



CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA COMERCIAL

1. Planteamiento y contenido de la estrategia comercial.

La estrategia comercial propuesta para el desarrollo de ventajas competitivas en la cadena agroindustrial de jamaica, consiste en el desarrollo y aplicación de un plan de exportación para licor de jamaica a la ciudad de San Diego California. Siendo esta, el punto de entrada al área del TLCAN, al ser un embarque solicitado con propósito de distribuir el producto en el sur de Estados Unidos y eventualmente de acuerdo a la aceptación, en el Oeste de Canadá, mercados donde el cliente contactado tiene presencia y capacidad logística.

En este capítulo, se desarrollan los aspectos más importantes del mercado del TLCAN basados en fuentes primarias sustentadas en la observación directa y la documentación de experiencias obtenidas en entrevistas de negocio, exposiciones y ferias nacionales e internacionales. Así mismo, se obtuvo información de fuentes secundarias de soporte como indicadores económicos del mercado del Sur de Estados Unidos, haciendo énfasis en la importancia del mercado latino consumidor de productos étnicos como la flor de jamaica en los estados de California y Texas.

De la misma forma, se presenta una estrategia de logística para la colocación del primer pedido de licor y mermelada de jamaica en la ciudad de San Diego, California. Esta información será fundamentada en la revisión de tres cotizaciones de servicios aduanales, de transporte y movilización cuyos costos fueron computados en un simulador de costos logísticos así como en los factores de costo y empaque del producto.

Por último, se incluye un análisis financiero con el fin de analizar la viabilidad en términos de ventas, utilidades y proyecciones a cinco años de pedidos de exportación gradualmente incrementables a partir de un pedido inicial.

2. El mercado hispano de Estados Unidos.

El fenómeno de crecimiento de la población hispana en Estados Unidos ha cobrado magnitudes impresionantes en los últimos años. Según proyecciones demográficas elaboradas por la Oficina Norteamericana de Censos, hacia el 2050, la cuarta parte de la población de Estados Unidos será de procedencia hispana y el 70% de esa comunidad será de origen mexicano. Si bien, esta estimación es a largo plazo, nos permite visualizar un escenario de oportunidad para las próximas cuatro décadas y poder posicionar productos que demanda esta población en crecimiento, cuyo poder adquisitivo se aproxima a los 700,000 millones de dólares, cifra superior al Producto Interno Bruto de cualquier país latinoamericano (Fuentes, 2006).

Según datos de Bancomext, en los Estados Unidos existen actualmente 41.3 millones de hispanos de los cuales 27.4 millones son de origen mexicano, cifra importante ya que representa un 25% de la población total de México. Estas cifras también revelan el potencial de mercado que deben aprovechar empresas mexicanas con visión y oportunidades dentro del mercado hispano de Estados Unidos (Espín, 2006).

Más de un millón de establecimientos de los cuales el 50% es de origen mexicano, se encargan de abastecer al creciente mercado hispano del sur de Estados Unidos (Espín, 2006).

Estas cifras nos permiten visualizar un nicho de oportunidad al contar con canales de distribución de origen mexicano, si consideramos que este mercado a pesar de ser diverso, ofrece rasgos comunes de tipo cultural ideológico y de idioma que lo hacen atractivo para productos considerados étnicos como el caso de los derivados de flor de jamaica.

3. Segmentación del mercado hispano de Estados Unidos.

Carlos Fuentes Gerente de Promoción Internacional de Bancomext y autor del artículo “El Mercado Hispano a la vuelta de la esquina” (Fuentes, 2006) publicado en la revista Negocios de Bancomext, hace un retrato muy concreto del consumidor hispano y cuyas características se listan a continuación:

- a) Su origen inmediato se sitúa en algún país de habla hispana.
- b) Destina una parte importante del ingreso a la compra de bienes que lo vinculan a su país de origen debido a sus fuertes lazos familiares y de pertenencia.
- c) Además de recibir la influencia cultural norteamericana, también influye en ella.
- d) El país de origen de cada familia determina sus patrones de consumo.
- e) El adulto hispano en promedio tiene 30 años de edad, es empleado y pertenece a una familia de tres a cuatro miembros.
- f) Su nivel educativo es ligeramente inferior al afroamericano y su ingreso ligeramente superior al del mismo grupo étnico.
- g) La demanda de productos de su país de origen, se inclina principalmente en alimentos frescos, procesados y artículos de higiene mientras que la demanda de productos norteamericanos en prendas de vestir y calzado deportivo.

Es importante señalar que a pesar de los rasgos comunes mencionados anteriormente, existen otros factores de diferenciación entre los hispanos de acuerdo al nivel de involucramiento cultural, nivel de ingreso y patrones de consumo.

- a) Nuevos hispanos: se refiere a un inmigrante hispano que acaba de establecerse en los Estados Unidos, cuenta con un ingreso inferior y un nivel de integración cultural inicial, por lo que intentará replicar en la medida de lo posible, los patrones de consumo de su país de origen.
- b) Hispano bicultural: es un hispano de segunda o tercera generación nacido en Estados Unidos, se acercará al promedio de ingreso del consumidor norteamericano mezclando patrones de su cultura natal y la adquirida.

En el aspecto geográfico, es importante considerar que la población hispana se encuentra distribuida en prácticamente la totalidad del territorio de Estados Unidos, sin embargo, ésta no es homogénea, ya que el 90% se concentra solo en seis estados: California, Texas, Arizona, Florida, Illinois y Nueva York. Dentro de éstos, sólo ocho condados concentran el 50% de la población hispana entre los que destacan Los Ángeles, San Diego y Orange en California, así como Texas, Dallas, El Paso y Harris en Texas (Fuentes, 2006).

Debido a su importancia, California y Texas merecen una atención especial al representar por si solos el 50% de la población hispana de Estados Unidos de la cual una inmensa mayoría es de origen mexicano.

Por lo anterior, se describen las características particulares de los segmentos de hispanos según ubicación geográfica en el estado de California así como la composición del gasto en referencia al sector de alimentos procesados y bebidas alcohólicas, sectores prioritarios para propósitos de la estrategia comercial planteada en el presente estudio.

4. Fuentes de información del mercado hispano en California.

Dentro de este punto, se desarrollan los elementos de información primaria obtenidos a partir de las asistencias a ferias y exposiciones, durante el periodo comprendido entre Noviembre 2005 - Febrero 2006, por parte del autor de la tesis en su carácter de gerente comercial de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. Estas experiencias proporcionaron un acercamiento a compradores potenciales de California, siendo la ciudad de San Diego del mismo estado, donde se logró ubicar un pedido de licor y mermelada de jamaica para su introducción en tiendas enfocadas al mercado latino con una eventual posibilidad de expansión hacia Canadá.

Como soporte de estos datos primarios, se utilizaron los reportes 2006 de los mercados seleccionados, elaborados por las Consejerías Comerciales de Bancomext en Los Ángeles, California (CCLA) y en San Antonio, Texas (CCTX).

Como complemento, se integra información secundaria referente al potencial de mercado de la mermelada de jamaica derivada de la experiencia de prácticas profesionales en la Consejería Comercial de Bancomext en Vancouver en Columbia Británica, Canadá (CCV).

5. ¿Porqué California?

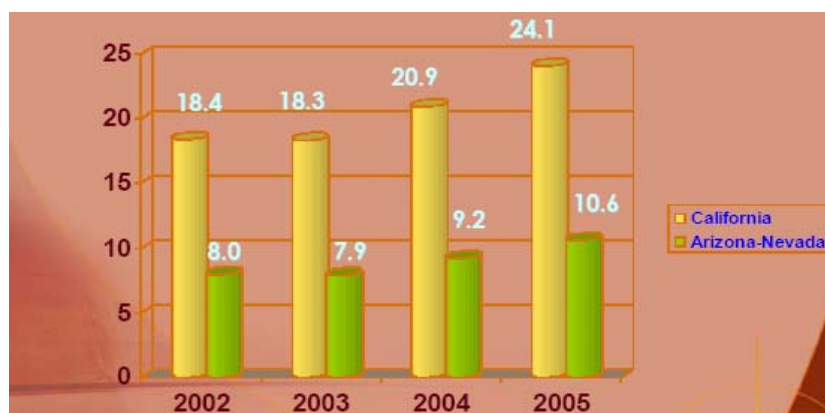
Como se ha desarrollado en puntos anteriores, el estado de California es de gran importancia cuando hablamos del mercado hispano en Estados Unidos. Se trata de la región económica más importante de ese país concentrando el 17% de la población total.

Es la quinta economía más grande del mundo con un PIB de 1,480 millones de dólares (MMD), mientras que el PIB mexicano es de apenas 690 MMD, un 46.7% abajo. El ingreso per capita estatal es de 35,019 dólares anuales, mientras que su inflación promedio es de 2.1 %.

En el mercado de California, existe una gran variedad de canales de distribución de productos latinos como: empresas importadoras, comercializadoras, restaurantes mexicanos, tiendas hispanas y empresas transportistas especializadas en cruces México-Estados Unidos, las cuales aprovechan la cercanía geográfica con ciudades fronterizas las ciudades fronterizas de Nuevo Laredo, Tamaulipas y Tijuana, Baja California.

En cuestión de comercio exterior, el estado de California reporta exportaciones hacia México por 16,153 millones de dólares (mdd), mientras que sus importaciones son del orden de los 24,064 mdd. Este dato es importante, ya que hablamos de tener un déficit comercial del 67% lo cual es favorable para las exportaciones mexicanas hacia los Ángeles (CCLA, 2006).

Gráfica 1.
Evolución de las importaciones de la región suroeste desde México
Miles de millones de dólares.



Fuente: (CCLA, 2006)

La gráfica anterior muestra la evolución positiva de las importaciones de California en el periodo 2002 – 2005 en contraste con las de Arizona y Nevada. Estos estados concentran las importaciones mexicanas en la región suroeste de Estados Unidos, sin embargo, las de California superaron dramáticamente en un 43.9% a las de Arizona y Nevada en su conjunto.

El consumo en el sector de alimentos y bebidas de origen mexicano aumentó de 1,200 millones de dólares a más de 3,800 millones en el periodo comprendido entre 1994 a 2005, (CCLA, 2006). Este aumento representa un crecimiento superior al 300% en tan sólo 11 años.

Se estima que el 2006 cerrará con un gasto aproximado de origen hispano, de un billón de dólares en el sector alimentos y bebidas, cifra superior al gasto registrado por cualquier otro grupo étnico en Estados Unidos. Para el caso de California, el gasto en alimentos y bebidas como porcentaje del PIB representan el 11.7% y en el caso de Los Ángeles el 12.5%, siendo esta ciudad la que mayor concentración latina registra en el país (CCLA, 2006).

Según estimaciones de la Consejería Comercial de Bancomext en Los Ángeles (CCLA, 2006) el gasto en alimentos y bebidas esta dividido por conceptos en la siguiente tabla, donde se muestra su composición por categoría específica.

Tabla 3.
Gasto en alimentos y bebidas 2005.

CONCEPTO	EE.UU.-Oeste	Los Ángeles
Alimentos	5,604	5,806
En casa	3,261	3,265
Cereales y panadería	474	450
Carnes y huevo	824	918
Lácteos	361	363
Frutas y verduras	590	609
Otros	1,012	925
Fuera de casa	2,343	2,541
Bebidas alcohólicas	434	419

Fuente: (CCLA, 2006)

La gráfica anterior muestra un gasto mayor sólo en la ciudad de Los Ángeles en alimentos, dentro y fuera de casa, que en resto del Oeste de Estados Unidos. Destacan en esta gráfica, la categoría de bebidas alcohólicas con un gasto de 419 dólares anuales por año en promedio únicamente en Los Ángeles.

El lo que respecta solo a alimentos procesados, se estima que Estados Unidos importa de México cerca de 4 mil millones de dólares incluyendo bebidas. De esta cifra, los productos más relevantes son: dulces, botanas, productos deshidratados, bebidas alcohólicas, chiles jalapeños, sopas, jugos de frutas, especias y todo tipo de productos etiquetados como orgánico o naturista (CCLA, 2006).

6. Ferias y exposiciones

Como se menciona al inicio del capítulo, los datos económicos obtenidos de fuentes secundarias son respaldados por información obtenida vía observación y experimentación en ferias y exposiciones. Esta información se presenta de manera condensada en los siguientes incisos.

- a) 4ª Exporgánicos y 9ª Expo Internacional de productos no tradicionales. Realizada en Chiapas del 18 al 20 de Noviembre de 2005. Las principales experiencias con la asistencia de productos de flor de jamaica, consintieron en el acercamiento con más de 15 compradores potenciales de origen nacional y extranjero. Se realizó además una degustación continua de licor y mermelada, mismos que tuvieron una gran aceptación entre cerca de 1,000 personas que visitaron la mesa de productos. Destaca el acercamiento con compradores canadienses y americanos, los cuales opinaron que los productos cuentan con grandes posibilidades si se aplica una correcta adaptación en cuestiones de etiquetado y otras restricciones no arancelarias como la Ley de Bioterrorismo y registro de la Food and Drug Administration (FDA).
- b) Rodeo Internacional de San Antonio. Foro agropecuario realizado en San Antonio Texas del 11 al 14 de febrero de 2006. Se pudo por primera vez, asistir a un evento internacional que incluyó degustación y venta de productos poblanos como parte de las festividades del Rodeo Internacional de San Antonio. En este evento se pudo degustar licor y mermelada de jamaica, se incluyó información en Inglés como trípticos y póster, resaltando los atributos y aplicaciones de ambos productos. Se observó que el sabor y consistencia de la mermelada es agradable tanto para el consumidor anglosajón, como para el de origen hispano – mexicano; sin embargo, la mayoría reconoce no haber probado antes una mermelada similar; a pesar de ello, reconocen a la flor de jamaica como una alternativa saludable y opinan que la presentación es original y atractiva. Así mismo, se pudo obtener la opinión de un distribuidor especializado en vinos y licores quien recomendó bajar la graduación alcohólica del licor de 18% a 13.5% con el fin de facilitar el acceso a tiendas de autoservicio y de conveniencia, relacionando su consumo con alimentos de la misma forma que los vinos de mesa.

- c) 5ª Expo Agroproductos no tradicionales Agro Baja 2006. Realizada en la ciudad de Mexicali, Baja California Norte del 2 al 4 de marzo de 2006. En este foro se pudo tener un mayor acercamiento a compradores potenciales de Estados Unidos y Canadá. Se concluyó que el licor y la mermelada son atractivos para el mercado norteamericano, y tienen grandes posibilidades en nichos específicos como el orgánico, el gourmet y el de productos para diabéticos. Se pudo detectar la intención de entrar en negociaciones por parte de cuatro empresas y se logró concretar el interés de la importadora EZ Trade Inc. en el corto plazo.

De acuerdo a los datos presentados, podemos decir que el sector de alimentos y bebidas es prioritario en el comercio exterior entre México y Estados Unidos. De la relación comercial creciente entre ambos países, destaca por su importancia y potencial para las empresas mexicanas, el mercado de California, mismo que ha representado oportunidades de introducción para el licor y mermelada de jamaica. Por esta razón, es importante estudiar los mecanismos de entrada, distribución, restricciones arancelarias y no arancelarias aplicables a los productos objeto de este estudio, con el propósito de integrarlo al plan de exportación propuesto.

7. Mezcla de marketing.

De acuerdo a los aspectos de la mezcla de marketing internacional, se deben tomar en cuenta los cuatro factores básicos: Precio, Producto, Plaza, y Promoción. Para efectos del presente estudio, se consideran los más relevantes derivados del análisis de información del mercado.

a) Producto:

- Cumplir con las normas de etiquetado bilingüe.
- Cumplir con normas establecidas por la FDA.
- Modificar la concentración alcohólica del licor al 13.5%.}
- Contar con información de sobre las formas de consumirlo.
- Resaltar los atributos de sabor, beneficio para la salud y carácter gourmet de los productos.

b) Precio:

- Se debe considerar un precio adecuado a la competencia que se sitúa entre 19 a 25 dólares americanos (USD) para el licor y 4 a 6 dólares para la mermelada como precio al consumidor final.
- Considerar el margen de ganancia del importador, los cuales se sitúan entre el 3% y el 8% para California (CCLA, 2006).
- Tomar en cuenta el factor competitivo del precio de los productos, considerando los márgenes de distribución situados entre el 15% y el 30% para el caso de California (CCLA, 2006).

c) Plaza:

- Tomar en cuenta que se debe contar con un presupuesto para pagar derecho de anaquel en las tiendas de autoservicio de aproximadamente 6,000.00 USD por tienda más dos cajas de producto (CCLA, 2006).
- Conocer a detalle los agentes del proceso de distribución, los cuales se muestran en el diagrama 3.
- Enviar un representante comercial de la empresa, que supervise el desplazamiento de los productos en los diversos canales.

Diagrama 4.

Canales de distribución de alimentos y bebidas procesados en California.



Fuente: (CCLA, 2006)

d) Promoción:

- Contemplar los costos de publicidad en diversos medios como: periódicos, revistas, trípticos y exhibidores en el país destino.
- Diseñar esquemas de promociones, descuentos por temporada y/o cupones, utilizados como estrategia comercial.
- Tomar en cuenta el costo de degustaciones que asciende aproximadamente 150.00 USD por tienda, en el caso de autoservicios (CCLA, 2006).

8. Estrategia de entrada.

A lo largo de este estudio, se ha planteado la necesidad de desarrollar una estrategia comercial para el licor de jamaica que permita colocar y un primer pedido de introducción al mercado y pueda dar continuidad a las exportaciones de éstos en la región de TLCAN.

Derivado del análisis de mercado en relación a la capacidad y objetivos de la empresa, se ha establecido como estrategia de entrada la exportación directa a través de la empresa norteamericana EZ Trade Inc. que en lo sucesivo será denominada “el importador” y se realizará bajo los siguientes términos:

- a) Se ha determinado previo acuerdo con el importador, que la venta se realizará a crédito, 50% al inicio y 50% al recibir la mercancía. Esta política de venta será utilizada con el importador, sin embargo podrá variar según negociaciones con otras empresas, pudiendo ser venta a consignación o pago al envío según volumen de compra.
- b) El importador y la empresa establecerán el servicio aduanero más conveniente en costo-beneficio para realizar la operación vía terrestre en coordinación con un agente aduanal mexicano y otro americano.
- c) Con el fin de garantizar la seguridad para ambas partes en cuestión pago y recepción de mercancía, se utilizará una carta de crédito confirmada e irrevocable.

- d) Se acordó que la mercancía será entregada a las puertas del importador en California, el costo generado en materia de impuestos de importación, maniobras, flete y seguro correrán a cargo del mismo. Las características de éste acuerdo están consideradas dentro los Términos Internacionales de Comercio, INCOTERMS por sus siglas en inglés como DDU (Delivery Duty Unpaid) descrito más adelante.
- e) Se deberán realizar las adaptaciones necesarias previas a la exportación de licor, las cuales mencionan a continuación:
- Etiquetado para su consumo individual en idiomas Ingles y Español.
 - Obtener el Registro Sectorial de Bebidas Alcohólicas en México.
 - Cumplir para el caso del licor, con las regulaciones para la aprobación del empaque y etiquetado según el Departamento de Alcohol, Tabaco y Armas de Estados Unidos.
 - Cumplir para el caso de la mermelada, con las regulaciones de etiquetado que la Food and Drug Administration (FDA) en materia de contenido nutrimental e ingredientes.
 - Obtener un certificado de origen del TLCAN, con el fin de acreditar que los productos de jamaica han sido elaborados en México.

9. Análisis de la competencia.

Con el fin de poder tomar mejores decisiones sobre la estrategia de entrada, así como del posicionamiento en el mercado, es importante saber quienes son y como se desenvuelven los competidores para el producto objeto del plan de exportación. Por límites en la extensión se presenta únicamente un análisis de competidores directos, que son aquellos que ofrecen un producto similar. Este análisis está basado en una metodología publicada por la Secretaría de Economía (SE, 2006) para el análisis de competidores.

Como se dijo anteriormente, los competidores directos, son aquellos que ofrecen el mismo producto o servicio; para el caso del el licor se detectaron dos competidores nacionales, un exportador indirecto y uno que eventualmente pueden introducirse en el mercado de exportación.

- **Xaica**^{MR}. Es un licor de jamaica presentado en botella esmerilada de diseño estilizado y carácter minimalista. Se produce en San Miguel de Allende Guanajuato, con una capacidad de 10,000 unidades mensuales. Se trata de la competencia más seria detectada, ya que se ha encontrado su presencia en tiendas de especialidades latinas en Japón, y en páginas de Internet, alcanzando precios entre los 19.00 y los 25.00 \$ USD por botella según búsqueda de precios por Internet.
- **Sangre de selva**^{MR}. Es una bebida alcohólica a base de una mezcla de flores de jamaica y es etiquetado como vino generoso en una botella tipo sidra e imagen naturalista. Se produce en Chiapas y su venta es de carácter local. Actualmente se encuentra en el proceso de búsqueda de distribuidores y posibles comercializadores ofreciendo el producto a 80.00° pesos flete incluido.

Para el caso de la mermelada se encontraron en su mayoría, recetas y sugerencias para preparar mermelada de forma casera en diversos sitios de Internet. Así mismo, se logró ubicar un productor y distribuidor de productos de flor de jamaica australiano:

- Kurrajong Native Foods: Empresa dedicada a la elaboración de productos a base de flores de jamaica, (*hibiscus sabdariffa*) entre los que destacan mermelada en variedad de presentaciones: 50, 120, 230, y 1000 gramos, con etiqueta sencilla e imagen simple. Se anuncia en páginas de Internet como una novedad para habitantes de ciudades australianas, destacando su sabor agridulce, consistencia suave y la relación con la flor de jamaica como tradición de Australia alcanzado, un precio de 8 USD para el frasco de 230 gramos.

10. Logística de exportación

Lograr que los productos necesarios estén disponibles en el tiempo y lugar necesarios es hablar de logística de exportación. La correcta planeación del proceso logístico permite obtener ventajas competitivas dentro de un mercado internacional, al tomar en cuenta de forma integral, todos los aspectos que intervienen, tales como:

- a) Envase. Se trata de los materiales utilizados para la protección y presentación para la venta al detalle de un producto. Este puede ser de dos tipos:
 - Primario: es el que se encuentra en contacto directo con el producto. Para el caso del licor, se trata de una botella de vidrio tipo vino, con capacidad de 750 mililitros; mientras que la mermelada se envasa en frascos de cristal de 232 gramos.
 - Secundario: es el que agrupa varios envases primarios. Para el licor se trata de cajas de cartón corrugado para doce botellas con divisiones de cartón; en el caso de la mermelada, se utiliza una caja para 24 frascos de cartón corrugado con divisiones del mismo material.
- b) Embalaje. Se trata de los materiales destinados a la agrupación y protección de mercancías para su distribución en la cadena logística; es decir, durante las operaciones de carga, transporte, descarga, almacenamiento y estiba. Para el caso del embarque de licor, utilizará la unidad conocida en inglés como “palet” ó plataforma, la cual servirá de base para un conjunto de cajas apiladas, mismas que serán forradas por una película de polietileno la cual brindará protección y agrupará las unidades.
- c) Unidad comercial. Determina la cantidad de unidades de producto de venta. Ejemplo: Pares de Zapatos, Unidad, Metro, Kilogramo, litro, etc. Para el caso de de la venta de productos de jamaica son cajas de botellas y cajas de mermeladas.
- d) Información del embarque. Se refiere a los aspectos básicos de información que permiten identificar el origen, destino, dimensiones y consideraciones particulares de un embarque.

- Origen / País – Punto de Carga: México
- Destino / País – Punto de Descarga: Estados Unidos
- Peso Total KG/TON: Peso total de la exportación de importancia para el cálculo de fletes nacionales e internacionales.

A continuación se muestra la información presentada a las agencias aduanales contactadas sobre las características particulares en dimensiones, valor comercial, origen, destino y términos de venta del embarque de licor y mermelada de jamaica.

a) Mermelada:

- Medidas de la unidad comercial: 27cm. X 41cm. X 12cm.
- Peso: 6 Kilogramos.
- Tratamiento: Frágil.
- Cantidad x palet: 45 cajas.
- Peso x palet: 280 KG.
- Precio x unidad comercial: 48 USD. (Exworks)
- Precio x palet: 2160 USD. (Exworks)

b) Licor:

- Medidas de la unidad comercial: 30 cm. / 23 cm. / 36 cm.
- Peso: 16 Kg.
- Tratamiento: Frágil.
- Cantidad por palet. 36 cajas.
- Peso por palet: 570 Kg.
- Precio por unidad comercial: 120 USD (Exworks)
- Precio x palet: 4320 (Exworks)

11. Costos logísticos de exportación e importación.

El factor costo es fundamental en la implementación de una estrategia comercial, ya que a partir de este se podrán fijar los precios de venta en relación a la competencia y atributos del producto.

Lo anterior, representa las bases de una oferta comercial en términos de precio, cantidad de venta, forma de entrega y términos comerciales; es decir, una cotización comercial.

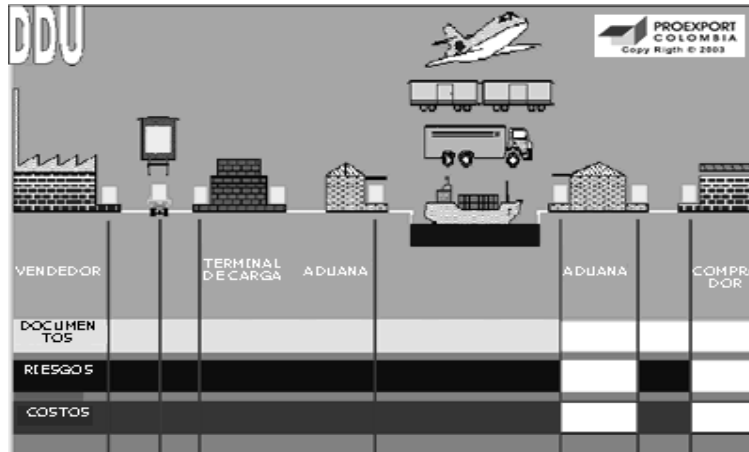
El caso del pedido de licor y mermelada de jamaica, requiere de una cotización comercial internacional, por lo tanto la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. deberá tomar en cuenta los componentes que se suman al precio de venta local, con el fin de incluir en éste, los costos que representa la exportación, transporte y entrega de la mercancía en las puertas del importador, según el acuerdo previo.

Para poder realizar este cálculo, es necesario definir los términos de venta acordados con el cliente en base a los Términos Internacionales de Comercio conocidos como Incoterms por sus siglas en Ingles, obtenidos para fines de este estudio, de la Cámara Internacional de Comercio en su portal <http://www.iccmex.org.mx/incoterms>.

- a) ¿Que es un Incoterm©? Son los términos que definen y reparten claramente las obligaciones, los gastos y los riesgos del transporte internacional y del seguro, tanto entre el exportador y el importador. Estos términos son reconocidos como estándares internacionales por las autoridades aduaneras y las cortes en todos los países. Cada Incoterm se abrevia por tres letras, que hacen referencia a las obligaciones entre el importador y el exportador.
- b) *Delivery and Duty Paid* o Derechos No Pagados. (*DDU*). Para el caso de licor y mermelada de jamaica, el comprador en California solicitó cotizar bajo el Incoterm *DDU*, el cual exige al vendedor asumir todos los costos y riesgos necesarios para entregar la mercancía en el lugar de destino, excepto los trámites e impuestos de importación, los cuales corren a cargo del comprador.

En el siguiente diagrama extraído del sitio de Internet de la Agencia Colombiana de Promoción Exportadora, Proexport, muestra de forma grafica el proceso de exportación bajo el Incoterm DDU.

Diagrama 5.
Incoterm. Derechos No Pagados / DDU



Fuente: Proexport. <http://www.proexport.com.co>

- c) Cálculo de precio de exportación: De acuerdo al Incoterm solicitado, es necesario computar los costos considerando los aspectos generales del embarque como: volumen, costo de producción, precio de venta local, costo de transporte a aduana de salida, manejo aduanal y transporte de aduana de llegada a bodega del comprador. Estos costos fueron calculados a partir del precio de venta local utilizando metodología de Bancomext y el Centro Pymexporta, de la Secretaría de Economía Estatal con asesoría de un agente aduanal.

12. Fijación del precio de exportación.

Bajo la premisa de calcular los costos logísticos con el fin de fijar el precio de exportación, se hizo un desglose por concepto de gasto de acuerdo al Incoterm utilizado (DDU). Este análisis se hace dentro de tres categorías generales a partir de la matriz de costos mencionada anteriormente, para efectos de consulta, se incluyen las hojas de cálculo del simulador utilizado.

- a) Costos logísticos en el país exportador. Se calculan a partir del precio de venta en la empresa, también conocido con el Incoterm Exworks (EX), al cual se le suman los costos de: empaque y embalaje para exportación, flete al punto de embarque, trámites de exportación, servicios de agente aduanal y almacenamiento intermedio.

Tabla No. 4

Matriz de costos logísticos en el país exportador.

CONCEPTO COSTOS EXPORTACIÓN*		TERRESTRE		
		Costo Unitario	Costo Total	TIEMPO (DÍAS)
PAIS EXPORTADOR	A VALOR EXW	882.00	31,752.00	0.00
	Costos Directos			
	1 EMPAQUE	5.00	180.00	0.50
	2 EMBALAJE	5.56	200.00	0.50
	3 UNITARIZACIÓN	5.56	200.00	0.50
	4 MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	2.78	100.00	5.00
	5 DOCUMENTACIÓN	6.94	250.00	1.00
	6 TRANSPORTE (HASTA PUNTO DE EMBARQUE)	69.44	2,500.00	1.00
	7 ALMACENAMIENTO INTERMEDIO	0.00	-	0.00
	8 MANIPUELO PREEMBARQUE	0.00	-	0.50
	9 MANIPUELO EMBARQUE	5.56	200.00	0.50
	10 SEGURO	2.95	106.15	2.00
	11 BANCARIO	9.86	354.88	1.00
	12 AGENTES	50.00	1,800.00	4.00
	Costos Indirectos			
13 ADMINISTRATIVOS - Costo Indirecto	8.33	300.00	1.00	
14 CAPITAL-INVENTARIO	63.89	2,300.00	2.00	
COSTO DE LA DFI PAÍS EXPORTADOR	235.86	8,491.03		
B VALOR : FCA.No Incluye Embarque	1,117.86	40,243.03	19.50	
C VALOR :DAF	1,117.86	40,243.03	19.50	
D VALOR : FAS No Incluye Embarque		N/A		
E VALOR : FOB		N/A		

Fuente: Elaboración propia.

- b) Costos logísticos en tránsito. Se refieren a los derivados del transporte internacional, del punto de salida al punto de llegada. Se toman en cuenta el flete internacional, póliza de seguro, desembarque manipuleo y almacenamiento en el punto de llegada.

Tabla No. 5

Matriz de costos logísticos en tránsito

TRÁNSITO INTERNACIONAL	1	<u>TRANSPORTE INTERNACIONAL</u>	277.78	10,000.00	5.00
	F	<u>VALOR CFR</u>		N/A	
	G	<u>VALOR CPT</u>	1,737.56	62,552.03	24.50
	1	<u>SEGURO INTERNACIONAL</u>	5.21	187.66	5.00
	H	<u>VALOR CIF</u>		N/A	
	I	<u>VALOR CIP</u>	1,742.77	62,739.68	24.50
	1	<u>MANIPUELO DE DESEMBARQUE</u>	8.33	300.00	0.00
		Costos indirectos			
	2	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	341.92	12,309.00	0.00
		COSTO DE LA DFI EN TRANSITO IN	860.77	30,987.68	
	J	<u>VALOR DES No Incluye Desembarque</u>		N/A	
	K	<u>VALOR DEQ</u>		N/A	

Fuente: elaboración propia

- c) Costos logísticos del país importador. Se incluyen los costos del transporte del punto de desembarque al punto de entrega convenido con el comprador, más el seguro y el desembarque.

Tabla No.6

Matriz de costos logísticos en país importador.

PAIS IMPORTADOR	1	<u>TRANSPORTE LUGAR CONVENIDO COMPRADOR</u>	0.00	-	0.00
	2	<u>ALMACENAMIENTO</u>	2.78	100.00	0.00
	3	<u>SEGURO</u>	17.43	627.40	0.00
	I	<u>VALOR DDU</u>	2,108.01	75,888.42	54.00
	1	<u>DOCUMENTACION</u>	0.00	-	0.00
	2	<u>ADUANEROS (IMPUESTOS)</u>	0.00	-	0.00
	3	<u>AGENTES</u>	0.00	-	0.00
	4	<u>BANCARIO</u>	0.00	-	0.00
		Costos indirectos			
	5	<u>CAPITAL-INVENTARIO</u>	0.00	-	0.00
		COSTO DE LA DFI PAIS IMPORTAD	889.31	32,015.08	
	J	<u>VALOR DDP TOTAL</u>	2,108.01	75,888.42	54.00

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificados clasificados los costos, se alimentó cada matriz con datos provenientes de los costos de empaque y embalaje, así como de las cotizaciones de agentes aduanales, servicios de transporte y seguros correspondientes al Incoterm DDU.

Por motivos de extensión de la tesis, y con el fin de puntualizar el análisis de información comercial, logística y financiera, a partir de este apartado solo se contempla la exportación del licor de jamaica.

Los resultados del cómputo de la información del embarque en base a los costos logísticos, dieron como resultado lo siguiente:

- a) Se establece que el precio DDU de la caja de licor en San Diego California, será de 2,108.00 º pesos mexicanos, (MX) ó 190.00 dólares americanos (USD).
- b) El precio de venta unitario de la botella de licor de jamaica es de 15.80 USD, lo que lo hace atractivo si lo comparamos con su competidor más cercano, cuyo precio se ubica entre los 19.00 y 25.00 USD por botella en territorio nacional.
- c) De acuerdo a los márgenes de distribución analizados en la parte de mezcla de marketing, el precio del licor incluido el porcentaje de intermediación del importador mayorista (15%) sería de 18.20 USD, el cual sigue siendo competitivo en comparación al precio de venta de la marca Xaica^{MR.}.
- d) Tomando en cuenta que los costos logísticos pueden disminuir en base al volumen de ventas, se podrán tener mejores márgenes de utilidad para la empresa e intermediación a mayor volumen.

13. Análisis financiero

Después de evaluar las características del mercado, sus criterios de segmentación, analizar las variables relevantes dentro de los costos logísticos y establecer un precio de exportación de acuerdo al Incoterm utilizado (DDU), resulta de gran importancia el análisis financiero de la información generada hasta el momento, con el fin de sustentar la viabilidad del plan de exportación propuesto, en términos de su rentabilidad.

Para fines de éste análisis, se utilizó la metodología de proyecciones financieras, la cual permite hacer estimaciones sobre la rentabilidad de la operación de exportación en

combinación con las ventas nacionales. Para este fin, fue necesario utilizar información financiera de la empresa como: costo de producción del licor, capital de trabajo, gastos de venta y administrativos entre otros. Estos datos provienen del cálculo de inversiones realizadas, costos de producción y arranque de operaciones de la línea productiva en el periodo comprendido de Enero a Marzo de 2006.

Es importante señalar, que este análisis se elaboró contemplando un escenario conservador de ventas nacionales de 200 unidades comerciales (cajas) mensuales ya que la empresa iniciará colocando sus primeros pedidos entre su base de clientes locales.

Así mismo, se contempla el componente de ingreso que representa el pedido inicial de 36 cajas de exportación, bajo el supuesto que esta venta pudiera permanecer constante después de haber tenido éxito en el primer embarque, el cual se surtiría a finales de Junio de 2006.

Tomando en cuenta la posibilidad de crecer o disminuir las ventas a partir de la situación inicial planteada en este análisis, se elaboraron proyecciones en un escenario pesimista el cual disminuye en 10% las ventas nacionales y anula las ventas de exportación. De la misma forma, se analiza un escenario optimista que contempla aumentos del 10% a partir de las ventas iniciales nacionales y de exportación, ambos durante cinco periodos. Esta sección se sustenta con información obtenida de la sección financiera del portal de negocios Gestiópolis (en Abril de 2006) situado en: <http://www.gestiopolis.com>.

14. Balance General

El Balance General describe la relación entre los bienes ó activos de la empresa, es decir sus propiedades, y las deudas ó pasivos que adquiere la ésta en el periodo de un año. La empresa Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. muestra en su balance, activos totales por un monto de 6, 716,725.00 pesos.

Los activos fijos o bienes duraderos de la empresa correspondientes a maquinaria, equipos y mobiliarios que suman un monto total de 5, 089,500.00.00 pesos, los cuales

son objeto de depreciación, es decir, del descuento de un porcentaje de su valor por concepto de desgaste durante un año.

Por concepto de depreciaciones, la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. resta un total de 565,500.00 lo cual corresponde al 10%, porcentaje máximo según la Ley del ISR, la cual establece las depreciaciones según el concepto de activos al que se refiera.

Tabla No. 7
Balance General para cinco periodos

Balance General	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Activo circulante					
Caja y bancos	\$1,291,466	\$1,916,715	\$3,982,672	\$6,257,754	\$8,627,871
Clientes	\$167,419	\$187,190	\$214,316	\$214,316	\$214,316
Inventarios.	\$168,340	\$188,220	\$214,316	\$214,316	\$0
Total activo circulante	\$1,627,225	\$2,292,125	\$4,411,304	\$6,686,385	\$8,842,187
Activo Fijo					
Terreno	\$1,935,000	\$1,720,000	\$1,505,000	\$1,290,000	\$1,075,000
Edificio	\$1,530,000	\$1,360,000	\$1,190,000	\$1,020,000	\$850,000
Comunicaciones	\$45,000	\$40,000	\$35,000	\$30,000	\$25,000
Mobiliario y equipo	\$1,377,000	\$1,224,000	\$1,071,000	\$918,000	\$765,000
Acondicionamiento (m ²)	\$175,500	\$156,000	\$136,500	\$117,000	\$97,500
Computadoras y maquinas	\$27,000	\$24,000	\$21,000	\$18,000	\$15,000
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Depreciación acumulada:	-\$565,500	-\$1,131,000	-\$1,696,500	-\$2,262,000	-\$2,827,500
Total activo fijo	\$5,089,500	\$4,524,000	\$3,958,500	\$3,393,000	\$2,827,500
Activo total	\$6,716,725	\$6,816,125	\$8,369,804	\$10,079,385	\$11,669,687
Pasivo Circulante					
Proveedores	\$67,336	\$75,288	\$85,726	\$85,726	\$0
Créditos bancarios	\$536,877	\$73,754	\$73,754	\$73,754	\$73,754
Total pasivo circulante	\$604,213	\$149,042	\$159,481	\$159,481	\$73,754
Pasivo largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$604,213	\$149,042	\$159,481	\$159,481	\$73,754
Capital Contable					
Capital social	\$5,737,810	\$5,737,810	\$5,737,810	\$5,737,810	\$5,737,810
Resultados de ejercicios anteriores	\$338,881	\$808,917	\$2,328,690	\$4,040,840	\$5,719,867
Resultado del ejercicio	\$35,820	\$120,356	\$143,823	\$141,255	\$138,256
Total Capital Contable	\$6,112,512	\$6,667,083	\$8,210,323	\$9,919,905	\$11,595,933
Pasivo + Capital	\$6,716,725	\$6,816,125	\$8,369,804	\$10,079,385	\$11,669,687

La Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. estima pasivos de corto plazo o circulantes, en su primer año de operación por un monto aproximado de 604,213.00 pesos, mismos que corresponden al pago a proveedores y financiamiento de capital de trabajo.

De la diferencia de activos y pasivos se deriva el capital de la empresa, es decir: su valor neto que asciende a 6, 112,725.00 pesos.

15. Estado de Resultados

El Estado de Resultados muestra la evolución de los ingresos y gastos en un periodo determinado; de la diferencia de ambos conceptos se generan varios tipos de utilidad.

Para el caso de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A de C.V. se calcularon las siguientes utilidades a partir de ingresos totales por ventas nacionales y de exportación por un monto de 2, 952,760.00 pesos durante el primer año.

Tabla No. 8
Estado de Resultados para cinco periodos

Estado de Resultados:					
Ingresos:	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Nacional:					
Ingresos por productos	\$2,952,760	\$3,222,321	\$3,671,379	\$4,069,997	\$4,069,997
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Internacional:					
Ingresos por productos	\$925,833	\$975,497	\$1,041,864	\$1,073,580	\$1,073,580
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$3,878,593	\$4,197,818	\$4,713,242	\$5,143,577	\$5,143,577
Egresos:					
Gastos fijos	\$228,574	\$266,895	\$311,640	\$363,887	\$424,893
Sueldos y salarios	\$977,636	\$1,026,444	\$1,027,991	\$1,029,282	\$1,029,282
Gastos Variables	\$1,040,933	\$1,072,300	\$1,133,219	\$1,207,579	\$1,207,579
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total costos	\$2,247,143	\$2,365,639	\$2,472,850	\$2,600,747	\$2,661,754
Utilidad antes de I,I,D,A.	\$1,631,451	\$1,832,179	\$2,240,392	\$2,542,830	\$2,481,823
Depreciación y Amortización	-\$565,500	-\$565,500	-\$565,500	-\$565,500	-\$565,500
Utilidad (perdida) de Operación	\$2,196,951	\$2,397,679	\$2,805,892	\$3,108,330	\$3,047,323
Gastos financieros corto plazo	-\$505,225	-\$463,123	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$1,691,726	\$1,934,557	\$2,805,892	\$3,108,330	\$3,047,323
ISR (17.5%)	\$296,052	\$338,547	\$491,031	\$543,958	\$533,282
PTU (10%)	\$169,173	\$193,456	\$280,589	\$310,833	\$304,732
Utilidad (pérdida neta)	\$1,226,501	\$1,402,554	\$2,034,272	\$2,253,539	\$2,209,310
Margen de utilidades netas:	31.62%	33.41%	43.16%	43.81%	42.95%

Fuente: elaboración propia.

- a) Utilidad inicial (antes de depreciaciones). Es el resultado de restar de los ingresos totales compuestos por ventas nacionales y de exportación, los gastos fijos como luz, agua y comunicaciones, sueldos y salarios, gastos de venta gastos variables derivados de las materias primas e insumos.
- b) Utilidad de operación. Resulta de restar de la utilidad inicial, los gastos operativos de la empresa tanto variables como fijos.
- c) Utilidad final. Una vez que se tiene la utilidad de operación, se restan los conceptos gastos financieros a corto y largo plazo, los cuales para el caso de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia consisten en los intereses por concepto de créditos refaccionarios de capital de trabajo.

16. Flujo de efectivo: escenario base (escenario conservador).

Tabla No. 9
Flujo de efectivo para cinco periodos.

Flujo de Efectivo					
Utilidad neta	\$1,226,501	\$1,402,554	\$2,034,272	\$2,253,539	\$2,209,310
+ depreciación y amortización	-\$47,125	-\$94,250	-\$141,375	-\$188,500	-\$235,625
Generación bruta de efectivo	\$1,273,626	\$1,496,804	\$2,175,647	\$2,442,039	\$2,444,935
Usos Operativos					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$1,766	-\$3,857	-\$6,085	\$0	\$0
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	-\$1,766	-\$3,857	-\$6,085	\$0	\$0
Fuentes Operativas					
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$1,271,860	\$1,492,946	\$2,169,562	\$2,442,039	\$2,444,935
Fuentes de Instituciones de Crédito					
Financ. (amort.) créditos bancarios corto pla	\$536,877	-\$463,123	\$0	\$0	\$0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo pla	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$536,877	-\$463,123	\$0	\$0	\$0
Usos no operativos					
Venta (inversión) en activos fijos	-\$5,655,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	-\$5,655,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Fuentes no operativas					
Aportaciones (retiros) de capital	\$5,737,810	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$5,737,810	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$619,687	-\$463,123	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$1,891,547	\$1,029,823	\$2,169,562	\$2,442,039	\$2,444,935
Caja inicial	\$1,291,466	\$1,916,715	\$3,982,672	\$6,257,754	\$8,627,871
Caja final	\$3,183,013	\$2,946,538	\$6,152,235	\$8,699,793	\$11,072,806

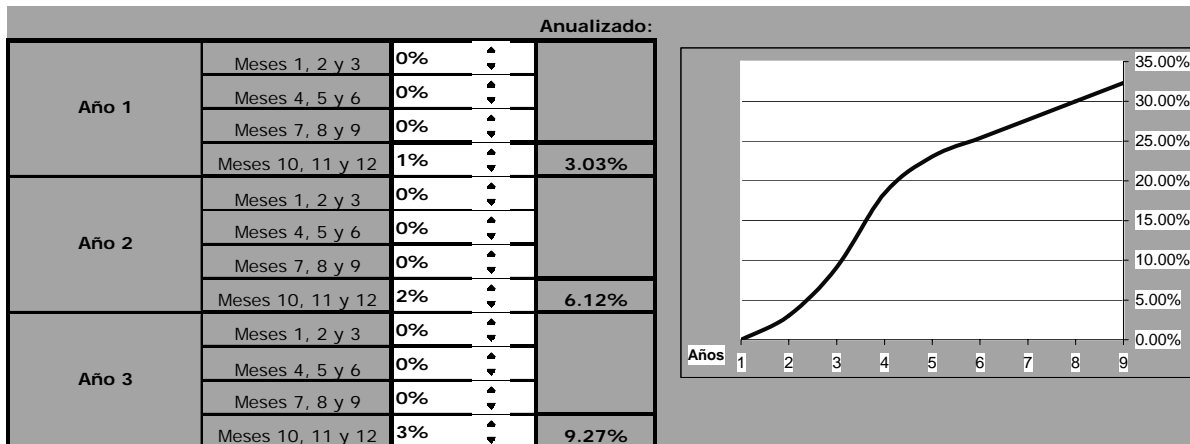
Fuente: elaboración propia.

Para el caso del los flujos de efectivo de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. se observa que generará un monto total de efectivo, después de descontar gastos operativos; por un monto de 1,271,860. 00 pesos en el primer año de funcionamiento. Este flujo va aumentando según el crecimiento escalonado de las ventas correspondientes al 3% 6% y 9% durante los próximos cuatro años siguientes.

Como se menciona a inicios de esta sección, el análisis financiero de un plan de exportación debe proyectar los resultados posibles en términos de ingresos menos egresos mediante la herramienta del Flujo de Efectivo, con el objeto de analizar la cantidad de efectivo necesario que requiere una empresa para operar.

Para efectos de este plan de exportación, se plantean como situación inicial de la empresa, ventas reales por 200 unidades mensuales en territorio nacional y el pedido de exportación de 36 cajas mensuales, suponiendo que éste permanezca constante a lo largo del año. Esta situación como estable, ya que la base de clientes potenciales y las intenciones del comprador internacional justifican la viabilidad de estas ventas de forma conservadora.

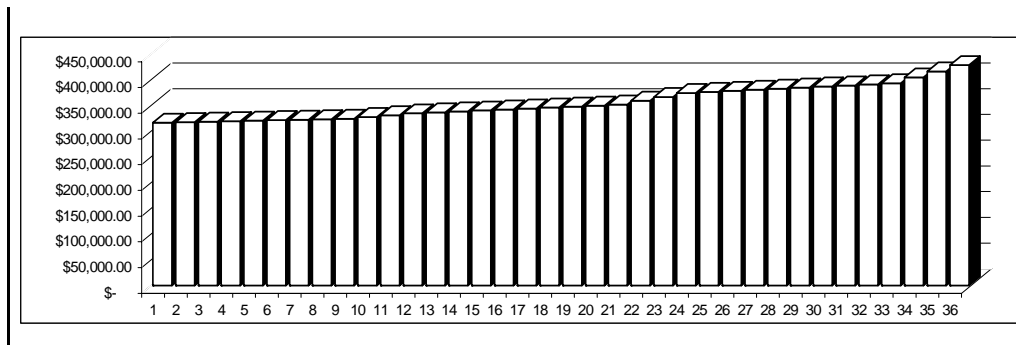
Tabla No. 10
Crecimiento en ventas a tres años.



Fuente: elaboración propia.

Para el escenario conservador de ventas se tomo en cuenta la posibilidad de crecer constantemente de acuerdo a la demanda detectada la cual podría exceder las expectativas de este análisis. Sin embargo, se elaboro bajo un criterio de sostenible de acuerdo al nivel de incertidumbre entorno a la situación económico y político del país en un año de elección presidencial e incertidumbre cambiaria por la posibilidad de un conflicto armado entre Estados Unidos e Irán. Por lo anterior no se contemplaron crecimientos en las ventas de exportación, sino solo en las nacionales.

Gráfica 2.
Crecimiento en ventas para los tres primeros años.



Fuente: elaboración propia.

17. Indicadores de rentabilidad utilizados.

De acuerdo a lo anterior, las proyecciones financieras se han calculado en base al flujo de efectivo, así como las tasas siguientes, las cuales se definen con información obtenida en la sección financiera del portal de negocios Gestipolis en Abril de 2006: <http://www.gestipolis.com/canales/financiera>

- a) Tasa Interna de Retorno (TIR): La tasa interna de rendimiento financiero, también considerada como tasa interna de retorno, se define como la tasa de descuento, a la que el valor presente neto de todos los flujos de efectivo de los períodos proyectados es igual a cero. Se utiliza para establecer la tasa de rendimiento esperada de un proyecto

- b) Valor Presente Neto (VPN): se define como el valor actual de los flujos de efectivo generados por la empresa.

Dentro del escenario conservador se calcularon los indicadores siguientes los cuales se interpretan a continuación:

18. Tasa Interna de Retorno (interpretación y consideraciones)

La información financiera tomada para el cálculo de flujos de efectivo y posteriormente para la estimación de la TIR, se realizó a partir de los cálculos de costos de producción durante el periodo de pruebas de arranque de la línea productiva. Por esta razón la empresa ha estimado sus ventas en base a la demanda actual asegurada con cartas de intención de compra dentro de un escenario conservador e incluyendo las ventas de exportación iniciales.

El calculo de la TIR, se realizó de forma descontada, es decir, restando el monto de inversión en activos, ya que esta afectará los rendimientos de la empresa durante los cinco periodos.

En base a las consideraciones anteriores, se establece una TIR del 14% la cual es superior al compararse con la tasa de mercado utilizada de Certificados de Tesorería (CETES a 28 días) al 7.5%. Por lo tanto se considera rentable, ya que el rendimiento para el inversionista es mayor dentro de la Integradora Agroindustrial de Chiautla de Tapia S.A. de C.V. en comparación con la tasa de rendimiento de CETES a 28 días.

19. Valor presente Neto (interpretación y consideraciones)

- VPN= \$1, 249,931.63

De acuerdo a las consideraciones planteadas anteriormente, se considera que el cálculo del VPN debe incluir el descuento de la inversión inicial en activos. Se observa que el VPN durante cinco periodos es de 1, 249,931.63, lo cual indica viabilidad financiera de la empresa, al generar un flujo positivo de más de un millón doscientos cuarenta mil pesos.

20. Escenario optimista (crecimiento al 10% anual)

Este escenario contempla un crecimiento ligeramente superior al máximo alcanzado en la proyección conservadora. Se ha planteado un 10% de aumento en ventas cada año, lo cual podría ser considerado en algunos casos como factible, sin embargo se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- La empresa inicia operaciones.
- Existe un periodo de adaptación y estabilización del proceso productivo.
- La empresa incursiona en el mercado con productos poco conocidos que debe posicionar.
- El capital de trabajo inicial de la empresa es limitado.

A pesar de los riesgos que implica una proyección de este tipo, según las características particulares de la empresa descritas con anterioridad; existen también factores positivos que pueden hacer factible este escenario:

- Los productos gozan de gran aceptación en ferias y exposiciones.
- Existe inquietud de consumidores frecuentes por contar con puntos de venta cercanos.
- Los compradores potenciales internacionales han mostrado interés por crecer de acuerdo a la demanda.
- La base de clientes potenciales internacionales permitiría generar un esquema de distribución constante en el Sur de Estados Unidos y eventualmente en Canadá.

21. Escenario pesimista (decrementos del 10% anual sin exportación)

Este escenario se contempla con una reducción en las ventas nacionales del 19% y sin exportación, con el fin de presentar la posibilidad de no concretar el embarque de producto a San Diego.

Tabla .No. 11

Indicadores de rentabilidad según escenarios (TIR y VPN)

INVERSION INICIAL	FLUJOS NETOS OPTIMISTA				
	1	2	3	4	5
-\$6,716,725.00	\$2,249,438.63	\$1,355,121.66	\$2,402,683.80	\$2,524,983.61	\$2,527,879.03
TIR	18%	1.516894239			
VPN	\$1,985,114.19				
INVERSION INICIAL	FLUJOS NETOS PESIMISTA				
	1	2	3	4	5
-\$6,716,725.00	\$1,182,091.21	\$219,653.70	\$1,170,176.87	\$1,245,591.74	\$1,248,487.17
TIR	-8%	-0.678954607			
VPN	-\$2,495,573.24				

Fuente: elaboración propia

22. Observaciones

De acuerdo al análisis de los indicadores, se presentan las siguientes observaciones para cada escenario:

- a) Optimista. Muestra un buen desempeño de la TIR, al colocarla en un 18% anual la cual se hace atractiva al representar el 1.7% mensual y colocarse por arriba de la tasa de mercado del 7.5% anual. El VPN mostrado es positivo, lo cual hace rentable el proyecto en términos de este indicador al no tener pérdidas de efectivo.

Pesimista. El desempeño de la TIR es bajo, pero aún así sigue por arriba de la tasa de mercado del 7.5 %. A pesar de este bajo desempeño, el VPN sigue siendo positivo, cumpliendo con una rentabilidad mínima del proyecto.