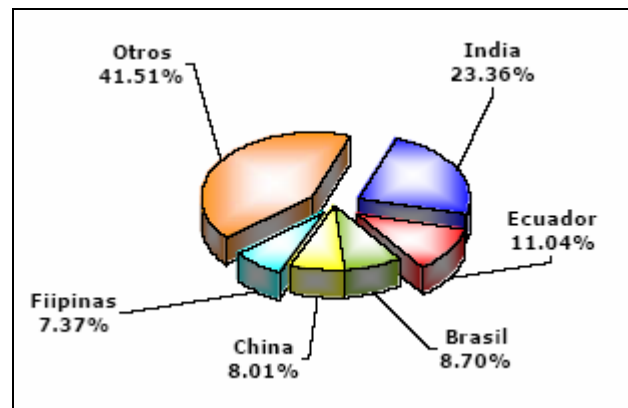
5.3.8 COMPETENCIA

TABLA 22
PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE PLÁTANO
(Tonelada)

País	1999	2000	2001
India	15'100,000	16'000,000	16'000,000
Ecuador	6'392,022	6'477,039	7'561,119
Brasil	5'527,780	6'079,160	5'959,320
China	4'406,775	5'139,909	5'476,724
Filipinas	4'570,651	5'929,570	5'060,782
Otros	27'636,482	27'287,328	28'429,789
Total	63'633,710	66'913,006	68'487,734

Fuente: <http://www.coveca.gob.mx>

FIGURA 22
DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DEL PLÁTANO



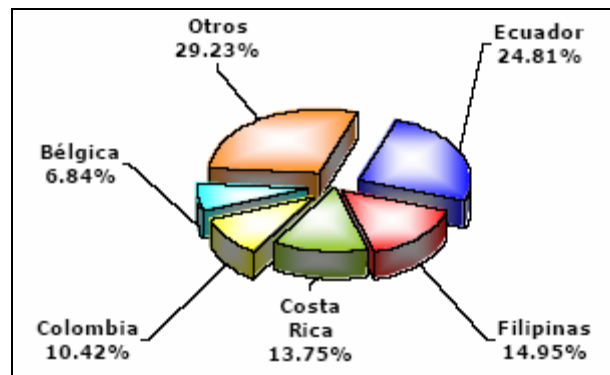
Fuente: <http://www.coveca.gob.mx>

TABLA 23
PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE PLÁTANO
(Toneladas)

País	1999	2000	2001
Ecuador	3'966,126	3'993,968	3'533,601
Filipinas	1'319,632	1'599,920	2'129,309
Costa Rica	2'259,126	2'096,465	1'959,272
Colombia	1'584,000	1'710,949	1'485,471
Bélgica	985,141	966,640	971,494
Otros	4'095,783	4'127,981	4'163,174
Total	14'209,808	14'495,923	14'242,321

Fuente: <http://www.coveca.gob.mx>

FIGURA 23
DISTRIBUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PLÁTANO



Fuente: <http://www.coveca.gob.mx>



5.3.9 MODALIDADES DE PAGO Y FORMALIZACIÓN LEGAL DE LA COMPRA-VENTA

Para una buena negociación con los brokers de frutas del estado de Texas se utilizara la modalidad de cartas de crédito confirmadas e irrevocables para los pagos, de acuerdo al tipo de plazo que se maneje con el comprador.

5.3.10 INCOTERMS

Dependiendo de la forma en que la empresa tenga considerada entregar la mercancía, corresponderá el tipo de INCOTERM que deberá escoger en su cotización con su cliente en el exterior. Por lo general entre el vendedor y el comprador se fija el tipo de Incoterm. De acuerdo a la información recolectada por las encuestas que se realizaron a los broker en Texas, se pudo observar que por lo general ellos se encargan de recoger la mercancía en el lugar de producción, lo que quiere decir que el tipo de Incoterm que ellos utilizan es el EXW (Ex Works) en donde la mercancía se entrega en la puerta de la empresa exportadora, otro tipo de Incoterm que también mencionaron los brokers para hacer negociación fue el DDP (Delivered Duty Paid) en donde el producto se entrega hasta la puerta del importador con todos los aspectos logísticos cubiertos. La decisión de que tipo de Incoterm se va a pactar va a depender de las condiciones que tanto el importador como el exportador impongan para realizar la negociación.

5.3.11 LOGÍSTICA

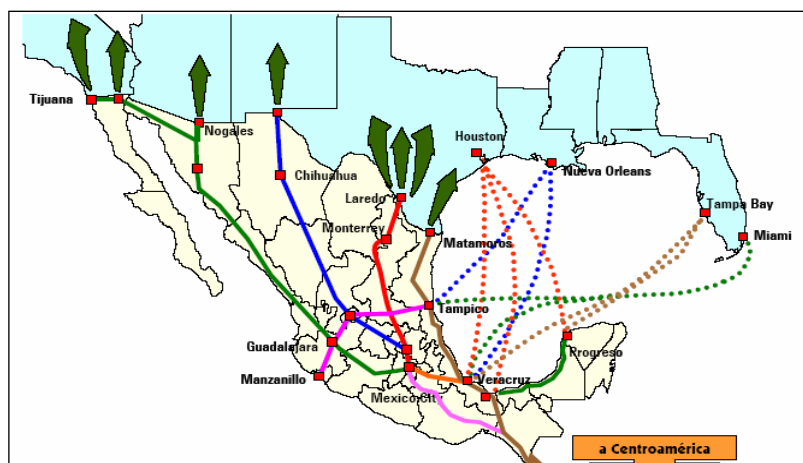
Medio de transporte

Para hacer llegar el plátano hasta Estados Unidos de Norteamérica se usará como medio de transporte un trailer con contenedores refrigerados que mantengan el plátano a una temperatura promedio de 14 °C y de 85-90% de humedad relativa para una buena conservación y evitar su madurez prematura.

Ruta de transportación

El traslado se realizará vía terrestre desde la empresa Potingo SA de CV ubicado en San Rafael Veracruz hasta el estado de Texas en los Estados Unidos de Norteamérica, cruzando por la frontera Matamoros- Brownsville hasta llegar a Houston.

IMAGEN 2
RUTAS DE TRANSPORTE ESTRATÉGICAS 1



Fuente: Secretaría de Comunicaciones y transportes.

IMAGEN 3
RUTAS DE TRANSPORTE ESTRATÉGICAS 2



Fuente: Secretaría de Comunicaciones y transportes.

5.3.12 MEZCLA DE MERCADOTECNIA Y ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

Plaza

(Ver página 108 y 111).

Producto

(Ver página 81).

Precio

La estrategia de precios a implementar es la de alto valor, entrar con un precio medio y una calidad alta, con base en el tipo de Incoterm que se pacte entre el importador y la empresa. Se utilizó esta estrategia para poder ganar una parte de mercado rápidamente, puesto que existe en el mercado meta muchos competidores y la única forma de



diferenciarlo ante los distribuidores es a través del precio y de la calidad que la empresa Potingo S.A de C.V implemente en el plátano.

Promoción

Es importante mencionar que el principal cliente de Potingo S.A de C.V. ocupa en los canales de distribución la posición de usuario final. El distribuidor es solo el intermediario para hacer llegar el producto al cliente final, aunque cabe mencionar que la promoción solo será dirigida al broker en los Estados unidos.

En la actualidad cualquier empresa que no se encuentre en el internet no tiene presencia internacional. Para Potingo S.A de C.V., es muy importante diseñar una página creativa e informativa que atraiga posibles compradores potenciales de plátano.

Parte de la promoción de la fruta es que la empresa participe en ferias de alimentos y bebidas en donde se pueda exhibir el producto. Es recomendable que la empresa asista a alguna de las principales ferias de alimentos y bebidas en los Estados Unidos que se enlistan a continuación:

- A) International Fancy Food & Confection Show
Alimentos y Bebidas
- B) FMI Supermarket Industry Convention & Educational Exposition
Alimentos y Bebidas
- C) Southwest Foodservice Expo
Alimentos y Bebidas



Estrategia de penetración

Los factores que se tomarán en cuenta para lograr una buena comercialización del plátano serán:

- Compromiso de la gerencia y del personal, tanto del área financiera como de producción, de la empresa Potingo S.A de C.V.
- La destreza en la identificación de los riesgos de gestión y del negocio. Reconocimiento claro de las fases de producción, embarque, definición de precios, tasas de cambio y otros factores de riesgo.
- Capacidad de Integración, tanto horizontal como vertical, tomando en cuenta las consideraciones contractuales y de propiedad. Internalizar los riesgos de la producción y de la distribución. Considerar la formación de alianzas estratégicas que puedan facilitar la creación de economías de escala y mejorar la capacidad de manejo del riesgo.
- Información e Inteligencia de Mercados, considerar las tendencias del mercado a través de un análisis del rol de los intermediarios, los métodos de financiamiento y de pagos.
- Así mismo la identificación de los canales y costos de distribución eficiente; acceso a mercados, considerando los requerimientos y regulaciones de cada mercado potencial y real. Además de analizar métodos para superar las barreras de ingreso de los mercados y los problemas de diferencias culturales que afectan directamente al uso y consumo de los productos.



5.3.13 CLIENTES POTENCIALES

Los datos sobre los distribuidores potenciales del estado de Texas, fueron obtenidos por medio de la base de información de BANCOMEXT, y se identificaron los siguientes:

Nombre: LE BEST BANANA SUPPLY CO.

Dirección: P.O.BOX 295

Código postal: 78557-0295

Ciudad: Hidalgo, Texas.

Teléfono: (956) 843-2743

Nombre: COAST TROPICAL

Dirección: 3810 S. MCCOLL RD.

Código postal: 78539-9620

Ciudad: Edinburgo, Texas.

Teléfono: (956) 380-0367

Nombre: CHIQUITA

Dirección: FREEWOOD DRIVE 2650

Código postal: 75220

Ciudad: Dallas, Texas.

Teléfono: (214) 357-1471

Nombre: GOLMAN – HAYDEN CO., INC.

Dirección: FOURTH AVE. 828

Código postal: 75226

Ciudad: Dallas, Texas.

Teléfono: (214) 421-0251

Nombre: NOGALES PRODUCE INC.

Dirección: S. HARWOOD ST. 1811

Código postal: 75215

Ciudad: Dallas, Texas.

Teléfono: (214) 421-4140

Nombre: FLEMING COMPANIES, INC.

Dirección: LAKEPOINT DR. 1945

Código postal: 75057

Ciudad: Lewisville, Texas.

Teléfono: (972) 906-8451



5.4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

5.4.1 INFORMACIÓN HISTÓRICA

A continuación a través de los balances generales y estados de resultados de 2001, 2002 y 2003 se presentara información de cómo la empresa Potingo ha interactuado con sus acreedores, proveedores, clientes y el factor humano, para que de esta forma se puedan observar con facilidad, cifras que representen el comportamiento general de la empresa en los años anteriores, y así poder identificar su desempeño y debilidades, que podría detenerla al instrumentar un plan de negocios de exportación.

ESTADO DE RESULTADOS

Año / No. Meses	2001	%	2002	%	2003	%
Ingresos						
Ventas Netas	\$ 5,165,068.15	93%	\$ 4,904,516.85	92%	\$ 5,253,192.34	91%
Ingresos por Servicios	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Otros Ingresos	\$ 387,207.60	7%	\$ 408,513.58	8%	\$ 492,486.19	9%
Total	\$ 5,552,275.75	100%	\$ 5,313,030.43	100%	\$ 5,745,678.53	100%
Gastos de Operación		0%		0%		0%
Mano de Obra	\$ 2,072,121.68	37%	\$ 1,669,491.41	31%	\$ 2,258,639.63	39%
Insumos	\$ 1,795,433.36	32%	\$ 1,156,649.12	22%	\$ 1,712,932.65	30%
Combustible	\$ 199,651.76	4%	\$ 261,999.89	5%	\$ 288,300.10	5%
Peajes	\$ 25,475.89	0%	\$ 26,244.56	0%	\$ 9,395.96	0%
Papelería	\$ 2,818.68	0%	\$ 3,501.10	0%	\$ 2,546.45	0%
Mantenimiento	\$ 439,741.18	8%	\$ 275,116.84	5%	\$ 373,503.33	7%
Depreciación	\$ 70,028.62	1%	\$ 40,302.31	1%	\$ 30,475.30	1%
Viático	\$ 22,305.00	0%	\$ 29,395.08	1%	\$ 32,569.78	1%
Varios	\$ 33,415.35	1%	\$ 86,190.88	2%	\$ 48,309.22	1%
Teléfonos		0%	\$ 20,924.00	0%	\$ 23,431.00	0%
Cuentas Incobrables		0%		0%	\$ 20,290.00	0%
Total	\$ 4,660,991.52	84%	\$ 3,569,815.19	67%	\$ 4,800,393.42	84%
Utilidad Operativa	\$ 891,284.23	16%	\$ 1,743,215.24	33%	\$ 945,285.11	16%
Costo del Financiamiento		0%		0%		0%
Gastos Financieros	\$ 560.00	0%	\$ 7,536.23	0%	\$ 887.71	0%
		0%		0%		0%
Total	\$ 560.00	0%	\$ 7,536.23	0%	\$ 887.71	0%
Otros Gastos y Productos		0%		0%		0%
Utilidad antes de Impuestos	\$ 890,724.23	16%	\$ 1,735,679.01	33%	\$ 944,397.40	16%
Provisiones		0%		0%		0%
Impuesto sobre la Renta	\$ 210,716.00	4%		0%		0%
Impuesto al Activo	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Pago de Dividendos		0%		0%		0%
Total	\$ 210,716.00	4%	\$ -	0%	\$ -	0%
		0%		0%		0%
UTILIDAD NETA	\$ 680,008.23	12%	\$ 1,735,679.01	33%	\$ 944,397.40	16%



BALANCE GENERAL						
AÑO / No. MESES	2001	%	2002	%	2003	%
ACTIVO						
Caja y Bancos	\$ (92.20)	0%	\$ 1,312,136.21	6%	\$ 79,537.52	0%
Cuentas por Cobrar	\$ 242,763.74	1%	\$ 192,070.85	1%	\$ 165,465.71	1%
Inventario de insumos	\$ 11,874.45	0%	\$ -	0%	\$ (1,463.62)	0%
Deudores Diversos	\$ 41,806.51	0%	\$ 3,109.91	0%	\$ 267,177.90	1%
IVA. por acreditar	\$ 624,639.36	3%	\$ 761,269.70	3%	\$ 914,985.94	3%
Total Circulante	\$ 920,991.86	4%	\$ 2,268,586.67	10%	\$ 1,425,703.45	5%
Fijo						
Terrenos	\$ 13,731,945.00	62%	\$ 13,731,945.00	58%	\$ 17,231,945.00	65%
Maquinaria y Equipo	\$ 241,884.03	1%	\$ 241,884.03	1%	\$ 250,513.04	1%
Equipo de Transporte	\$ 287,872.99	1%	\$ 250,513.04	1%	\$ 489,884.03	2%
Instalaciones	\$ 7,521,380.17	34%	\$ 7,521,182.39	32%	\$ 7,521,182.39	28%
Total Fijo	\$ 21,783,082.19	98%	\$ 21,745,524.46	92%	\$ 25,493,524.46	96%
Depreciación Acumulada	\$ 462,718.46	2%	\$ 429,718.79	2%	\$ 460,194.09	2%
Fijo Neto	\$ 21,320,363.73	96%	\$ 21,315,805.67	90%	\$ 25,033,330.37	95%
Activo Diferido		0%	\$ -	0%	\$ -	0%
ACTIVO TOTAL	\$ 22,241,355.59	100%	\$ 23,584,392.34	100%	\$ 26,459,033.82	100%
PASIVO CORTO PLAZO						
Acreedores Diversos	\$ 18,349.56	0%	\$ (19,062.83)	0%	\$ 343,179.31	1%
Proveedores	\$ 643,191.65	3%	\$ 279,381.96	1%	\$ 351,426.00	1%
Impuestos por Pagar	\$ 6,662.14	0%	\$ 9,022.14	0%	\$ 11,199.86	0%
Total	\$ 668,203.35	3%	\$ 269,341.27	1%	\$ 705,805.17	3%
Documentos por Pagar		0%		0%		0%
PASIVO TOTAL	\$ 668,203.35	3%	\$ 269,341.27	1%	\$ 705,805.17	3%
CAPITAL CONTABLE						
Aportación Inicial	\$ 13,105,656.00	59%	\$ 13,105,656.00	56%	\$ 16,505,656.00	62%
Aportaciones Adicionales	\$ 1,705,588.23	8%	\$ 1,705,588.23	7%	\$ (194,411.77)	-1%
Utilidades Acumuladas	\$ 6,081,899.78	27%	\$ 6,761,908.01	29%	\$ 8,497,587.02	32%
Utilidad del ejercicio	\$ 680,008.23	3%	\$ 1,735,679.01	7%	\$ 944,397.40	4%
Total Capital Contable	\$ 21,573,152.24	97%	\$ 23,308,831.25	99%	\$ 25,753,228.65	97%
PASIVO Y CAPITAL	\$ 22,241,355.59	100%	\$ 23,578,172.52	100%	\$ 26,459,033.82	100%



5.4.2 RAZONES FINANCIERAS

Para una mejor evaluación histórica de la empresa Potingo también se analizaron las razones financieras de 2001, 2002 y 2003, con la finalidad de obtener una mayor información acerca de cuanto capital se tenía disponible en el corto plazo, margen de seguridad, límite máximo de endeudamiento, productividad de los recursos generados, entre otros datos.

Razones Financieras

TIPO	2001	2002	2003
Razones de liquidez			
Razón de circulante	1.38	8.42	2.02
Prueba del ácido	1.36	8.42	2.02
Capital de trabajo	252,789	1,999,245	719,898
Razones de apalancamiento			
Razón de deuda	0.03	0.01	0.03
Apalancamiento	0.03	0.01	0.03
Razones de actividad			
Rotación de ventas / activos	0.25	0.23	0.43
Días Promedio de cuentas por cobrar	17	14	11
Razones de rentabilidad			
Rentabilidad sobre ventas	12.2%	32.7%	16.4%
Rentabilidad sobre activos	3.1%	7.4%	7.1%
Rentabilidad sobre inversión	3.2%	7.4%	3.7%



La nueva tendencia de las empresas requieren funcionar con el menor capital de trabajo, lo cual se ve reflejado en el periodo del 2003, en lo que respecta a la deuda la empresa Potingo puede crecer mediante un préstamo ya que cuenta con la solvencia suficiente para sustentar la deuda y no esta muy apalancada.

5.4.3 PROYECCIONES FINANCIERAS

A continuación se presentaran los estados financieros pro forma esperados por la empresa Potingo, basándose en las premisas financieras más importantes, con la finalidad de tener una idea de cómo va a funcionar la compañía en los próximos cinco años, y así tener una visión más clara acerca del funcionamiento de la empresa.

5.4.4 PREMISAS FINANCIERAS PARA LAS PROYECCIONES

ENTORNO MACROECONÓMICO	2003	2004	2005	2006	2007	2008
INFLACIÓN ANUAL MÉXICO	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
ÍNDICE DE PRECIOS MÉXICO (2000=100)	100.00	104.20	108,368.00	1,127.03	117,210,829.00	121,899,262.00
TIIE	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
CETES	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
CETES REAL	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
TIPO DE CAMBIO PROMEDIO	10.75	11.25	11.50	11.75	12.00	12.25
TASA LIBOR	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
TASA I.S.R.	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
TASA P.T.U.	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
IMPAC	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
TASA DE CRÉDITO	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
TASA DEL MERCADO	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
TASA DE MERCADO REAL	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
BETA DEL SECTOR	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
TASA AJUSTADA AL RIESGO	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
TASA AJUSTADA AL RIESGO REAL	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09



SUPUESTOS INTERNOS DE OPERACIÓN			2004	2005	2006	2007	2008
CAPACIDAD INSTALADA PLÁTANO	TONELADAS	0	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
CAPACIDAD UTILIZADA	%	0	70%	75%	80%	85%	90%
UNIDADES VENDIDAS			4,200.00	4,500.00	4,800.00	5,100.00	5,400.00
MERCADO NACIONAL		0,8	3,360.00	3,600.00	3,840.00	4,080.00	4,320.00
PRECIO MERCADO NACIONAL			1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
INGRESO MERCADO NACIONAL			3,696,000.00	3,960,000.00	4,224,000.00	4,488,000.00	4,752,000.00
MERCADO INTERNACIONAL		0,2	840.00	900.00	960.00	1,020.00	1,080.00
PRECIO MERCADO INTERNACIONAL	DÓLARES		660.00	660.00	660.00	660.00	660.00
INGRESO DEL MERCADO INTERNACIONAL	DÓLARES		554,400.00	594,000.00	633,600.00	673,200.00	712,800.00
INGRESO EN PESOS MERCADO INTERNACIONAL	PESOS		6,237,000.00	6,831,000.00	7,444,800.00	8,078,400.00	8,731,800.00
INGRESO TOTAL	CONSTANTES		9,933,000.00	10,791,000.00	11,668,800.00	12,566,400.00	13,483,800.00
COSTO DE LO VENDIDO							
GASTOS DE VENTA	PESOS	0,15	1,489,950.00	1,618,650.00	1,750,320.00	1,884,960.00	2,022,570.00
MANO DE OBRA	CONSTANTES	0,3	2,979,900.00	3,237,300.00	3,500,640.00	3,769,920.00	4,045,140.00
INSUMOS	PESOS	0,25	2,483,250.00	2,697,750.00	2,917,200.00	3,141,600.00	3,370,950.00
COMBUSTIBLE	CONSTANTES	0,045	446,985.00	485,595.00	525,096.00	565,488.00	606,771.00
OTROS	PESOS	0,01	99,330.00	107,910.00	116,688.00	125,664.00	134,838.00
DEPRECIACIÓN	CONSTANTES	0,01	99,330.00	107,910.00	116,688.00	125,664.00	134,838.00
TOTAL DE COSTO DE LO VENDIDO	PESOS	0,765	7,598,745.00	8,255,115.00	8,926,632.00	9,613,296.00	10,315,107.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN							
SUELDOS Y SALARIOS		0,05	496,650.00	539,550.00	583,440.00	628,320.00	674,190.00
VARIOS		0,01	75,987.45	82,551.15	89,266.32	96,132.96	103,151.07
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			572,637.45	622,101.15	672,706.32	724,452.96	777,341.07
DÍAS PROMEDIO DE CLIENTES			10	10	10	10	10
DÍAS PROMEDIO DE INVENTARIOS			0	0	0	0	0
DÍAS PROMEDIO DE PROVEEDORES			75	75	75	75	75



5.4.5 CÁLCULOS DEL FLUJO BRUTO

(PESOS CONSTANTES)	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas	9,933,000.00	10,791,000.00	11,668,800.00	12,566,400.00	13,483,800.00
Costo de Ventas	6,108,795.00	6,636,465.00	7,176,312.00	7,728,336.00	8,292,537.00
Utilidad Bruta	3,824,205.00	4,154,535.00	4,492,488.00	4,838,064.00	5,191,263.00
Gastos de Venta	1,489,950.00	1,618,650.00	1,750,320.00	1,884,960.00	2,022,570.00
Gastos de Admón	572,637.45	622,101.15	672,706.32	724,452.96	777,341.07
Utilidad Operativa	1,761,617.55	1,913,783.85	2,069,461.68	2,228,651.04	2,391,351.93
Depreciación	99,330.00	107,910.00	116,688.00	125,664.00	134,838.00
Flujo Bruto	1,860,947.55	2,021,693.85	2,186,149.68	2,354,315.04	2,526,189.93

5.4.6 CALCULO DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO

(PESOS CONSTANTES)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Pronóstico de Ventas	-	9,933,000.00	10,791,000.00	11,668,800.00	12,566,400.00	13,483,800.00
Pronóstico de Costo de Insumos	-	2,483,250.00	2,697,750.00	2,917,200.00	3,141,600.00	3,370,950.00
Período Días Clientes	-	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Período Días Inventarios	-	-	-	-	-	-
Período Días Proveedores	-	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Ciclo Económico	-	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00
Clientes						
(Ventas/360)*Días Promedio Clientes	165465,71	275,916,667.00	299,750.00	324,133,333.00	349,066,667.00	374,550.00
Cuentas por Cobrar Históricas	-	165465,71	275,916,667.00	299,750.00	324,133,333.00	349,066,667.00
Incremento (Decremento)	165465,71	110,450,957.00	238,333,333.00	243,833,333.00	249,333,333.00	254,833,333.00
Inventarios proyectados						
(Costo / 360) * Días Promedio Inventarios	-	-	-	-	-	-
Inventarios Históricos	-	-	-	-	-	-
Incremento (Decremento)	-	-	-	-	-	-
Proveedores proyectado						
(Costo / 360) * Días Promedio Proveedores	351,426.00	517,343.75	562,031.25	607,750.00	654,500.00	702,281.25
Proveedores Histórico	351,426.00	351,426.00	517,343.75	562,031.25	607,750.00	654,500.00
Incremento (Decremento)	-	165,917.75	44,687.50	45,718.75	46,750.00	47,781.25
+ Variación en clientes	165,465.71	110,450.96	23,833.33	24,383.33	24,933.33	25,483.33
+ Variación en Inventarios	0	0	0	0	0	0
- Variación en Proveedores	0	165,917.75	44,687.50	45,718.75	46,750.00	47,781.25
Incremento (Decremento) en Capital de Trabajo	0	55,466.79	20,854.17	21,335.42	21,816.67	22,297.92

**5.4.7 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA****ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS (2004-2008)**

(PESOS CONSTANTES)

	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas	9,933,000.00	10,791,000.00	11,668,800.00	12,566,400.00	13,483,800.00
Costo de Ventas	6,108,795.00	6,636,465.00	7,176,312.00	7,728,336.00	8,292,537.00
Utilidad Bruta	3,824,205.00	4,154,535.00	4,492,488.00	4,838,064.00	5,191,263.00
Gastos de Venta	1,489,950.00	1,618,650.00	1,750,320.00	1,884,960.00	2,022,570.00
Gastos de Admón	572,637.45	622,101.15	672,706.32	724,452.96	777,341.07
Utilidad Operativa	1,761,617.55	1,913,783.85	2,069,461.68	2,228,651.04	2,391,351.93
Gastos Financieros Créditos Largo Plazo	-	-	-	-	-
Gastos Financieros Créditos Corto Plazo	-	-	-	-	-
Ingresos por Arrendamiento	475,000.00	475,000.00	475,000.00	475,000.00	475,000.00
Utilidad antes de Impuestos	2,236,617.55	2,388,783.85	2,544,461.68	2,703,651.04	2,866,351.93
Impuestos 34%	760,449,967.00	812,187.00	865,117.00	919,241.00	974,560.00
PTU 10%	223,661,755.00	238,878,385.00	254,446,168.00	270,365,104.00	286,635,193.00
Utilidad Neta	1,252,505.83	1,337,718.47	1,424,898.51	1,514,044.94	1,605,156.74

De acuerdo a lo proyectado en los cinco años se espera un aumento en las ventas mayor a la proporción en el costo de ventas, lo que ocasionara un aumento en nuestro margen de utilidad cada año.

**BALANCE GENERAL PROYECTADO (2004-2008)**

(PESOS CONSTANTES)	2004	2005	2006	2007	2008
Efectivo	1,961,840.14	3,903,322.77	5,941,244.70	8,077,770.30	10,315,063.00
Cuentas por Cobrar a Clientes	275,916,667.00	299,750.00	324,133,333.00	349,066,667.00	374,550.00
Inventarios	-	-	-	-	-
Otros activos Circulantes	1,180,700.20	1,180,700.20	1,180,700.20	1,180,700.20	1,180,700.20
Activo Circulante	3,418,457.01	5,383,772.97	7,446,078.24	9,607,537.17	11,870,313.20
Activo Fijo Inicial	25,033,330.40	24,934,000.40	24,826,090.40	24,709,402.40	24,583,738.40
Menos Depreciación	99,330.00	107,910.00	116,688.00	125,664.00	134,838.00
Mas Inversión en Activos Fijos	-	-	-	-	-
Activo Fijo Final	24,934,000.40	24,826,090.40	24,709,402.40	24,583,738.40	24,448,900.40
Activos Diferidos	-	-	-	-	-
Total Activos	28,352,457.40	30,209,863.30	32,155,480.60	34,191,275.50	36,319,213.50
Proveedores	517,343.75	562,031.25	607,750.00	654,500.00	702,281.25
Impuestos y cuotas por Pagar	11,199.86	11,199.86	11,199.86	11,199.86	11,199.86
Acreedores Diversos	343,179.31	343,179.31	343,179.31	343,179.31	343,179.31
Pasivo Circulante	871,722.92	916,410.42	962,129.17	1,008,879.17	1,056,660.42
Deuda Largo Plazo	-	-	-	-	-
Total Pasivo	871,722.92	916,410.42	962,129.17	1,008,879.17	1,056,660.42
Capital Social	16,786,244.20	17,261,244.20	17,736,244.20	18,211,244.20	18,686,244.20
Resultados Acum	9,441,984.42	10,694,490.20	12,032,208.70	13,457,107.20	14,971,152.20
Resultado del Ejercicio	1,252,505.83	1,337,718.47	1,424,898.51	1,514,044.94	1,605,156.74
Capital Contable	27,480,734.50	29,293,452.90	31,193,351.50	33,182,396.40	35,262,553.10
Pasivo y Capital	28,352,457.40	30,209,863.40	32,155,480.60	34,191,275.60	36,319,213.50

**RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

	2004	2005	2006	2007	2008
LIQUIDEZ					
LIQUIDEZ MEDIATA	3,921.00	5,875.00	7,739.00	9,523.00	11,234.00
LIQUIDEZ INMEDIATA	3,921.00	5,875.00	7,739.00	9,523.00	11,234.00
APALANCAMIENTO					
PALANCA FINANCIERA	-	-	-	-	-
APALANCAMIENTO	0.03	0.03	0.03	0.03	0,030
OPERACIÓN					
DÍAS CARTERA	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
DÍAS INVENTARIO	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
DÍAS PROVEEDORES	30,488	30,488	30,488	30,488	30,488
CICLO FINANCIERO	-20,488	-20,488	-20,488	-20,488	-20,488
RENTABILIDAD					
UT. NETA/ VTAS %	13%	12%	12%	12%	12%
UT. NETA/CAP. CONT.%	5%	5%	5%	5%	5%
UT. NETA/ ACT. FIJOS%	5%	5%	6%	6%	7%
VENTAS/ACT. FIJOS %	40%	44%	47%	51%	55%
UT. OP. / GASTOS FINANCIEROS	6,359,630.00	6,908,967.00	7,470,981.00	8,045,672.00	8,633,039.00

En lo que respecta a las liquidez con el paso de los años cada vez va a ser menos liquida la empresa, pero lo suficiente para cumplir con las obligaciones financieras, por otra parte en base a la información de apalancamiento puede obtener un crédito para su expansión, en dado caso que lo necesitara ya que su razón de deuda sigue siendo baja. En cuanto a los días cartera la empresa Potingo mantiene un buen promedio de cobranza con respecto a sus clientes y en lo que se refiere a sus proveedores aprovecha muy bien el financiamiento que se le otorga.



Con los análisis realizados a la empresa se observo que las ventas del producto sufren de un ciclo que se repite aproximadamente cada cinco años, el cual se ve reflejado en la utilidad sobre las ventas. Este ciclo se basa en una venta muy alta y la disminución de ventas en los años siguientes, volviendo a recuperarse en otro periodo de tiempo hasta volver a tener una venta muy alta e iniciar nuevamente el ciclo. En este caso el ciclo comenzó en el 2003 con una venta alta y en los próximos cinco años se espera una baja en las ventas, pero sin afectar demasiado la rentabilidad de la empresa.

5. RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Potingo está constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable. Los socios que conforman esta empresa son el Sr. Jorge Rodrigo Grappin Crespo con un 50% de participación, El Sr. Pedro Antonio Bordes Posadas con 25% y el Sr. Rubén Bordes Posadas con 25%.

La sociedad tendrá por objeto principalmente:

- a) Producir, procesar, exportar, importar, enajenar, consignar, distribuir, y comercializar Banano en todas sus variedades y presentaciones.
- b) El cultivo, producción, comercialización, transporte y exportación, de todo tipo de productos del campo fresco y elaborado.
- A) Constituir, adquirir, establecer almacenes, industrias, empacadoras y servicios para la explotación de productos agrícolas y/o ganaderos y su comercialización incluyendo la exportación e importación de los mismos.



- B) Distribuir y comercializar sus productos, administrar y realizar su transportación terrestre, aérea o marítima.
- C) Establecer agencias, sucursales, despachos, dependencias, bodegas y domicilios convencionales en cualquier parte de la República Mexicana.

Los socios que conforman esta empresa son originarios de la zona bananera de San Rafael, Veracruz, donde se encuentra ubicada la empresa; cuestión que beneficia el entendimiento de la naturaleza del negocio bananero tanto en la empresa como en la región.

Potingo es una empresa que cuenta con 5 años de constituida como Sociedad Anónima, haciendo notar que 3 años antes los socios aportaron sus tierras para trabajarlas como una sola unidad en el mercado bananero dedicado a la producción y comercialización de la variedad enano gigante “Tabasco”.

Visión empresarial

Ser una empresa líder veracruzana altamente reconocida por sus competidores y clientes en el mercado bananero por su excelencia en la calidad de sus productos.

Misión empresarial

Satisfacer los requerimientos de calidad y servicio que demandan nuestros clientes bananeros brindándoles los mejores precios del mercado.



El plátano es un fruto que se produce y consume principalmente en los países en vías de desarrollo. En cuanto al mercado de alimentos frescos, se puede decir que el consumo de frutas y verduras frescas ha aumentado, éste es un mercado creciente en Estados Unidos, ya que el consumidor está más conciente de lo que consume y en especial los jóvenes que se preocupan cada vez más por sus hábitos alimentarios.

La popularidad de los alimentos mexicanos, a partir de una mayor influencia de la población hispana en la sociedad americana, ha favorecido la importación de productos y especies de origen mexicano, además del surgimiento de una gran cantidad de restaurantes que en algunas ciudades se les conoce como Tex-Mex.

Se venderá plátano de variedad enano gigante “Tabasco” de la región del Estado de Veracruz México. El precio va a depender del tipo de Incoterm que se pacte y muy particularmente de la forma en que en el momento de la negociación se encuentre estipulado el costo del plátano, ya que se encuentra controlado.

En lo que se refiere a los criterios demográficos y canales de comercialización del mercado podemos mencionar que por medio de distribuidores potenciales o “broker”, se pretende vender el plátano indistintamente, no importando sexo, edad, nivel de escolaridad, limitaciones físicas, lengua, religión, profesión, tipo de familia, etc. En lo que respecta al criterio del mercado geográfico, el mercado al que se introducirá el plátano será el Estado de Texas en Estados Unidos, con brokers que se dedique a la distribución de frutas.



Es importante mencionar que el principal cliente de Potingo S.A de C.V. ocupa en los canales de distribución la posición de usuario final. El distribuidor es solo el intermediario para hacer llegar el producto al cliente final, aunque cabe mencionar que la promoción solo será dirigida al broker en los Estados Unidos.

Parte de la promoción del plátano es que la empresa participe en ferias de alimentos y bebidas en donde se pueda exhibir el producto, además de diseñar una página de Internet creativa e informativa que atraiga posibles compradores potenciales de plátano.

El intercambio comercial entre México y Estados Unidos se ha venido fortaleciendo con el paso del tiempo, especialmente a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En el 2002, las exportaciones mexicanas a Estados Unidos alcanzaron 142,954 millones de dólares, valor superior en 2,581 millones al del año anterior. El monto alcanzado en 2002 fue ligeramente menor al record registrado en el año 2000 (147,640 millones), lo que indica que a pesar del fuerte golpe derivado de la disminución en la actividad económica en ambos países, la dinámica de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos se ha venido recuperando.

Texas es el socio comercial más importante de México a nivel estado. En el año 2000 exportó a México 51,730 millones de dólares. Las exportaciones mexicanas a Texas son del orden de 45,000 millones de dólares, aproximadamente una tercera parte de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos. El PIB de Texas en el 2002 fue de 807 mil millones de dólares.



El área metropolitana de Houston que incluye los condados de Brazoria, Chambers, Fort Bend, Galveston, Harris, Liberty, Montgomery y Waller suman un total de 4.8 millones de residentes. Es la cuarta ciudad más grande de Estados Unidos detrás de Nueva York, Los Ángeles y Chicago, Houston cuenta con diversidad étnica y económica; la población hispana es de aproximadamente 1.3 millones y está cercana a sobrepasar la población negra. Dentro del segmento hispano, la mayor parte son esencialmente de origen mexicano. Es la ciudad de más rápido crecimiento a un ritmo que es el doble del nacional. Su ingreso per cápita es muy superior al promedio estatal y nacional: Usd \$33,800.

Atendiendo a los términos suscritos en el Tratado de Libre Comercio (enero 1994) con los Estados Unidos, se deduce que algunos productos mexicanos están libres de arancel, tal es el caso del plátano o banano con fracción arancelaria 0803.00.20.

Se observaron los balances generales y estados de resultados de 2001, 2002 y 2003 con la finalidad de ver información de cómo la empresa Potingo ha interactuado con sus acreedores, proveedores, clientes y el factor humano, para que de esta forma se puedan identificar con facilidad, cifras que representen el comportamiento general de la empresa en los años anteriores, y así poder identificar su desempeño y debilidades, que podría detenerla al instrumentar un plan de negocios de exportación. En lo que se refiere a las razones financieras la nueva tendencia de las empresas es funcionar con el menor capital de trabajo, lo cual se vio reflejado en el periodo de 2003 de la empresa Potingo.



Por otra parte con respecto a la deuda de la misma esta puede crecer mediante un préstamo ya que cuenta con la solvencia suficiente para sustentar un préstamo además de no estar muy apalancada. Se presentaron estados financieros pro forma esperados por la empresa Potingo, basándose en las premisas financieras más importantes, con la finalidad de tener una idea de cómo va a funcionar la compañía en los próximos cinco años, y así tener una visión más clara acerca del funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a lo proyectado en los cinco años se espera un aumento en las ventas mayor a la proporción en el costo de ventas, lo que ocasionara un aumento en nuestro margen de utilidad cada año. En lo que respecta a las liquidez con el paso de los años cada vez va a ser menos liquida la empresa, pero lo suficiente para cumplir con las obligaciones financieras, por otra parte en base a la información de apalancamiento puede obtener un crédito para su expansión, en dado caso que lo necesitara ya que su razón de deuda sigue siendo baja. En cuanto a los días cartera la empresa Potingo mantiene un buen promedio de cobranza con respecto a sus clientes y en lo que se refiere a sus proveedores aprovecha muy bien el financiamiento que se le otorga.

Con los análisis realizados a la empresa se observo que las ventas del producto sufren de un ciclo que se repite aproximadamente cada cinco años, el cual se ve reflejado en la utilidad sobre las ventas. Este ciclo se basa en una venta muy alta y la disminución de ventas en los años siguientes, volviendo a recuperarse en otro periodo de tiempo hasta volver a tener una venta muy alta e iniciar nuevamente el ciclo. En este caso el ciclo comenzó en el 2003 con una venta alta y en los próximos cinco años se espera una baja en las ventas, pero sin afectar demasiado la rentabilidad de la empresa.